

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА
БІЗНЕСУ

Кафедра публічного адміністрування

Горпенченко Вікторія Дмитрівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти в називному відмінку)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в
Україні»**

Група: ТУкн-8-22 Б1ПУА(4.0здс)

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

(підпис)

Горпенченко В.Д.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

Докт. наук з держ. упр. Проф. Беззубко Л.В.
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
 НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА
 БІЗНЕСУ
Кафедра публічного адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень
 Ступінь вищої освіти: бакалавр
 Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування
 Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Завдання на кваліфікаційну роботу здобувача

Горпенченко Вікторії Дмитрівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні
 Керівник кваліфікаційної роботи: Доктор наук з державного управління, професор Беззубко Лариса Володимирівна
 (посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)
2. Термін подання здобувачем кваліфікаційної роботи на попередній захист 15.05.2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням (окремі аспекти роботи, обсяги роботи):
Дослідити теоретико-правові засади кадрової політики у сфері державної служби, розкрити сутність кадрової політики та визначити її роль у системі публічного управління. Охарактеризувати нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби України, зокрема конституційні гарантії рівного доступу до державної служби, положення Закону України «Про державну службу», порядок конкурсного добору, оцінювання результатів службової діяльності та професійного навчання державних службовців. Проаналізувати сучасний стан кадрової політики у сфері державної служби України, кадрове забезпечення державної служби, основні проблеми добору, професійного розвитку, мотивації, цифрових компетентностей, плинності кадрів і прозорості кадрових процедур. Розробити напрями удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців, розвитку

професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби. Сформувані пропозиції щодо побудови прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади з урахуванням сучасних викликів публічного управління, воєнного стану, євроінтеграційних процесів і цифровізації державної служби.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження: таблиці, графіки, рисунки.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примі тки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
	Вступ	16.02.2026- 02.03.2026		
	Розділ 1.	02.03.2026– 16.03.2026		
	Розділ 2.	16.03.2026– 06.04.2026		
	Розділ 3.	06.04.2026– 22.04.2026		
	Висновки	До 30.04.2026		

6. Дата видачі завдання 28.08.2025 р.

Здобувач (ка) _____
(підпис)

Горпенченко В.Д.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник _____
(підпис)

Беззубко Л.В
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Горпенченко В. Д. «Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»», Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі кадрової політики у забезпеченні ефективності державної служби, стабільності функціонування органів державної влади, професіоналізації публічного управління та підвищення довіри громадян до державних інституцій. В умовах воєнного стану, цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів і потреби у підвищенні якості управлінських рішень особливого значення набуває удосконалення добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та просування державних службовців.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-правових засад, аналізі сучасного стану та розробленні напрямів удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні. У роботі розкрито сутність кадрової політики та її роль у системі публічного управління, охарактеризовано нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби, проаналізовано кадрове забезпечення державної служби України та визначено основні проблеми управління персоналом. Запропоновано напрями удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців, розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби, а також сформовано прозору та результативну модель кадрової політики в органах державної влади.

Методи дослідження, використані у роботі: аналіз і синтез наукових джерел, системний підхід, порівняльний аналіз, структурно-функціональний метод, метод узагальнення, аналіз нормативно-правових актів та аналітичних матеріалів з питань державної служби і публічного управління.

Ключові слова: кадрова політика, державна служба, публічне управління, державні службовці, професійний розвиток, добір персоналу, оцінювання, мотивація, цифрові компетентності, прозорість кадрових процедур.

ANNOTATION

Horpenchenko V. D. “Improvement of Personnel Policy in the Field of Civil Service in Ukraine” – Manuscript.

Qualification work for obtaining the first (bachelor's) level of higher education – Private Joint-Stock Company “Higher Educational Institution ‘Interregional Academy of Personnel Management’”, Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business – Kyiv, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the growing role of personnel policy in ensuring the effectiveness of the civil service, the stability of public authorities, the professionalization of public administration, and the strengthening of public trust in state institutions. Under martial law, digital transformation, European integration processes, and the need to improve the quality of managerial decisions, the improvement of recruitment, evaluation, professional development, motivation, and career advancement of civil servants becomes particularly important.

The aim of the study is to substantiate the theoretical and legal foundations, analyze the current state, and develop directions for improving personnel policy in the field of civil service in Ukraine. The paper reveals the essence of personnel policy and its role in the public administration system, characterizes the legal framework for personnel policy in the civil service, analyzes staffing in the civil service of Ukraine, and identifies the main problems of personnel management. The study proposes directions for improving the mechanism of recruitment, evaluation, and promotion of civil servants, developing professional training, digital competencies, and motivation of civil service personnel, as well as forming a transparent and result-oriented model of personnel policy in public authorities.

The research methods used in the study include analysis and synthesis of scientific sources, a systemic approach, comparative analysis, structural and functional analysis, generalization, and analysis of legal acts and analytical materials related to civil service and public administration.

Keywords: personnel policy, civil service, public administration, civil servants, professional development, personnel recruitment, evaluation, motivation, digital competencies, transparency of personnel procedures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	10
1.1. Сутність кадрової політики та її роль у системі публічного управління.....	10
1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби в Україні.....	16
1.3. Сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади.....	25
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	37
2.1. Загальна характеристика системи державної служби України як об'єкта кадрової політики.....	37
2.2. Аналіз кадрового забезпечення державної служби та основних проблем управління персоналом.....	44
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців.....	53
Висновки до розділу 2.....	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	64
3.1. Удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців.....	64
3.2. Розвиток професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби.....	72
3.3. Формування прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади.....	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що кадрова політика у сфері державної служби є одним із ключових чинників ефективності публічного управління, стабільності державних інституцій та спроможності органів влади виконувати покладені на них функції в умовах складних суспільно-політичних і безпекових викликів. Державна служба в Україні сьогодні функціонує не лише як адміністративний механізм реалізації управлінських рішень, а й як важливий інструмент забезпечення безперервності державного управління, надання адміністративних послуг, реалізації державної політики та підтримання взаємодії між державою і громадянами.

Особливого значення кадрова політика у сфері державної служби набуває в умовах воєнного стану, євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації публічного управління та необхідності підвищення довіри суспільства до органів державної влади. У таких умовах державна служба потребує не лише формального дотримання кадрових процедур, а й якісного оновлення підходів до добору, професійного розвитку, оцінювання, мотивації та просування державних службовців.

Разом із тим у сфері кадрової політики державної служби України зберігається низка проблем, які ускладнюють формування стабільного й професійного кадрового корпусу. До них можна віднести недостатню привабливість державної служби для частини кваліфікованих фахівців, проблеми мотивації та оплати праці, нерівномірний рівень професійної підготовки персоналу, складність кар'єрного просування, потребу в удосконаленні конкурсних процедур, а також необхідність посилення прозорості та результативності управління людськими ресурсами. Особливої уваги потребує питання цифрових компетентностей державних службовців, оскільки сучасне публічне управління дедалі більше спирається на електронні сервіси, цифровий документообіг, інформаційні системи та аналітичні інструменти.

Проблематика кадрової політики у сфері державної служби

досліджувалася у працях українських і зарубіжних науковців, які розглядали питання публічного управління, державної служби, управління персоналом, професійного розвитку державних службовців, мотивації, добору кадрів та реформування публічної адміністрації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-правових засад, аналіз сучасного стану та розроблення напрямів удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність кадрової політики та визначити її роль у системі публічного управління;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби в Україні;
- узагальнити сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади;
- надати загальну характеристику системи державної служби України як об'єкта кадрової політики;
- проаналізувати кадрове забезпечення державної служби та визначити основні проблеми управління персоналом;
- оцінити ефективність кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців;
- запропонувати напрями удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців;
- обґрунтувати необхідність розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби;
- сформулювати пропозиції щодо побудови прозорої та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади.

Об'єктом дослідження є кадрова політика у сфері державної служби України.

Предметом дослідження є теоретико-правові, організаційні та

управлінські засади удосконалення кадрової політики у сфері державної служби в Україні.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовано для розкриття сутності кадрової політики та визначення її складових у системі публічного управління. Системний підхід дав змогу розглядати кадрову політику державної служби як цілісну сукупність правових, організаційних, мотиваційних, професійних і цифрових елементів. Порівняльний метод використано для зіставлення сучасних підходів до управління персоналом у сфері державної служби. Метод узагальнення застосовано під час формування висновків щодо проблем кадрового забезпечення державної служби. Структурно-функціональний метод дав змогу визначити роль окремих кадрових процедур – добору, оцінювання, навчання, мотивації та просування – у забезпеченні ефективності державної служби.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України з питань державної служби, публічного управління та управління персоналом; наукові праці українських і зарубіжних дослідників; аналітичні матеріали з питань реформування державної служби; офіційні матеріали органів державної влади; статистичні та інформаційні дані, що характеризують стан кадрового забезпечення державної служби.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розкрито теоретико-правові засади кадрової політики у сфері державної служби. У другому розділі проаналізовано сучасний стан кадрової політики у сфері державної служби України та визначено основні проблеми кадрового забезпечення. У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України з урахуванням потреб професіоналізації, цифровізації, прозорості та результативності публічного управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Сутність кадрової політики та її роль у системі публічного управління

Кадрова політика у сфері публічного управління є однією з базових складових функціонування держави, оскільки саме через персонал органів влади реалізуються управлінські рішення, забезпечується виконання законодавства, надаються адміністративні послуги, підтримується організаційна сталість державних інституцій. У широкому розумінні кадрова політика охоплює не лише добір працівників на посади, а й систему планування кадрових потреб, професійного розвитку, оцінювання результатів службової діяльності, мотивації, просування по службі, формування професійної етики та відповідальності. Для державної служби це має особливе значення, адже кадрові рішення у цій сфері впливають не тільки на внутрішню роботу конкретного органу влади, а й на якість взаємодії держави із суспільством.

У науковій літературі кадрову політику часто розглядають як цілеспрямовану діяльність щодо формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу. Зокрема, зазначається, що «кадрова політика є системою принципів, норм, правил і управлінських дій, спрямованих на формування та раціональне використання персоналу відповідно до стратегічних цілей організації» [66]. Таке визначення є важливим для розуміння того, що кадрова політика не може бути зведена лише до адміністративних процедур прийняття чи звільнення працівників. Її зміст значно ширший, оскільки вона охоплює весь цикл роботи з персоналом – від визначення потреби в кадрах до оцінювання результатів їхньої професійної діяльності.

У сфері державної служби кадрова політика має певну специфіку, оскільки

державний службовець виконує не приватні чи корпоративні завдання, а функції держави. Саме тому до кадрової політики в органах державної влади висуваються підвищені вимоги: вона має бути правовою, прозорою, професійно орієнтованою, політично неупередженою, добросовісною та результативною. Якщо в бізнес-організації кадрова політика насамперед підпорядковується цілям економічної ефективності, то в публічному управлінні вона пов'язана із забезпеченням суспільного інтересу, законності, стабільності управлінських процесів і довіри громадян до державних інституцій.

Закон України «Про державну службу» визначає державну службу як «публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [2]. Це положення має принципове значення для дослідження кадрової політики, оскільки воно вказує на три ключові характеристики державної служби: публічність, професійність і політичну неупередженість. Відповідно, кадрова політика у цій сфері повинна забезпечувати не випадковий добір осіб на посади, а формування професійного кадрового корпусу, здатного діяти в межах закону, орієнтуватися на суспільний інтерес і зберігати інституційну сталість незалежно від політичних змін.

Важливим є і те, що кадрова політика у сфері державної служби повинна будуватися не лише на формальних процедурах, а й на ціннісних засадах. До таких засад належать служіння суспільству, добросовісність, відповідальність, професійна компетентність, відкритість до змін, здатність до навчання та дотримання етичних стандартів. У цьому контексті кадрова політика виступає не просто як інструмент адміністрування персоналу, а як механізм формування професійної культури державної служби. Саме через кадрову політику держава визначає, які якості державного службовця є пріоритетними, які механізми розвитку персоналу підтримуються, як оцінюється службова діяльність і які стимули використовуються для підвищення результативності праці.

У працях з публічного управління підкреслюється, що «ефективність державного управління значною мірою залежить від якості кадрового складу органів влади, рівня професійної компетентності, управлінської культури та

відповідальності державних службовців» [20]. Ця позиція дає змогу розглядати кадрову політику як один із визначальних чинників адміністративної спроможності держави. Навіть за наявності якісної нормативно-правової бази, сучасних цифрових інструментів і продуманих стратегічних документів результативність публічного управління буде обмеженою, якщо кадровий корпус не має належних професійних, етичних і управлінських характеристик.

Особливістю кадрової політики у сфері державної служби є її комплексний характер. Вона охоплює низку взаємопов'язаних елементів, серед яких можна виділити кадрове планування, добір персоналу, адаптацію, оцінювання, професійне навчання, мотивацію, кар'єрне просування, дисциплінарну відповідальність, управління службовою поведінкою та формування кадрового резерву. Кожен із цих елементів виконує окрему функцію, але в реальній управлінській практиці вони не можуть існувати ізольовано. Наприклад, якісний добір державних службовців втрачає ефективність без подальшої адаптації та навчання, а професійне навчання не дає належного результату, якщо воно не пов'язане з оцінюванням службової діяльності та кар'єрним просуванням.

Для більш чіткого розуміння змісту кадрової політики у сфері державної служби доцільно систематизувати її основні елементи та показати їхнє управлінське значення (див. табл. 1.1). Це дозволяє перейти від загального теоретичного визначення до конкретизації тих напрямів, через які кадрова політика впливає на якість публічного управління.

Дані таблиці 1.1 свідчать, що кадрова політика у сфері державної служби є не окремою процедурою, а системою взаємопов'язаних управлінських дій. Її ефективність залежить від того, наскільки узгоджено працюють усі елементи: планування, добір, навчання, оцінювання, мотивація та просування. Якщо хоча б один із цих елементів є слабким, це негативно впливає на всю систему управління персоналом. Наприклад, формально проведений добір може призвести до призначення осіб, які не відповідають складності посадових завдань, а відсутність належної мотивації — до втрати кваліфікованих працівників і зниження якості виконання функцій органу влади.

Таблиця 1.1 – Основні елементи кадрової політики у сфері державної служби та їх управлінське значення

Елемент кадрової політики	Зміст елемента	Управлінське значення для державної служби
Кадрове планування	Визначення потреби органів державної влади у персоналі, прогнозування кадрових змін, аналіз вакансій і навантаження	Дає змогу уникати випадковості у кадрових рішеннях і забезпечувати стабільність функціонування органів влади
Добір персоналу	Залучення та відбір кандидатів на посади державної служби відповідно до встановлених вимог	Забезпечує професійність кадрового складу та прозорість доступу до державної служби
Адаптація державних службовців	Ознайомлення новопризначених працівників із посадовими обов'язками, правилами роботи, службовою культурою	Знижує ризик професійних помилок і сприяє швидшому включенню службовця в роботу органу влади
Оцінювання службової діяльності	Визначення результативності, якості виконання завдань, рівня компетентностей і професійного розвитку	Створює основу для прийняття рішень щодо преміювання, навчання, просування або коригування роботи
Професійне навчання	Підвищення кваліфікації, розвиток управлінських, правових, цифрових та комунікативних компетентностей	Підтримує здатність державної служби адаптуватися до нових викликів і реформ
Мотивація персоналу	Матеріальні та нематеріальні стимули, умови праці, визнання результатів, можливість професійного зростання	Впливає на залученість державних службовців, якість виконання завдань і зниження плинності кадрів
Кар'єрне просування	Переміщення державних службовців на вищі або складніші посади з урахуванням компетентності та результатів роботи	Забезпечує розвиток професійного кадрового корпусу та збереження досвідчених працівників
Етичні стандарти і доброчесність	Дотримання правил професійної поведінки, запобігання конфлікту інтересів, відповідальне ставлення до службових повноважень	Формує довіру громадян до державної служби та знижує ризики зловживань

Кадрова політика у сфері державної служби має також стратегічне значення, оскільки вона пов'язана з довгостроковим розвитком публічної адміністрації. Йдеться не лише про забезпечення органів влади необхідною кількістю працівників, а про формування такого кадрового потенціалу, який здатний забезпечувати реалізацію реформ, працювати в умовах цифровізації, реагувати на кризові ситуації, підтримувати належну якість управлінських рішень і діяти відповідно до принципів демократичного врядування. Тому кадрова політика має бути узгоджена із загальними пріоритетами державної

політики, адміністративної реформи, європейської інтеграції та розвитку людського капіталу.

У цьому аспекті важливо враховувати, що сучасна державна служба вже не може спиратися виключно на традиційну бюрократичну модель, у якій головним критерієм ефективності було формальне виконання інструкцій. Нині від державного службовця очікується здатність аналізувати інформацію, працювати з цифровими інструментами, комунікувати з громадянами, приймати обґрунтовані рішення, дотримуватися етичних стандартів і діяти в умовах невизначеності. Відповідно, кадрова політика повинна орієнтуватися на розвиток компетентностей, а не лише на заповнення посад.

У наукових джерелах слушно зазначається, що «кадрова політика в органах публічної влади має забезпечувати не тільки комплектування посад, а й розвиток професійного потенціалу службовців, їхню мотивацію до результативної та доброчесної діяльності» [66]. Це положення особливо актуальне для сучасної України, оскільки якість державної служби значною мірою залежить від того, чи здатна держава утримувати професійних працівників, створювати для них умови розвитку та забезпечувати справедливе оцінювання результатів праці. Якщо кадрова політика обмежується лише формальним кадровим документообігом, вона не виконує своєї стратегічної функції.

Роль кадрової політики у системі публічного управління можна розглядати у кількох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, вона виконує організаційну функцію, оскільки забезпечує належне укомплектування органів державної влади. По-друге, вона має професійно-розвивальне значення, адже створює умови для підвищення кваліфікації та набуття нових компетентностей. По-третє, кадрова політика виконує мотиваційну функцію, оскільки впливає на ставлення державних службовців до виконання посадових обов'язків. По-четверте, вона має етичний вимір, пов'язаний із формуванням доброчесної службової поведінки. По-п'яте, кадрова політика виконує стабілізаційну функцію, бо забезпечує безперервність діяльності державних органів навіть в умовах

політичних, економічних чи безпекових змін.

Окрему увагу слід звернути на зв'язок кадрової політики з довірою громадян до держави. Громадяни оцінюють державу не лише через закони чи програми, а передусім через безпосередню взаємодію з представниками органів влади. Якщо державний службовець діє професійно, відкрито, коректно та відповідально, це формує позитивне сприйняття державних інституцій. Якщо ж кадрова політика допускає випадковість у доборі, низьку мотивацію, формальне навчання або відсутність відповідальності, це послаблює авторитет державної служби. Саме тому кадрова політика має не лише внутрішньоорганізаційне, а й суспільне значення.

Водночас кадрову політику не можна розглядати як раз і назавжди сформовану систему. Вона повинна змінюватися відповідно до розвитку держави, суспільних очікувань, технологічних змін і міжнародних стандартів. Для України це особливо важливо з огляду на євроінтеграційний курс, необхідність наближення публічної адміністрації до принципів належного врядування, а також потребу у підвищенні інституційної спроможності державних органів. У цьому контексті кадрова політика стає інструментом не лише поточного управління персоналом, а й модернізації всієї системи публічного управління.

Заслуговує на увагу позиція, відповідно до якої «професійна державна служба є необхідною умовою сталого функціонування публічної влади, оскільки саме кадровий корпус забезпечує практичну реалізацію завдань держави» [61]. Такий підхід дозволяє зробити висновок, що кадрова політика має прямий зв'язок із державною спроможністю. Держава може мати визначені стратегічні цілі, розроблені програми та нормативні акти, але їх практична реалізація залежить від того, хто саме працює в органах влади, якими компетентностями володіють ці працівники, як вони мотивовані та наскільки відповідально ставляться до службових повноважень.

Отже, кадрова політика у сфері державної служби є системною управлінською діяльністю, спрямованою на формування, розвиток, оцінювання,

мотивацію та ефективне використання кадрового потенціалу органів державної влади. Її сутність полягає не тільки в забезпеченні посад працівниками, а й у створенні професійного, доброчесного, компетентного та стійкого кадрового корпусу державної служби. У системі публічного управління кадрова політика виконує організаційну, професійну, мотиваційну, етичну, стабілізаційну та стратегічну функції. Саме тому її удосконалення є необхідною умовою підвищення якості державного управління, зміцнення інституційної спроможності органів влади та забезпечення довіри громадян до держави.

1.2 Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби в Україні

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби в Україні становить систему законодавчих, підзаконних, організаційно-розпорядчих та методичних актів, які визначають правові засади формування кадрового складу державної служби, порядок вступу на державну службу, проходження служби, оцінювання результатів діяльності, професійного навчання, мотивації, дисциплінарної відповідальності, етичної поведінки та запобігання корупційним проявам. Саме нормативно-правова база створює формальні межі, у яких реалізується кадрова політика, а також визначає принципи, процедури та гарантії професійної діяльності державних службовців.

Для сфери державної служби нормативно-правове забезпечення має особливе значення, оскільки кадрова політика в органах державної влади не може ґрунтуватися лише на управлінській доцільності або внутрішніх потребах конкретного органу. Вона повинна відповідати вимогам законності, рівного доступу, політичної неупередженості, професійності, прозорості, доброчесності та відповідальності. На відміну від приватного сектору, де кадрові рішення значною мірою визначаються інтересами роботодавця, у сфері державної служби такі рішення мають публічно-правовий характер і безпосередньо пов'язані з реалізацією функцій держави.

Першоосновою правового регулювання кадрової політики у сфері державної служби є Конституція України. Саме вона закріплює базові гарантії участі громадян в управлінні державними справами та доступу до служби в органах влади. У статті 38 Конституції України зазначено: «Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби» [1]. Це положення має фундаментальне значення для всієї системи кадрової політики, оскільки воно встановлює конституційний принцип відкритості державної служби для громадян України та недопущення необґрунтованого обмеження доступу до посад. Водночас рівний доступ не означає автоматичного призначення на посаду, а передбачає можливість брати участь у встановлених законом процедурах добору за умови відповідності професійним, освітнім, етичним та іншим вимогам.

Конституційне положення про рівний доступ до державної служби є основою для побудови конкурсної моделі заміщення посад. Саме тому кадрова політика у сфері державної служби повинна поєднувати два важливі начала: з одного боку, забезпечувати відкритість і рівність можливостей для громадян, а з іншого – гарантувати, що на посади призначаються особи, які мають належний рівень професійної компетентності, доброчесності та здатності виконувати завдання держави. Якщо рівний доступ розглядати лише формально, без якісних процедур оцінювання, кадрова політика втрачатиме професійний зміст. Якщо ж акцент робити лише на вимогах до кандидатів без прозорості доступу, зростатимуть ризики закритості системи та суб'єктивізму в кадрових рішеннях.

Центральним нормативно-правовим актом, який безпосередньо регулює кадрову політику у сфері державної служби, є Закон України «Про державну службу». Цей закон визначає правові та організаційні засади державної служби, статус державного службовця, порядок вступу на службу, її проходження та припинення. У ньому державна служба визначається як «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [2]. У цьому визначенні закладено основні орієнтири кадрової політики: державна служба має бути публічною за своїм призначенням,

професійною за змістом і політично неупередженою за характером виконання посадових обов'язків.

Значення Закону України «Про державну службу» для кадрової політики полягає в тому, що він формує правовий каркас усієї системи управління персоналом у державних органах. Закон закріплює принципи державної служби, визначає категорії посад, вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, регламентує конкурсну процедуру, службову кар'єру, оцінювання результатів службової діяльності, оплату праці, дисциплінарну та матеріальну відповідальність. Тому цей закон можна розглядати не лише як акт про статус державного службовця, а й як базовий документ кадрової політики у сфері державної служби.

Особливо важливим у контексті теми дослідження є закріплення принципів державної служби. Законодавство орієнтує кадрову політику на верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність, політичну неупередженість, прозорість і стабільність. Ці принципи не є суто декларативними, оскільки вони повинні відображатися у практичних кадрових процедурах: під час проведення конкурсу, призначення на посади, оцінювання діяльності, застосування дисциплінарних заходів, організації професійного навчання та просування по службі. Якщо кадрові рішення суперечать цим принципам, то формальна наявність законодавчої бази не забезпечує реальної якості кадрової політики.

Показово, що Закон України «Про державну службу» пов'язує кадрову політику з категорією професійної компетентності. У законодавстві підкреслюється, що професійна компетентність охоплює «здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички» [2]. Для кадрової політики це означає, що державна служба повинна спиратися не лише на формальні освітні вимоги чи стаж роботи, а й на реальну здатність особи виконувати посадові завдання. Саме тому сучасна кадрова політика має бути компетентнісно орієнтованою: оцінювати не тільки наявність диплома чи попереднього досвіду, а й управлінські, правові,

комунікативні, аналітичні та етичні характеристики державного службовця.

Важливу роль у нормативно-правовому забезпеченні кадрової політики відіграє Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 246 від 25 березня 2016 року. Цей документ деталізує процедури конкурсного добору, що є однією з центральних складових кадрової політики. Саме через конкурс реалізується конституційний принцип рівного доступу до державної служби та забезпечується відбір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затверджений Кабінетом Міністрів України відповідно до положень Закону «Про державну службу».

Конкурсна процедура має важливе значення не лише з погляду формального заповнення вакансій. Вона виконує функцію легітимації кадрових рішень, оскільки дозволяє зробити процес добору більш відкритим, зрозумілим і перевірюваним. Прозорий конкурс зменшує ризики суб'єктивного призначення, неформального впливу, службового протекціонізму та політичної залежності кадрових рішень. Разом із тим ефективність конкурсної моделі залежить не лише від її нормативного закріплення, а й від реальної якості проведення конкурсу: чіткості вимог до посади, об'єктивності тестування, професійності конкурсної комісії, відкритості інформації про вакансії та доброчесності всіх учасників процедури.

Окреме місце в нормативно-правовій базі кадрової політики займає регулювання оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Відповідні процедури визначаються Порядком проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 року. У цьому документі визначено, що оцінювання проводиться з дотриманням принципів «об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості» [5]. Для кадрової політики це положення є принциповим, оскільки оцінювання має бути не формальним щорічним заходом, а інструментом управління

результативністю, професійним розвитком і службовою кар'єрою державного службовця.

Оцінювання результатів службової діяльності пов'язує між собою кілька важливих елементів кадрової політики: планування роботи, визначення завдань, контроль виконання, аналіз результативності, виявлення потреб у навчанні, прийняття рішень щодо преміювання або просування. Якщо оцінювання проводиться поверхово, без чітких критеріїв і реального аналізу результатів, воно не впливає на якість державної служби. Натомість об'єктивне оцінювання дозволяє виявити сильні й слабкі сторони службовця, сформувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку та підвищити відповідальність за виконання посадових обов'язків.

Не менш важливим елементом нормативно-правового забезпечення кадрової політики є регулювання професійного навчання державних службовців. Положення про систему професійного навчання державних службовців, затверджене постановою Кабінету Міністрів України № 106 від 6 лютого 2019 року, визначає організаційні засади функціонування системи такого навчання. Професійне навчання розглядається як важливий механізм підтримання та розвитку професійної компетентності державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби також визначає професійне навчання як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, що забезпечує належний рівень професійної кваліфікації.

У контексті кадрової політики професійне навчання має не допоміжне, а стратегічне значення. Воно забезпечує адаптацію державних службовців до змін у законодавстві, цифрових технологіях, управлінських процедурах, комунікації з громадянами та вимогах європейської інтеграції. Особливої актуальності професійне навчання набуває в умовах воєнного стану, коли органи державної влади працюють у нестандартних умовах, мають оперативно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати безперервність виконання державних функцій. Тому нормативне закріплення системи професійного навчання створює основу для постійного розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Значну роль у правовому регулюванні кадрової політики відіграє Закон України «Про запобігання корупції». Його значення полягає в тому, що кадрова політика у сфері державної служби не може обмежуватися питаннями добору, навчання чи оплати праці; вона обов'язково повинна включати механізми доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, фінансового контролю, етичної поведінки та відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. Закон «Про запобігання корупції» є чинним і застосовується до державних службовців як до осіб, уповноважених на виконання функцій держави.

У зазначеному законі корупція визначається як використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей «з метою одержання неправомірної вигоди» [3]. Для кадрової політики це означає, що добір і просування державних службовців повинні враховувати не лише професійні характеристики, а й доброчесність, репутацію, здатність дотримуватися обмежень і правил етичної поведінки. Без антикорупційного компонента кадрова політика у сфері державної служби не може бути ефективною, оскільки навіть формально професійний службовець, який діє у власних інтересах або допускає конфлікт інтересів, підриває авторитет державної служби та довіру громадян до органів влади.

Варто підкреслити, що нормативно-правова база кадрової політики має багаторівневий характер. Її основу становлять Конституція України та закони України, однак практична реалізація кадрових процедур значною мірою залежить від підзаконних актів Кабінету Міністрів України, наказів і роз'яснень Національного агентства України з питань державної служби, внутрішніх документів державних органів, посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи, правил внутрішнього службового розпорядку. Саме на цьому рівні загальні законодавчі приписи перетворюються на конкретні кадрові дії: оголошення конкурсу, визначення посадових обов'язків, оцінювання результатів, складання індивідуальних програм професійного розвитку, організацію навчання та контроль за дотриманням службової дисципліни.

Для систематизації нормативно-правового забезпечення кадрової політики у сфері державної служби доцільно подати його основні складові у вигляді таблиці 1.2. Такий підхід дозволяє побачити, що кадрова політика регулюється не одним документом, а сукупністю актів, кожен із яких відповідає за окремий напрям управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Основні нормативно-правові акти, що забезпечують реалізацію кадрової політики у сфері державної служби України

Нормативно-правовий акт	Основний зміст регулювання	Значення для кадрової політики
Конституція України	Закріплює право громадян на участь в управлінні державними справами та рівний доступ до державної служби	Визначає конституційну основу відкритості державної служби та рівності можливостей для громадян
Закон України «Про державну службу»	Визначає правові та організаційні засади державної служби, статус державного службовця, порядок вступу, проходження та припинення служби	Є базовим законом, який формує правовий каркас кадрової політики у сфері державної служби
Закон України «Про запобігання корупції»	Встановлює антикорупційні обмеження, правила доброчесності, механізми запобігання конфлікту інтересів і фінансового контролю	Забезпечує етичний та антикорупційний вимір кадрової політики, посилює вимоги до доброчесності службовців
Постанова КМУ № 246 від 25.03.2016	Затверджує Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби	Регламентує конкурсний добір як ключовий механізм доступу до державної служби
Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017	Затверджує порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	Визначає процедури оцінювання результативності, що впливають на розвиток, мотивацію та службову кар'єру
Постанова КМУ № 106 від 06.02.2019	Затверджує Положення про систему професійного навчання державних службовців та інших посадових осіб	Формує нормативну основу професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців
Накази та роз'яснення НАДС	Конкретизують окремі питання проходження державної служби, управління персоналом, професійного навчання, конкурсного добору	Забезпечують методичну підтримку служб управління персоналом у державних органах
Внутрішні документи державних органів	Посадові інструкції, положення про структурні підрозділи, правила внутрішнього службового розпорядку	Переносять загальні норми законодавства на рівень щоденної кадрової роботи конкретного органу влади

Як свідчить таблиця 1.2, нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби має комплексний характер. Його не можна зводити лише до Закону України «Про державну службу», хоча саме він є центральним актом у цій сфері. Реальна кадрова політика формується на перетині конституційних норм, спеціального законодавства про державну службу, антикорупційних вимог, підзаконних актів щодо конкурсу, оцінювання та професійного навчання, а також внутрішніх організаційних документів державних органів. Така багаторівнева система дозволяє детально регулювати кадрові процеси, однак водночас потребує узгодженості, оновлення та практичної дієвості.

Особливої уваги потребує роль Національного агентства України з питань державної служби у формуванні та реалізації кадрової політики. НАДС виконує функції центрального органу виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, здійснює методичне забезпечення служб управління персоналом, бере участь у розвитку професійного навчання, підтримує функціонування цифрових інструментів у сфері державної служби. Через діяльність НАДС загальні положення законодавства набувають практичного управлінського змісту, оскільки державні органи отримують роз'яснення, рекомендації, методичні матеріали та доступ до інструментів професійного розвитку.

У нормативно-правовому забезпеченні кадрової політики важливе місце посідає також регулювання статусу служб управління персоналом у державних органах. Саме ці служби забезпечують практичну реалізацію кадрової політики на рівні конкретної установи: організовують конкурсні процедури, ведуть кадрову документацію, беруть участь в адаптації новопризначених службовців, супроводжують оцінювання результатів службової діяльності, координують професійне навчання та забезпечують дотримання вимог законодавства про державну службу. Таким чином, кадрова політика має не лише законодавчий, а й інституційний вимір, оскільки її ефективність залежить від професійності самих підрозділів управління персоналом.

Водночас наявність розвиненої нормативно-правової бази не означає автоматичної ефективності кадрової політики. У практиці державної служби можуть виникати проблеми, пов'язані з формальним застосуванням норм, складністю процедур, неоднаковим тлумаченням законодавчих вимог, недостатньою кадровою спроможністю служб управління персоналом, обмеженими ресурсами для професійного навчання або слабким зв'язком між оцінюванням і реальними управлінськими рішеннями. Тому правове регулювання має супроводжуватися організаційними, методичними та цифровими інструментами, які забезпечують не лише формальне дотримання норм, а й реальне підвищення якості кадрової роботи.

У цьому контексті важливо звернути увагу на те, що сучасна кадрова політика у сфері державної служби повинна відповідати не лише національному законодавству, а й загальним принципам належного врядування, які використовуються в європейській адміністративній практиці. Йдеться про прозорість, підзвітність, професійність, доброчесність, політичну нейтральність, орієнтацію на результат і якість послуг для громадян. Для України це має особливе значення у зв'язку з євроінтеграційними процесами, адже професійна та стабільна державна служба є однією з передумов ефективного впровадження реформ і виконання зобов'язань держави у сфері публічного управління.

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики також повинно враховувати умови воєнного стану та післявоєнного відновлення. У таких умовах зростає потреба в гнучких кадрових механізмах, здатності швидко закривати критично важливі вакансії, підтримувати професійну стійкість державних службовців, організовувати дистанційне навчання, забезпечувати безперервність роботи органів влади та водночас не допустити руйнування принципів прозорості, законності й доброчесності. Тому нормативна база кадрової політики має поєднувати стабільність основних принципів із можливістю адаптації до кризових обставин.

Оцінюючи нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби України, можна зазначити, що воно в цілому створює

необхідні правові умови для формування професійного корпусу державних службовців. Законодавство визначає основні принципи державної служби, встановлює процедури конкурсного добору, передбачає оцінювання результатів службової діяльності, регламентує професійне навчання, закріплює антикорупційні обмеження та етичні вимоги. Проте ефективність цієї системи залежить від якості її практичної реалізації, узгодженості нормативних актів, цифровізації кадрових процедур і здатності служб управління персоналом застосовувати законодавчі норми не формально, а змістовно.

Отже, нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби України є багаторівневою системою, що включає конституційні положення, спеціальне законодавство про державну службу, антикорупційні норми, підзаконні акти щодо конкурсу, оцінювання та професійного навчання, а також методичні документи й внутрішні акти державних органів. Його значення полягає в тому, що воно визначає правові межі кадрових рішень, гарантує рівний доступ до державної служби, встановлює вимоги до професійності й доброчесності державних службовців, регламентує основні кадрові процедури та створює основу для розвитку сучасної системи управління персоналом у публічному секторі. Разом із тим подальше удосконалення кадрової політики потребує не лише оновлення законодавства, а й підвищення якості його практичного застосування, посилення цифрових інструментів, розвитку професійного навчання та зміцнення доброчесності державної служби.

1.3 Сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади

Сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади істотно відрізняються від традиційного адміністративного розуміння роботи з персоналом. Якщо раніше кадрова діяльність часто сприймалася переважно як ведення документації, оформлення прийняття на

службу, переведення, звільнення та контроль за дотриманням службової дисципліни, то сьогодні вона дедалі більше набуває стратегічного характеру. У центрі уваги опиняється не лише кількісне укомплектування посад, а й якість кадрового потенціалу, професійна компетентність державних службовців, їхня здатність працювати в умовах змін, використовувати цифрові інструменти, дотримуватися етичних стандартів і забезпечувати результативність публічного управління.

Для органів державної влади це має особливе значення, оскільки вони працюють не в умовах звичайної організаційної конкуренції, а в системі публічної відповідальності перед суспільством. Державний службовець не просто виконує посадові інструкції, а бере участь у практичному виконанні завдань і функцій держави. Тому кадрова політика в органах державної влади повинна бути зорієнтована на формування професійного, доброчесного, стійкого та адаптивного корпусу службовців. У цьому контексті сучасна кадрова політика вже не може обмежуватися реакцією на кадрові проблеми після їх виникнення. Вона має працювати на випередження: прогнозувати потреби, готувати працівників до нових викликів, створювати умови для професійного розвитку та забезпечувати зв'язок між результатами діяльності службовця й управлінськими рішеннями.

У науковій літературі підкреслюється, що «сучасна кадрова політика у сфері публічного управління має бути спрямована не тільки на забезпечення органів влади персоналом, а й на розвиток людського потенціалу як стратегічного ресурсу держави» [20]. Такий підхід дає змогу розглядати державних службовців не як пасивних виконавців адміністративних доручень, а як носіїв професійних знань, управлінського досвіду, інституційної пам'яті та цінностей публічної служби. Відповідно, кадрова політика має створювати умови, за яких цей потенціал не втрачається, а постійно оновлюється і використовується для підвищення якості державного управління.

Одним із ключових сучасних підходів є стратегічний підхід до кадрової політики. Його сутність полягає в тому, що кадрові рішення повинні бути

пов'язані із загальними цілями розвитку державного органу, адміністративної реформи та публічної політики загалом. У межах такого підходу кадрова політика не зводиться до поточного заміщення вакантних посад, а передбачає довгострокове планування потреб у персоналі, прогнозування професійних компетентностей, необхідних у майбутньому, формування кадрового резерву, розвиток лідерського потенціалу та забезпечення наступності в управлінні. Особливо важливим це є для державної служби України, яка функціонує в умовах воєнних викликів, євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та необхідності посилення інституційної спроможності органів влади.

Стратегічний підхід дозволяє уникати ситуації, коли кадрова політика має переважно ситуативний характер. Якщо орган державної влади реагує лише на вже наявні вакансії або кадрові втрати, він постійно опиняється у стані кадрового дефіциту. Натомість стратегічне управління персоналом передбачає аналіз того, які посади є критично важливими, які компетентності будуть потрібні в найближчій перспективі, які категорії службовців потребують додаткового навчання, які ризики плинності кадрів можуть виникати та які інструменти мотивації здатні утримати кваліфікованих працівників. Саме така логіка відповідає сучасному розумінню кадрової політики у сфері державної служби.

Другим важливим підходом є компетентнісний підхід. Він передбачає, що оцінювання державного службовця має ґрунтуватися не лише на формальних показниках – освіті, стажі чи займаній посаді, а й на реальних професійних, управлінських, комунікативних, цифрових та етичних компетентностях. У цьому контексті кадрова політика повинна відповідати на питання не тільки «хто займає посаду», а й «наскільки ця особа здатна якісно виконувати посадові завдання». Для державної служби це особливо важливо, оскільки навіть формальна відповідність кваліфікаційним вимогам не завжди гарантує здатність службовця працювати з громадянами, приймати обґрунтовані рішення, аналізувати складні ситуації або діяти відповідально в умовах криз.

Компетентнісний підхід змінює саму логіку кадрової роботи. Добір персоналу має будуватися на визначенні необхідних компетентностей для

конкретної посади; професійне навчання – на подоланні виявлених компетентнісних розривів; оцінювання – на аналізі не лише виконаних завдань, а й якості професійної поведінки; просування по службі – на поєднанні результативності, доброчесності та управлінського потенціалу. У зв'язку з цим слушною є думка, що «компетентнісний підхід у державній службі дає змогу поєднати вимоги до посади, професійний розвиток службовця та оцінювання результатів його діяльності в єдину систему управління персоналом» [66]. Це означає, що компетентності мають стати не додатковим формальним критерієм, а основою всієї кадрової політики.

Третім сучасним підходом є людиноцентричний підхід до управління персоналом у публічному секторі. Його значення полягає в тому, що державний службовець розглядається не лише як носій посадових обов'язків, а як працівник із професійними потребами, мотивацією, очікуваннями, рівнем навантаження, кар'єрними планами та потребою у розвитку. Для державної служби це питання є досить чутливим, оскільки тривалий час у публічному секторі переважала логіка формальної підпорядкованості й дисципліни, тоді як питання професійного добробуту, залученості, мотивації та психологічної стійкості персоналу часто залишалися другорядними.

Людиноцентричний підхід не означає послаблення службової дисципліни чи зниження вимог до державних службовців. Навпаки, він передбачає створення таких умов, за яких службовець може якісно виконувати свої повноваження, розвиватися професійно, бачити зв'язок між власною працею та суспільним результатом, отримувати справедливую оцінку своєї роботи та мати зрозумілі перспективи кар'єрного зростання. Це особливо важливо в умовах кадрових втрат, високого навантаження, емоційного виснаження, міграційних процесів і конкуренції державної служби з приватним сектором за кваліфікованих фахівців.

Четвертим важливим напрямом є результативний підхід, або орієнтація кадрової політики на досягнення конкретних управлінських результатів. У межах цього підходу діяльність державного службовця оцінюється не лише за

фактом перебування на посаді чи формального виконання завдань, а за реальним внеском у досягнення цілей державного органу. Це вимагає чіткого визначення завдань, показників результативності, критеріїв оцінювання, регулярного зворотного зв'язку та пов'язання результатів оцінювання з подальшими кадровими рішеннями. Якщо оцінювання не впливає на навчання, мотивацію або просування, воно перетворюється на бюрократичну процедуру і не виконує своєї управлінської функції.

У цьому аспекті важливо підкреслити, що результативність у державній службі не може вимірюватися лише кількістю підготовлених документів або виконаних доручень. Для публічного управління важливими є якість рішень, своєчасність реагування, законність дій, рівень комунікації з громадянами, ефективність використання ресурсів, здатність запобігати проблемам, а не тільки реагувати на них. Тому сучасна кадрова політика повинна поєднувати кількісні й якісні критерії оцінювання. Надмірне захоплення формальними показниками може призвести до того, що службовці орієнтуватимуться не на зміст роботи, а на створення видимості виконання планів.

П'ятим підходом, який набуває особливого значення, є цифровий підхід до кадрової політики. Йдеться не лише про використання електронного документообігу чи онлайн-навчання, а про ширше впровадження цифрових інструментів управління персоналом: електронних конкурсних процедур, цифрових профілів компетентностей, автоматизованого обліку професійного навчання, аналітики кадрових даних, моніторингу вакансій, оцінювання навантаження та планування потреб у персоналі. У сучасних умовах кадрова політика в органах державної влади має дедалі більше спиратися на дані, а не лише на адміністративну інтуїцію чи традиційну практику.

Цифровізація кадрової політики створює можливості для підвищення прозорості, швидкості та контрольованості кадрових процедур. Наприклад, електронні системи можуть зменшити ризики втрати інформації, полегшити доступ до даних про вакансії, забезпечити прозоріший облік професійного навчання, допомогти керівникам бачити кадрові ризики та приймати більш

обґрунтовані рішення. Водночас цифровий підхід не повинен зводитися до механічного перенесення паперових процедур в електронний формат. Його справжній зміст полягає у зміні способу прийняття кадрових рішень – від формального адміністрування до аналітичного управління людськими ресурсами.

У сучасних дослідженнях наголошується, що «цифровізація управління персоналом у публічному секторі відкриває можливості для підвищення прозорості кадрових процедур, оперативності прийняття рішень і якості аналітичного супроводу державної служби» [17]. Це положення є важливим для розуміння перспектив розвитку кадрової політики в Україні, оскільки цифрові інструменти можуть стати не лише технічним доповненням, а й засобом подолання окремих системних проблем: фрагментарності кадрової інформації, слабого прогнозування кадрових потреб, неузгодженості між навчанням і реальними потребами посад, складності моніторингу результатів службової діяльності.

Шостим сучасним підходом є етичний і доброчесний підхід до кадрової політики. Його актуальність пояснюється тим, що професійність державного службовця не може оцінюватися окремо від його доброчесності, відповідальності та дотримання правил службової поведінки. Державна служба пов'язана з доступом до владних повноважень, публічних ресурсів, інформації та управлінських рішень, тому кадрова політика має враховувати ризики конфлікту інтересів, корупційних проявів, політичної залежності й неетичної поведінки. У цьому сенсі доброчесність є не другорядною моральною характеристикою, а необхідною умовою професійної придатності до державної служби.

Етичний підхід передбачає, що добір, оцінювання, просування та мотивація державних службовців повинні враховувати не тільки професійні досягнення, а й дотримання принципів служіння суспільству, законності, неупередженості, конфіденційності, відповідального використання службових повноважень. Якщо кадрова політика не має етичного виміру, вона може сприяти

формуванню формально компетентного, але недостатньо відповідального кадрового корпусу. Саме тому сучасна державна служба потребує не лише професіоналів у вузькому технічному сенсі, а службовців, здатних діяти у межах публічного інтересу.

Ще одним актуальним підходом є адаптивний підхід до кадрової політики. Він передбачає здатність системи управління персоналом швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, нові завдання держави, кризові ситуації, зміни у структурі органів влади, технологічні виклики та суспільні очікування. Для України адаптивність кадрової політики має особливе значення через умови воєнного стану, необхідність забезпечення безперервності роботи державних органів, переміщення персоналу, зміну пріоритетів державної політики, зростання навантаження на окремі органи влади та потребу в нових компетентностях.

Адаптивна кадрова політика передбачає, що органи державної влади повинні мати механізми швидкого залучення фахівців, перенавчання персоналу, перерозподілу функцій, підтримки службовців у кризових умовах і збереження критично важливих компетентностей. Водночас адаптивність не повинна означати відмову від принципів законності, прозорості та доброчесності. Навпаки, сучасний виклик полягає в тому, щоб поєднати гнучкість кадрових рішень із дотриманням публічно-правових стандартів державної служби.

Для цілісного розуміння сучасних підходів до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади доцільно подати їх у вигляді узагальненої моделі (див. рис. 1.1). Така модель дозволяє показати, що окремі підходи не існують ізольовано, а взаємодіють між собою та разом формують сучасну логіку управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

Запропонована на рисунку 1.1 модель дає змогу показати, що сучасна кадрова політика у сфері державної служби повинна формуватися на перетині кількох управлінських логік. Стратегічний підхід визначає довгострокову спрямованість кадрової політики, компетентнісний – забезпечує відповідність службовців вимогам посад, людиноцентричний – враховує мотивацію та

професійні потреби персоналу, результативний – пов’язує кадрові рішення з досягненням управлінських цілей, цифровий – посилює аналітичність і прозорість, етичний – забезпечує доброчесність, а адаптивний – дозволяє системі реагувати на зміни. Саме поєднання цих підходів робить кадрову політику не формальною, а реально дієвою.



Рисунок 1.1 – Сучасні підходи до формування кадрової політики в органах державної влади

Особливе значення для органів державної влади має взаємозв'язок між компетентнісним і результативним підходами. Компетентності показують, чи має службовець необхідний потенціал для виконання посадових завдань, а результативність демонструє, як цей потенціал реалізується на практиці. Якщо оцінювати лише компетентності, можна отримати формально підготовленого працівника, який не забезпечує належного результату. Якщо ж оцінювати лише результат без аналізу компетентностей, буде складно зрозуміти, які саме професійні якості потребують розвитку. Тому сучасна кадрова політика має поєднувати обидва підходи.

Не менш важливим є поєднання цифрового та етичного підходів. Цифрові інструменти можуть зробити кадрові процедури більш відкритими й аналітично

обґрунтованими, однак вони не замінюють потреби в доброчесності, відповідальності та професійній культурі. Навіть найсучасніша інформаційна система не гарантує справедливого кадрового рішення, якщо відсутні прозорі правила, контроль за їх дотриманням і персональна відповідальність посадових осіб. Водночас етична кадрова політика без цифрових інструментів може залишатися недостатньо ефективною через повільність процедур, фрагментарність даних і складність моніторингу кадрових процесів.

У межах сучасної кадрової політики важливо також посилювати роль служб управління персоналом у державних органах. Вони мають виконувати не лише технічні функції кадрового обліку, а й аналітичну, консультаційну та стратегічну роль. Служба управління персоналом повинна допомагати керівництву оцінювати кадрові ризики, планувати потребу в персоналі, організовувати професійне навчання, супроводжувати оцінювання результатів діяльності, аналізувати причини плинності кадрів, розробляти заходи мотивації та підтримувати доброчесну службову культуру. Без посилення цієї функції сучасні підходи до кадрової політики залишатимуться здебільшого декларативними.

У наукових працях зазначається, що «служби управління персоналом у державних органах мають поступово переходити від кадрового адміністрування до ролі внутрішніх центрів розвитку людських ресурсів» [70]. Такий підхід є цілком виправданим, оскільки саме кадрові підрозділи є тим інституційним елементом, через який нормативні вимоги та управлінські ідеї перетворюються на практичні процедури. Якщо служба персоналу залишається лише виконавцем документообігу, вона не здатна забезпечити стратегічне управління людськими ресурсами. Натомість її розвиток як професійного HR-підрозділу може суттєво підвищити якість кадрової політики.

Важливою умовою реалізації сучасних підходів є також формування культури постійного професійного розвитку. Державна служба не може залишатися ефективною, якщо службовці навчаються лише формально або епізодично. Зміни у законодавстві, цифровізація послуг, зростання вимог до

комунікації, потреба в аналітичному мисленні та кризовому управлінні вимагають регулярного оновлення знань і навичок. Тому професійне навчання повинно бути пов'язане з реальними потребами посад, результатами оцінювання службової діяльності та стратегічними завданнями органу державної влади.

Окремо слід підкреслити значення мотиваційного підходу, який фактично проходить через усі сучасні напрями кадрової політики. Мотивація державних службовців не обмежується розміром оплати праці, хоча матеріальне забезпечення залишається дуже важливим. Вона також включає визнання результатів, справедливість оцінювання, можливість професійного зростання, змістовність роботи, причетність до суспільно важливих результатів, якість управлінської комунікації та рівень довіри в колективі. Якщо службовець не бачить перспективи розвитку й не відчуває справедливого ставлення, навіть формально якісні кадрові процедури не забезпечать високої залученості.

У сучасних умовах кадрова політика державної служби має також враховувати проблему залучення молодих фахівців. Для багатьох випускників закладів вищої освіти державна служба може виглядати менш привабливою порівняно з приватним сектором через нижчу оплату праці, складність процедур, бюрократичне навантаження або невизначеність кар'єрних перспектив. Тому органам державної влади важливо формувати позитивний імідж державної служби, розвивати стажування, наставництво, прозорі кар'єрні траєкторії та можливості професійного зростання. Без оновлення кадрового складу та залучення молодих спеціалістів державна служба може зіткнутися з поступовим старінням кадрового корпусу й дефіцитом нових компетентностей.

Разом із тим сучасні підходи до кадрової політики не повинні руйнувати важливі традиційні засади державної служби – законність, дисципліну, ієрархічну відповідальність, службову стабільність і дотримання процедур. Завдання полягає не в тому, щоб повністю замінити адміністративну модель управління персоналом на корпоративну HR-модель, а в тому, щоб поєднати правову визначеність державної служби із сучасними інструментами розвитку людських ресурсів. Саме такий баланс є найбільш прийнятним для публічного

сектору, де кадрові рішення повинні бути водночас ефективними, прозорими, законними й суспільно виправданими.

Узагальнюючи сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади, можна зазначити, що їхня спільна мета полягає у переході від формального кадрового адміністрування до системного управління людськими ресурсами. Такий перехід передбачає, що кадрова політика має бути стратегічною, компетентнісною, людиноцентричною, результативною, цифровізованою, доброчесною та адаптивною. Для України це особливо важливо, оскільки якість державної служби безпосередньо впливає на здатність держави реалізовувати реформи, забезпечувати стійкість управління в умовах війни, виконувати євроінтеграційні завдання та підтримувати довіру громадян до органів влади.

Отже, сучасні підходи до кадрової політики в органах державної влади свідчать про необхідність її глибокого оновлення. Кадрова політика має розглядатися не як допоміжна адміністративна функція, а як один із ключових механізмів підвищення якості публічного управління. Її ефективність залежить від здатності державних органів поєднувати правове регулювання, стратегічне планування, розвиток компетентностей, цифрові інструменти, етичні стандарти, мотивацію персоналу та орієнтацію на результат. Саме така модель кадрової політики може забезпечити формування професійної, прозорої, стійкої та результативної державної служби в Україні.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-правові засади кадрової політики у сфері державної служби. Встановлено, що кадрова політика є не лише сукупністю процедур добору, призначення, оцінювання та просування персоналу, а цілісною системою управлінських дій, спрямованих на формування професійного, доброчесного та результативного кадрового корпусу державної служби. Її значення полягає в тому, що саме через

якість кадрового забезпечення органи державної влади здатні ефективно виконувати функції держави, забезпечувати стабільність управлінських процесів і підтримувати довіру громадян до публічної влади.

Проаналізовано нормативно-правове забезпечення кадрової політики у сфері державної служби України. Визначено, що його основу становлять Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції», підзаконні акти щодо конкурсного добору, оцінювання результатів службової діяльності та професійного навчання державних службовців. З'ясовано, що нормативна база створює необхідні правові умови для реалізації кадрової політики, однак її ефективність залежить не тільки від наявності законодавчих норм, а й від якості їх практичного застосування в органах державної влади.

У межах розділу також узагальнено сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади. Обґрунтовано, що в сучасних умовах кадрова політика має розвиватися на основі стратегічного, компетентнісного, людиноцентричного, результативного, цифрового, етичного та адаптивного підходів. Їх поєднання дає можливість перейти від формального кадрового адміністрування до системного управління людськими ресурсами у сфері державної служби.

Отже, кадрова політика у сфері державної служби є важливим інструментом підвищення якості публічного управління. Її удосконалення потребує поєднання правового регулювання, прозорих кадрових процедур, професійного розвитку, мотивації, цифровізації та дотримання етичних стандартів. Саме ці положення формують теоретичну основу для подальшого аналізу стану кадрової політики у сфері державної служби України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика системи державної служби України як об'єкта кадрової політики

Система державної служби України є важливим елементом публічного управління, через який забезпечується практичне виконання завдань і функцій держави. Саме державні службовці готують управлінські рішення, організовують їх реалізацію, здійснюють адміністративні процедури, забезпечують роботу органів державної влади та підтримують постійний зв'язок між державою і громадянами. Тому державна служба не може розглядатися лише як сукупність посад або адміністративний апарат. У контексті кадрової політики вона виступає складною організаційно-правовою системою, у якій поєднуються правові вимоги, управлінські процедури, професійні компетентності, службова дисципліна, етичні стандарти та суспільна відповідальність.

Згідно із Законом України «Про державну службу», державна служба визначається як «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [2]. Це визначення має принципове значення для характеристики державної служби як об'єкта кадрової політики. По-перше, державна служба є публічною, тобто спрямованою на забезпечення суспільного інтересу, а не приватних чи корпоративних цілей. По-друге, вона є професійною, а отже, потребує відповідного рівня знань, умінь, навичок і практичного досвіду. По-третє, вона має бути політично неупередженою, що означає необхідність відокремлення професійної службової діяльності від політичної доцільності та партійного впливу.

Як об'єкт кадрової політики державна служба має кілька важливих особливостей. Передусім вона функціонує в межах чіткої правової

регламентації. На відміну від приватного сектору, де кадрові рішення можуть значною мірою залежати від внутрішньої політики роботодавця, у сфері державної служби питання добору, призначення, проходження служби, оцінювання, оплати праці, дисциплінарної відповідальності та звільнення визначаються законодавством. Це створює правові гарантії для державних службовців, але водночас зумовлює більшу процедурність кадрової роботи.

Другою особливістю є публічна відповідальність державної служби. Кадрові рішення в органах влади мають значення не лише для внутрішньої організації роботи, а й для суспільства загалом. Якщо в орган державної влади призначаються недостатньо підготовлені або немотивовані працівники, це впливає на якість управлінських рішень, швидкість реагування на звернення громадян, результативність державних програм і рівень довіри до влади. Тому кадрова політика у сфері державної служби повинна бути не формальною, а змістовною, орієнтованою на професіоналізм, доброчесність і здатність службовців працювати в інтересах держави та суспільства.

Третьою особливістю є багаторівневість системи державної служби. Вона охоплює різні категорії посад, органи державної влади різного рівня, керівників державної служби, служби управління персоналом, систему професійного навчання, конкурсні та оціночні процедури. У зв'язку з цим кадрова політика не може обмежуватися лише роботою кадрового підрозділу. Вона формується на перетині законодавства, управлінських рішень керівництва, професійної культури органу влади, ресурсного забезпечення, цифрових інструментів і загальних пріоритетів державної політики.

Законодавство передбачає поділ посад державної служби на категорії «А», «Б» і «В». Такий поділ дає змогу розмежувати рівні відповідальності, складність управлінських функцій і вимоги до державних службовців. Посади категорії «А» пов'язані з вищим корпусом державної служби, посади категорії «Б» – з керівними функціями середнього рівня, а категорія «В» охоплює значну частину посад виконавчого та фахового характеру. Для кадрової політики це має практичне значення, оскільки різні категорії посад потребують різних підходів

до добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та кар'єрного просування.

Система державної служби України як об'єкт кадрової політики включає не лише самих державних службовців, а й інституції та процедури, які забезпечують управління ними. До таких елементів належать органи державної влади, керівники державної служби, служби управління персоналом, Національне агентство України з питань державної служби, система професійного навчання, конкурсні комісії, механізми оцінювання результатів службової діяльності та інструменти мотивації. Усі ці складові взаємодіють між собою, формуючи реальний зміст кадрової політики в державному секторі.

Для кращого розуміння структури системи державної служби України як об'єкта кадрової політики доцільно систематизувати її основні складові. Це дозволяє показати, що кадрова політика не зводиться до окремих процедур, а охоплює всю логіку функціонування персоналу в органах державної влади.

Таблиця 2.1 – Складові системи державної служби України як об'єкта кадрової політики

Складова системи державної служби	Зміст складової	Значення для кадрової політики
Органи державної влади	Центральні та місцеві органи виконавчої влади, апарати державних органів, інші суб'єкти, у яких передбачені посади державної служби	Визначають організаційне середовище, у якому реалізується кадрова політика
Посади державної служби	Посади категорій «А», «Б» і «В», що відрізняються рівнем відповідальності, управлінськими функціями та вимогами до компетентності	Дають змогу встановлювати різні вимоги до добору, оцінювання, навчання та кар'єрного просування
Державні службовці	Особи, які займають посади державної служби та виконують завдання і функції держави	Є основним кадровим ресурсом публічного управління
Керівники державної служби	Посадові особи, які організовують проходження державної служби в державному органі	Впливають на кадрові рішення, організацію роботи персоналу, оцінювання та мотивацію службовців
Служби управління персоналом	Структурні підрозділи, що забезпечують кадрове адміністрування, супровід	Забезпечують практичну реалізацію кадрової політики на рівні конкретного органу

	конкурсів, оцінювання, навчання та кадрової документації	влади
НАДС	Центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію політики у сфері державної служби	Виконує координаційну, методичну та організаційну роль у розвитку державної служби
Кадрові процедури	Добір, призначення, адаптація, оцінювання, професійне навчання, мотивація, просування, дисциплінарна відповідальність	Забезпечують рух, розвиток і контроль якості кадрового потенціалу державної служби
Професійне навчання	Підвищення кваліфікації, розвиток професійних, управлінських, цифрових і комунікативних компетентностей	Дає змогу підтримувати здатність державних службовців виконувати завдання в умовах змін
Етичні та антикорупційні стандарти	Вимоги до доброчесності, запобігання конфлікту інтересів, дотримання правил службової поведінки	Формують довіру до державної служби та знижують ризики зловживань

Як видно з таблиці 2.1, система державної служби України має комплексний характер. Її кадрова політика не може бути ефективною, якщо вона обмежується лише обліком особових справ, оформленням наказів чи фіксацією кадрових переміщень. Реальне управління персоналом у сфері державної служби передбачає поєднання організаційних, правових, професійних, мотиваційних та етичних складових. Саме тому система державної служби потребує не лише адміністративного супроводу, а й стратегічного кадрового управління.

Окрему роль у цій системі відіграють служби управління персоналом. Формально вони можуть сприйматися як кадрові підрозділи, що займаються документами, наказами, особовими справами та обліком державних службовців. Однак у сучасних умовах їх функції мають бути значно ширшими. Вони повинні брати участь у плануванні кадрових потреб, організації конкурсів, адаптації новопризначених службовців, супроводі оцінювання результатів службової діяльності, визначенні потреб у професійному навчанні, аналізі кадрових ризиків і формуванні службової культури. Тобто служба управління персоналом має поступово переходити від ролі технічного адміністратора до ролі внутрішнього координатора розвитку людських ресурсів.

Важливим елементом системи державної служби є керівник державної служби в державному органі. Саме він забезпечує організацію проходження

державної служби, приймає або ініціює низку кадрових рішень, відповідає за службову дисципліну, організацію роботи персоналу, створення умов для виконання завдань. У практичному вимірі кадрова політика значною мірою залежить не тільки від законодавства, а й від управлінської культури керівників, їхньої здатності працювати з персоналом, підтримувати професійний розвиток працівників і забезпечувати справедливість у кадрових рішеннях.

Система державної служби також тісно пов'язана з професійним навчанням. Для органів державної влади це питання має особливе значення, оскільки зміни в законодавстві, цифровізація адміністративних процесів, євроінтеграційні завдання та кризові умови потребують постійного оновлення знань і навичок. Державний службовець не може ефективно виконувати посадові обов'язки, якщо його професійна підготовка не відповідає сучасним вимогам. Тому професійне навчання слід розглядати не як додатковий елемент кадрової політики, а як одну з основ її результативності.

У цьому контексті доцільно показати систему державної служби України як об'єкт кадрової політики у вигляді узагальненої схеми (див. рис. 2.1). Такий рисунок дозволить наочно відобразити взаємозв'язок між органами влади, суб'єктами кадрового управління, державними службовцями, кадровими процедурами та кінцевим результатом кадрової політики.

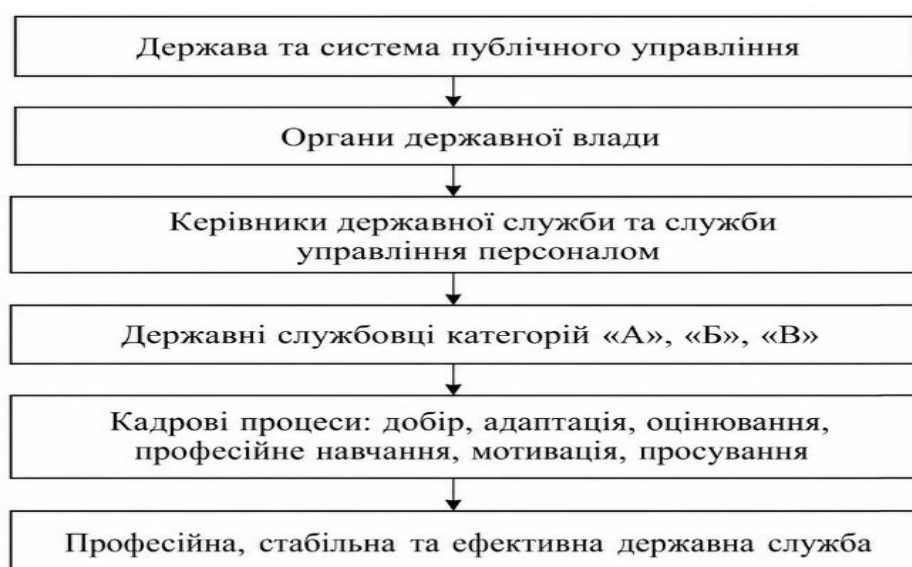


Рисунок 2.1 – Система державної служби України як об'єкт кадрової політики

Запропонована логіка рисунка 2.1 показує, що державна служба як об'єкт кадрової політики має вертикальну та функціональну структуру. З одного боку, вона пов'язана із загальною системою публічного управління та органами державної влади. З іншого боку, її якість визначається конкретними кадровими процесами, які здійснюються щодо державних службовців. Тому кадрова політика повинна забезпечувати узгодження між потребами держави, завданнями органів влади, професійними характеристиками службовців і результатами їхньої діяльності.

Важливо підкреслити, що система державної служби України функціонує в умовах постійних змін. На неї впливають адміністративні реформи, воєнний стан, цифровізація, євроінтеграційні процеси, зміни в структурі державних органів, кадрова міграція, обмеженість бюджетних ресурсів і зростання очікувань громадян щодо якості публічних послуг. У таких умовах кадрова політика не може залишатися статичною. Вона має реагувати на нові виклики, водночас зберігаючи основні принципи державної служби: законність, професійність, політичну неупередженість, доброчесність і стабільність.

Як об'єкт кадрової політики державна служба має і певні кадрові ризики. До них можна віднести плінність кадрів, недостатню привабливість державної служби для молодих фахівців, конкуренцію з приватним сектором, нерівномірність кадрового забезпечення в різних органах влади, перевантаження працівників, формальність окремих процедур оцінювання та професійного навчання. Частина цих проблем має організаційний характер, частина – мотиваційний, а частина пов'язана з ширшими соціально-економічними умовами. Проте всі вони безпосередньо впливають на якість кадрової політики та потребують подальшого аналізу.

Особливої уваги потребує питання кадрової стабільності. Для державної служби стабільність не означає закритість системи або відсутність оновлення персоналу. Вона означає здатність органів державної влади зберігати професійний кадровий потенціал, інституційну пам'ять, безперервність управлінських процесів і належний рівень виконання функцій навіть в умовах

змін. Якщо державна служба втрачає досвідчених працівників швидше, ніж здатна підготувати нових, виникає ризик зниження якості управління, формального виконання завдань і втрати професійної наступності.

Не менш важливою є проблема оновлення кадрового складу. Сучасна державна служба потребує фахівців, які володіють не лише правовими й адміністративними знаннями, а й цифровими, аналітичними, комунікативними та проєктними компетентностями. Це змінює вимоги до кадрової політики. Вона має бути здатною залучати нових спеціалістів, адаптувати їх до роботи в органах влади, забезпечувати наставництво, створювати умови для професійного розвитку та формувати зрозумілі перспективи кар'єрного зростання.

Державна служба також є об'єктом кадрової політики через свою залежність від принципу доброчесності. У публічному секторі професійність не може бути відокремлена від етичної поведінки. Державний службовець має доступ до управлінської інформації, владних повноважень, процедур прийняття рішень, а іноді й до розподілу публічних ресурсів. Тому кадрова політика повинна забезпечувати не лише професійний добір, а й формування службової культури, у якій доброчесність, відповідальність і запобігання конфлікту інтересів є не формальними вимогами, а реальною нормою поведінки.

Водночас необхідно враховувати, що система державної служби не є однорідною. Різні органи влади мають різні функції, рівень навантаження, кадрові потреби та управлінські умови. Наприклад, кадрові потреби центрального органу виконавчої влади можуть суттєво відрізнятися від потреб місцевої державної адміністрації. Одні органи більше потребують аналітичних і нормотворчих компетентностей, інші – організаційних, контрольних, комунікативних або сервісних. Через це кадрова політика повинна поєднувати єдині загальнодержавні стандарти з урахуванням особливостей конкретних органів влади та посад.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що система державної служби України є складним, багаторівневим і соціально значущим об'єктом кадрової політики. Її особливість полягає в поєднанні правової регламентації,

публічної відповідальності, професійних вимог, етичних стандартів, організаційної ієрархії та потреби в постійному розвитку персоналу. Саме тому кадрова політика у сфері державної служби має бути спрямована не лише на заміщення посад, а й на формування якісного кадрового потенціалу, здатного забезпечувати ефективне виконання завдань держави.

Отже, загальна характеристика системи державної служби України свідчить, що вона є не просто сферою зайнятості, а ключовим інституційним механізмом публічного управління. Як об'єкт кадрової політики державна служба потребує системного підходу до добору, адаптації, оцінювання, професійного навчання, мотивації та просування службовців. Подальший аналіз має бути спрямований на виявлення реального стану кадрового забезпечення державної служби, основних проблем управління персоналом та чинників, які впливають на ефективність кадрової політики в сучасних умовах. Саме ці питання розглядатимуться у наступному підпункті роботи.

2.2 Аналіз кадрового забезпечення державної служби та основних проблем управління персоналом

Кадрове забезпечення державної служби є одним із ключових показників спроможності системи публічного управління виконувати свої функції. Якщо у попередньому підпункті державна служба розглядалася як організаційно-правова система, то в межах цього підпункту доцільно перейти до аналізу її кадрового наповнення, наявних кадрових диспропорцій та управлінських проблем, які впливають на якість роботи органів державної влади. Для державної служби питання кадрового забезпечення має не лише внутрішньоорганізаційне, а й суспільне значення, адже від кількості, професійності, стабільності та мотивації державних службовців залежить практична реалізація державної політики.

У сучасних умовах кадрове забезпечення державної служби України формується під впливом декількох взаємопов'язаних чинників. До них належать

воєнний стан, мобілізаційні процеси, міграція населення, зміна структури державних органів, обмеженість бюджетних ресурсів, конкуренція з приватним сектором, цифровізація управлінських процесів і зростання вимог до професійної компетентності службовців. Тому аналіз кадрового забезпечення не може обмежуватися лише чисельністю працівників. Важливо враховувати також наявність вакантних посад, рівень укомплектованості органів влади, якість професійної підготовки персоналу, мотивацію, стабільність кадрового складу та здатність державної служби утримувати кваліфікованих фахівців.

За даними НАДС, за результатами моніторингу кількісного складу державних службовців за IV квартал 2024 року фактична кількість працюючих державних службовців становила 156 276 осіб, кількість посад за штатним розписом – 192 172, а кількість вакантних посад – 31 167. Такі дані свідчать про наявність значного розриву між штатною потребою державних органів і фактичною кількістю працюючих державних службовців.

З одного боку, наявність вакантних посад не завжди означає критичну проблему, оскільки певна частина вакансій може бути пов'язана з організаційними змінами, оптимізацією структури, тимчасовою відсутністю працівників або переглядом функцій органу влади. З іншого боку, значна кількість вакансій у системі державної служби створює ризики для безперервності управлінських процесів. Якщо посади тривалий час залишаються незаповненими, навантаження перерозподіляється між наявними працівниками, що може призводити до професійного вигорання, зниження якості виконання завдань, затримок у підготовці документів і послаблення контролю за реалізацією управлінських рішень.

У IV кварталі 2024 року НАДС також зафіксувало посилення тенденції до скорочення кількості працюючих державних службовців: за квартал їх стало менше на 1 443 особи, тоді як у попередньому кварталі скорочення становило 372 особи. Крім того, кількість скорочених посад за штатним розписом у IV кварталі 2024 року становила 4 524, що було більше, ніж у попередньому кварталі. Ці показники свідчать, що кадрове забезпечення державної служби

перебуває в умовах не просто поступового оновлення, а доволі помітної структурної трансформації.

Для більш наочного подання основних кількісних характеристик кадрового забезпечення державної служби доцільно узагальнити доступні дані у таблиці 2.2. Вона дозволяє побачити співвідношення між штатною чисельністю, фактично працюючими службовцями та вакантними посадами, а також визначити ключові кадрові ризики.

Таблиця 2.2 – Окремі показники кадрового забезпечення державної служби України за результатами IV кварталу 2024 року

Показник	Значення	Аналітичне значення для кадрової політики
Кількість посад державної служби за штатним розписом	192 172	Відображає загальну формальну потребу державних органів у посадах державної служби
Фактична кількість працюючих державних службовців	156 276	Показує реальну чисельність кадрового корпусу, який забезпечує виконання завдань держави
Кількість вакантних посад державної служби	31 167	Свідчить про наявність кадрового резерву незаповнених посад і потенційне навантаження на працюючих службовців
Скорочення кількості працюючих державних службовців у IV кварталі 2024 року	1 443 особи	Вказує на посилення тенденції до зменшення фактичної чисельності службовців
Кількість скорочених посад за штатним розписом у IV кварталі 2024 року	4 524	Відображає структурні зміни в системі державної служби та оптимізаційні процеси
Скорочення кількості чоловіків на державній службі у IV кварталі 2024 року	639 осіб	Засвідчує вплив безпекових і мобілізаційних чинників на гендерну та кадрову структуру державної служби

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що кадрове забезпечення державної служби України характеризується одночасним впливом кількох тенденцій. По-перше, зберігається значна кількість вакантних посад, що може ускладнювати стабільне виконання функцій державних органів. По-друге, скорочується фактична кількість працюючих державних службовців, що посилює навантаження на наявний персонал. По-третє, відбувається скорочення посад за штатним розписом, що свідчить про спроби адаптації структури державної

служби до нових умов. По-четверте, кадрове забезпечення зазнає впливу воєнного стану, мобілізації та загальних демографічних змін.

Окремо слід звернути увагу на проблему вакантності посад. Вакансії у сфері державної служби можуть мати різне походження. Частина з них виникає через звільнення працівників, частина – через неможливість швидко знайти кандидатів із потрібними компетентностями, частина – через організаційні зміни або складність конкурсних процедур. У будь-якому разі значна кількість вакантних посад означає, що кадрова політика має бути спрямована не лише на формальне оголошення конкурсів, а й на підвищення привабливості державної служби як професійної сфери.

Проблема привабливості державної служби є однією з найбільш складних у системі управління персоналом. Для багатьох кваліфікованих фахівців державна служба може поступатися приватному сектору за рівнем оплати праці, гнучкістю організації роботи, швидкістю кар'єрного зростання та можливостями професійної самореалізації. Особливо це стосується спеціалістів у сфері цифрових технологій, фінансів, аналітики, комунікацій, управління проєктами та міжнародної співпраці. Якщо держава не може запропонувати конкурентних умов, вона ризикує втрачати фахівців, здатних забезпечувати якісне виконання складних управлінських завдань.

Водночас питання кадрового забезпечення не можна зводити лише до кількості працівників. Державна служба може бути формально укомплектованою, але водночас мати проблеми з якістю кадрового потенціалу. Йдеться про невідповідність компетентностей службовців сучасним вимогам, недостатню готовність працювати з цифровими інструментами, слабкі аналітичні навички, формальне ставлення до професійного навчання або низьку мотивацію до змін. Тому кадрова політика повинна оцінювати не лише те, скільки осіб працює в органах влади, а й те, наскільки їхні знання, навички та професійна поведінка відповідають потребам сучасного публічного управління.

Однією з основних проблем управління персоналом у сфері державної служби є нерівномірність кадрового забезпечення. Центральні органи

виконавчої влади, територіальні підрозділи, місцеві державні адміністрації та інші державні органи мають різні кадрові можливості, різний рівень навантаження та різну привабливість для кандидатів. У великих містах легше залучати фахівців із відповідною освітою та досвідом, тоді як у менш економічно активних регіонах або на територіях, що зазнали впливу бойових дій, кадрова ситуація може бути значно складнішою. Це створює ризик нерівної якості державного управління в різних частинах країни.

Ще однією проблемою є надмірне навантаження на працюючих державних службовців. Коли частина посад залишається вакантною, функції часто розподіляються між працівниками, які вже мають власний обсяг завдань. Формально це дозволяє підтримувати роботу органу влади, але в довгостроковій перспективі такий підхід може призводити до виснаження персоналу. Особливо гостро це проявляється в умовах воєнного стану, коли органи державної влади одночасно виконують поточні адміністративні функції, реагують на кризові ситуації, забезпечують взаємодію з громадянами, міжнародними партнерами та іншими державними структурами.

До важливих проблем управління персоналом належить також недостатня мотивація державних службовців. Мотивація у державній службі має комплексний характер і включає не лише оплату праці, а й стабільність, соціальні гарантії, можливість професійного розвитку, справедливості оцінювання, якість управлінської комунікації, визнання результатів і перспективи кар'єрного зростання. Якщо хоча б кілька з цих елементів є слабкими, службовець може втрачати зацікавленість у результативній роботі, а орган влади – здатність утримувати професійний кадровий склад.

Проблема оплати праці має особливе значення, оскільки вона безпосередньо впливає на конкурентоспроможність державної служби на ринку праці. При цьому важливо враховувати не лише рівень заробітної плати, а й прозорість її структури, співвідношення посадового окладу та стимулюючих виплат, зрозумілість критеріїв преміювання. Якщо службовець не розуміє, від чого залежить його матеріальна винагорода, або не бачить зв'язку між якістю

роботи й оплатою праці, мотиваційний ефект кадрової політики знижується. У таких умовах навіть формально правильна система оцінювання може не мати практичного впливу на поведінку персоналу.

Окремим напрямом аналізу є професійний розвиток державних службовців. У сучасній системі публічного управління вимоги до службовців швидко змінюються. Вони мають володіти не тільки знанням законодавства, а й навичками аналітичної роботи, цифрової комунікації, управління інформацією, підготовки проєктів рішень, взаємодії з громадянами та роботи в кризових умовах. Тому професійне навчання має бути не формальним виконанням вимог, а реальним інструментом розвитку кадрового потенціалу. НАДС оприлюднює та оновлює статистичні дані щодо кількісного складу державних службовців через дашборд, який дає можливість аналізувати інформацію в динаміці за різними категоріями, зокрема за статтю, віком і типом державного органу.

Разом із тим у сфері професійного навчання зберігається ризик формалізації. Державний службовець може проходити навчання для виконання планових показників, але не завжди це навчання безпосередньо пов'язане з реальними потребами його посади. У такому разі професійний розвиток не стає частиною кадрової політики, а перетворюється на окрему адміністративну процедуру. Більш ефективним є підхід, за якого навчання прив'язується до результатів оцінювання, посадових завдань, стратегічних цілей органу влади та індивідуальних потреб службовця.

Значною проблемою управління персоналом є також обмежена ефективність оцінювання результатів службової діяльності. Оцінювання має показувати не лише факт виконання завдань, а й якість роботи, рівень відповідальності, ініціативність, дотримання строків, комунікацію, здатність працювати в команді та потребу у професійному розвитку. Якщо оцінювання проводиться формально, воно не дає керівнику реальної інформації для кадрових рішень. У результаті слабшає зв'язок між результатами праці, навчанням, преміюванням, просуванням і відповідальністю.

Складність кадрового забезпечення державної служби посилюється також

гендерними та віковими змінами у кадровому складі. У зв'язку з мобілізацією та безпековими чинниками змінюється співвідношення окремих груп службовців, зростає потреба у гнучкій організації роботи, заміщенні посад, підтримці працівників, які виконують додаткові функції, та створенні умов для збереження професійного ядра державної служби. Зменшення кількості чоловіків на державній службі, зафіксоване НАДС у IV кварталі 2024 року, є одним із показників того, що воєнний стан прямо впливає на кадрову структуру державного сектору.

Для узагальнення основних проблем управління персоналом у сфері державної служби доцільно подати їх у вигляді аналітичної таблиці 2.3. Такий підхід дозволяє не лише перелічити проблеми, а й показати їхні управлінські наслідки та можливі напрями реагування.

Таблиця 2.3 – Основні проблеми управління персоналом у сфері державної служби України

Проблема	Прояв у системі державної служби	Управлінські наслідки
Значна кількість вакантних посад	Частина посад залишається незаповненою, конкурси не завжди забезпечують швидке залучення кандидатів	Зростає навантаження на працюючих службовців, ускладнюється безперервність виконання функцій
Скорочення фактичної чисельності службовців	Зменшення кількості працюючих державних службовців у динаміці	Посилюється ризик втрати професійного досвіду та інституційної пам'яті
Недостатня привабливість державної служби	Частина кваліфікованих фахівців обирає приватний сектор або міжнародні організації	Ускладнюється залучення молодих і висококваліфікованих кадрів
Проблеми мотивації	Оплата праці, кар'єрні перспективи та визнання результатів не завжди відповідають очікуванням службовців	Знижується залученість персоналу, зростає ризик плинності кадрів
Формальність оцінювання	Оцінювання іноді сприймається як обов'язкова процедура, а не як інструмент розвитку	Послаблюється зв'язок між результатами роботи, навчанням, преміюванням і просуванням
Нерівномірність кадрового забезпечення	Різні органи та регіони мають неоднакові можливості залучення персоналу	Виникає ризик нерівної якості державного управління

Недостатній розвиток цифрових компетентностей	Не всі службовці готові ефективно працювати з цифровими інструментами та аналітичними системами	Уповільнюється цифровізація публічного управління та кадрових процедур
Вплив воєнного стану	Мобілізація, переміщення населення, підвищене навантаження, психологічна напруга	Ускладнюється кадрове планування, зростає потреба у гнучких HR-рішеннях

Як видно з таблиці 2.3, проблеми кадрового забезпечення державної служби мають не ізольований, а системний характер. Вакантність посад пов'язана з мотивацією, мотивація – з оплатою праці та кар'єрними перспективами, професійний розвиток – з оцінюванням, а якість кадрового управління – з роботою керівників і служб управління персоналом. Тому вирішення цих проблем неможливе лише шляхом збільшення кількості конкурсів або формального оновлення посадових інструкцій. Потрібен комплексний підхід, який поєднуватиме кадрове планування, прозорий добір, розвиток компетентностей, справедливу мотивацію та цифрову підтримку HR-процесів.

Особливо важливим є питання плинності кадрів. Для державної служби плинність має подвійний ефект. З одного боку, певний рівень оновлення персоналу є природним і навіть корисним, оскільки дозволяє залучати нові компетентності, сучасні управлінські підходи та молодих фахівців. З іншого боку, надмірна плинність призводить до втрати досвіду, порушення наступності, збільшення витрат на адаптацію нових працівників і зниження стабільності роботи органу влади. Тому кадрова політика повинна бути спрямована не на механічне утримання всіх працівників, а на збереження професійного ядра державної служби.

Управління персоналом у державній службі також ускладнюється тим, що не всі кадрові проблеми можуть бути вирішені на рівні окремого органу влади. Наприклад, питання оплати праці, загальної чисельності посад, конкурсних процедур, вимог до служби, професійного навчання й оцінювання значною мірою регулюються на загальнодержавному рівні. Водночас практична якість

кадрової роботи залежить від конкретного органу: його керівництва, служби управління персоналом, організаційної культури, рівня комунікації та здатності працювати з людьми. Тому кадрова політика має поєднувати єдині державні стандарти з відповідальністю керівників на місцях.

Важливою проблемою є також недостатній розвиток кадрової аналітики. У сучасному управлінні персоналом рішення мають спиратися на дані: кількість вакансій, тривалість їх заповнення, причини звільнень, результати оцінювання, потреби у навчанні, вікову структуру персоналу, рівень навантаження, динаміку плинності. НАДС уже використовує дашборд кількісного складу державних службовців, який дозволяє аналізувати статистичні дані в реальному часі та простежувати їх у динаміці. Однак на рівні окремих державних органів кадрова аналітика ще не завжди використовується як інструмент прийняття управлінських рішень.

Для сучасної державної служби важливо, щоб кадрова політика була не реактивною, а превентивною. Реактивний підхід означає, що орган влади починає шукати рішення лише після виникнення проблеми: звільнення працівника, нестачі кадрів, конфлікту, низьких результатів оцінювання або зриву строків виконання завдань. Превентивний підхід передбачає завчасне виявлення кадрових ризиків, планування потреб, підготовку резерву, регулярний аналіз навантаження, роботу з мотивацією та професійним розвитком. Саме такий підхід більше відповідає сучасному розумінню управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Отже, аналіз кадрового забезпечення державної служби України свідчить про наявність низки взаємопов'язаних проблем. Найбільш помітними серед них є значна кількість вакантних посад, скорочення фактичної чисельності працюючих державних службовців, нерівномірність кадрового забезпечення, недостатня привабливість державної служби для частини кваліфікованих фахівців, проблеми мотивації, формальність окремих процедур оцінювання та професійного навчання, а також вплив воєнного стану на кадрову структуру. Ці проблеми не лише ускладнюють поточну роботу органів державної влади, а й

впливають на загальну спроможність державної служби забезпечувати якісне публічне управління.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що кадрова політика у сфері державної служби України потребує подальшого удосконалення в напрямі підвищення привабливості служби, посилення кадрового планування, розвитку професійних і цифрових компетентностей, удосконалення мотивації та реального використання результатів оцінювання службової діяльності. Саме ці питання мають бути поглиблено розглянуті в наступному підпункті, присвяченому оцінці ефективності кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців.

2.3 Оцінка ефективності кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців

Оцінка ефективності кадрової політики у сфері державної служби передбачає не лише опис наявних кадрових процедур, а й визначення того, наскільки ці процедури реально забезпечують формування професійного, стабільного, доброчесного та мотивованого корпусу державних службовців. У цьому контексті особливо важливо оцінити три взаємопов'язані напрями: добір персоналу, професійний розвиток і мотивацію державних службовців. Саме ці напрями значною мірою визначають, хто приходить на державну службу, як розвивається в межах системи та наскільки зацікавлений залишатися в ній і якісно виконувати свої посадові обов'язки.

Ефективність кадрової політики не можна зводити лише до кількості проведених конкурсів, кількості осіб, які пройшли навчання, або формального виконання процедур оцінювання. Такі показники є важливими, але вони не завжди відображають реальний стан управління персоналом. Наприклад, конкурс може бути проведений відповідно до встановлених правил, але не забезпечити залучення достатньої кількості сильних кандидатів. Професійне навчання може бути організоване, але не впливати на реальні компетентності

службовців. Оцінювання може проводитися щороку, але не бути пов'язаним із мотивацією, кар'єрним розвитком або корекцією професійної поведінки. Тому оцінка ефективності кадрової політики має враховувати не тільки формальну наявність процедур, а й їхню практичну результативність.

Першим важливим напрямом є оцінка ефективності добору державних службовців. Добір персоналу у сфері державної служби має особливе значення, оскільки саме через нього реалізується принцип рівного доступу громадян до державної служби та забезпечується формування професійного кадрового складу органів влади. Конкурсна процедура покликана зробити призначення на посади прозорими, об'єктивними та орієнтованими на професійні якості кандидатів. Водночас ефективність добору залежить не лише від наявності законодавчо визначеної процедури, а й від реальної конкуренції між кандидатами, чіткості вимог до посад, якості оцінювання компетентностей і привабливості державної служби для фахівців.

У сучасних умовах добір державних службовців ускладнюється кількома факторами. По-перше, державна служба конкурує за кваліфікованих працівників із приватним сектором, громадськими організаціями, міжнародними структурами та проєктами технічної допомоги. По-друге, значна кількість вакансій свідчить про те, що не всі посади вдається швидко й якісно заповнювати. За даними НАДС, за результатами моніторингу за II квартал 2025 року інформація про кількісний склад державних службовців була оновлена в інтерактивному дашборді, що дозволяє відстежувати основні показники за категоріями посад та органами влади. По-третє, воєнний стан і пов'язані з ним соціально-економічні обставини впливають на мобільність кадрів, очікування працівників і можливість кандидатів брати участь у конкурсних процедурах.

Проблема добору полягає не тільки у кількості кандидатів, а й у відповідності їхніх компетентностей сучасним вимогам державної служби. Органам влади потрібні працівники, які здатні працювати з нормативною інформацією, цифровими інструментами, аналітичними матеріалами, зверненнями громадян, проєктами управлінських рішень і міжвідомчою

комунікацією. Тому добір має оцінювати не лише формальні ознаки – освіту, стаж, знання законодавства, а й практичну здатність кандидата виконувати конкретні посадові завдання. Якщо конкурсний добір не дозволяє виявити ці якості, він залишається процедурно правильним, але не повною мірою ефективним.

Другим напрямом оцінки є професійний розвиток державних службовців. У сучасних умовах державна служба не може спиратися лише на знання, отримані працівником до вступу на службу. Законодавство змінюється, цифрові інструменти оновлюються, управлінські процедури ускладнюються, а суспільні очікування до якості публічних послуг зростають. Тому професійне навчання є не допоміжним, а стратегічним елементом кадрової політики. Воно має забезпечувати постійне оновлення компетентностей, підготовку службовців до виконання нових завдань, розвиток управлінської культури, цифрової грамотності, комунікативних навичок і доброчесної службової поведінки.

Водночас ефективність професійного розвитку залежить від того, наскільки навчання пов'язане з реальними потребами державного органу та конкретного службовця. Якщо професійне навчання організовується лише для виконання формальних планів, воно не дає помітного впливу на якість роботи. Більш результативним є підхід, за якого потреби в навчанні визначаються на основі результатів оцінювання службової діяльності, посадових обов'язків, стратегічних завдань органу влади та змін у зовнішньому середовищі. НАДС у 2024 році підготувало аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців, який охоплює моніторингове дослідження системи професійного навчання за показниками кількості службовців, що пройшли навчання, та витрат державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці.

Певною проблемою є те, що професійне навчання не завжди інтегроване в цілісну систему управління кар'єрою. Державний службовець може пройти навчання, але це не обов'язково впливає на його подальше службове просування, розширення функцій, участь у нових проєктах або матеріальне стимулювання. У

такому випадку знижується мотивація до навчання, а саме навчання сприймається як адміністративна вимога. Для підвищення ефективності кадрової політики професійний розвиток має бути пов'язаний із оцінюванням, індивідуальними програмами розвитку, кадровим резервом, наставництвом і перспективами кар'єрного зростання.

Третім напрямом є мотивація державних службовців. Вона є складною управлінською категорією, оскільки включає матеріальні, професійні, соціальні, організаційні та ціннісні стимули. Для державної служби мотивація має особливе значення, бо державний службовець працює в умовах високої відповідальності, правових обмежень, процедурності, публічного контролю та часто значного навантаження. Якщо система мотивації є слабкою або несправедливою, це може призводити до формального ставлення до виконання обов'язків, зниження ініціативності, плинності кадрів і втрати професійних працівників.

Матеріальна мотивація залишається одним із найважливіших чинників. Рівень оплати праці державних службовців має бути достатнім для утримання кваліфікованих кадрів і зменшення ризиків переходу фахівців до інших секторів. Водночас важливою є не лише сума заробітної плати, а й прозорість її структури. Якщо значна частина винагороди залежить від премій або надбавок, критерії їх надання мають бути зрозумілими, справедливими й пов'язаними з результатами роботи. Інакше матеріальне стимулювання може сприйматися не як інструмент мотивації, а як джерело суб'єктивності у кадрових рішеннях.

Не менш важливою є нематеріальна мотивація. Вона включає визнання професійних результатів, можливість навчання, кар'єрного розвитку, участі у важливих проєктах, якісну комунікацію з керівництвом, нормальний психологічний клімат, гнучкі підходи до організації роботи та відчуття суспільної значущості праці. Для багатьох державних службовців важливо розуміти, що їхня робота має реальний вплив на функціонування держави, якість послуг для громадян і реалізацію суспільно важливих рішень. Якщо цей зв'язок втрачається, державна служба починає сприйматися як формальна бюрократична діяльність.

Оцінювання результатів службової діяльності є тим інструментом, який має поєднувати добір, професійний розвиток і мотивацію. Відповідно до інформації НАДС, оцінювання державних службовців категорій «А», «Б» і «В» здійснюється щороку в обов'язковому порядку, а його метою є визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішення щодо преміювання та планування кар'єри. Крім того, порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності визначається постановою Кабінету Міністрів України № 640, яка регламентує процедуру такого оцінювання.

Однак у практичному вимірі оцінювання не завжди повністю виконує свою управлінську функцію. Якщо оцінювання сприймається як формальна щорічна процедура, його вплив на кадрову політику є обмеженим. Воно має бути не лише способом зафіксувати виконання завдань, а й основою для прийняття рішень щодо професійного навчання, преміювання, просування, наставництва або коригування службової діяльності. Ефективне оцінювання повинно давати відповіді на кілька питань: чи виконав службовець поставлені завдання; якою була якість виконання; які компетентності потребують розвитку; чи має службовець потенціал для просування; які стимули є доцільними для підвищення його результативності.

Для систематизації оцінки ефективності кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації доцільно подати основні критерії у вигляді таблиці 2.4. Це дає можливість показати не тільки зміст кожного напрямку, а й проблеми, які обмежують його результативність.

Дані таблиці 2.4 свідчать, що ефективність кадрової політики у сфері державної служби залежить від узгодженості кількох кадрових процесів. Добір визначає якість входу до системи, адаптація впливає на закріплення нового службовця, професійне навчання підтримує його розвиток, оцінювання дає підстави для управлінських рішень, а мотивація та кар'єрне просування визначають готовність працівника залишатися в системі й працювати результативно. Якщо ці елементи функціонують окремо один від одного, кадрова політика втрачає системність.

Таблиця 2.4 – Оцінка ефективності кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців

Напрямок кадрової політики	Критерії ефективності	Наявні проблеми	Оцінка впливу на державну службу
Добір державних службовців	Прозорість конкурсів, відповідність кандидатів вимогам посад, рівний доступ, якість оцінювання компетентностей	Недостатня кількість сильних кандидатів на окремі посади, конкуренція з приватним сектором, складність залучення вузьких фахівців	Визначає якість первинного входу до системи державної служби
Адаптація новопризначених службовців	Швидкість включення в роботу, наявність наставництва, розуміння посадових завдань і службової культури	Адаптація може мати неформалізований або епізодичний характер	Впливає на зниження помилок, утримання нових працівників і стабільність кадрового складу
Професійне навчання	Відповідність навчання посадовим потребам, регулярність, практична спрямованість, розвиток цифрових і управлінських компетентностей	Ризик формального проходження навчання, слабкий зв'язок із оцінюванням і кар'єрним просуванням	Підтримує професійну спроможність службовців в умовах змін
Оцінювання результатів службової діяльності	Об'єктивність, прозорість, зв'язок із преміюванням, навчанням і кар'єрою	Можлива формальність процедури, недостатнє використання результатів для управлінських рішень	Є ключовим інструментом управління результативністю персоналу
Матеріальна мотивація	Конкурентність оплати праці, прозорість преміювання, зв'язок винагороди з результатами	Обмеженість бюджетних ресурсів, складність забезпечення конкурентної оплати	Впливає на утримання кваліфікованих кадрів і зниження плинності
Нематеріальна мотивація	Визнання результатів, кар'єрні перспективи, участь у проєктах, якість управлінської комунікації	Недостатня увага до залученості, професійного добробуту та кар'єрних очікувань	Формує лояльність, ініціативність і готовність службовців до розвитку
Кар'єрне просування	Зрозумілі критерії зростання, зв'язок із компетентністю та результатами роботи	Обмеженість посад для просування, ризик суб'єктивності кадрових рішень	Забезпечує професійну наступність і утримання перспективних працівників

У сфері добору найбільш важливою умовою ефективності є не лише дотримання конкурсної процедури, а й реальна здатність конкурсу відібрати найкращого кандидата. Для цього вимоги до посади мають бути конкретними, критерії оцінювання – зрозумілими, а сама процедура – достатньо відкритою. Якщо конкурсна процедура перевантажена формальністю або не дозволяє оцінити практичні навички кандидата, вона не забезпечує належної якості добору. Тому вдосконалення добору має бути спрямоване на посилення компетентнісного підходу, використання практичних завдань, структурованих співбесід і цифрових інструментів подання та аналізу документів.

У сфері професійного розвитку ефективність залежить від того, чи відповідає навчання реальним викликам державної служби. Серед таких викликів особливо важливими є цифровізація, антикорупційна доброчесність, євроінтеграційні процеси, управління змінами, кризове реагування, комунікація з громадянами та робота з даними. Якщо навчальні програми не враховують ці потреби, вони не забезпечують розвитку службовців. Водночас професійне навчання має бути доступним не лише для керівників, а й для службовців категорій «Б» і «В», які виконують значний обсяг практичної роботи.

Важливо також оцінити, наскільки професійний розвиток впливає на службову кар'єру. Якщо працівник проходить навчання, підвищує кваліфікацію, демонструє високі результати, але не має можливості професійного зростання, мотиваційний ефект навчання знижується. Тому ефективна кадрова політика має поєднувати навчання з оцінюванням, кар'єрним плануванням і кадровим резервом. Саме такий підхід дає змогу перетворити професійний розвиток із формальної вимоги на інструмент підвищення якості державної служби.

У сфері мотивації ефективність кадрової політики залежить від балансу матеріальних і нематеріальних стимулів. Матеріальна мотивація є важливою, але сама по собі вона не гарантує високої результативності. Якщо в органі влади відсутня справедлива комунікація, зрозумілі критерії оцінювання, визнання професійних результатів і можливості розвитку, навіть підвищення оплати праці не завжди забезпечить належну залученість працівників. Водночас лише

нематеріальні стимули також не можуть компенсувати системно низький рівень оплати або невизначеність кар'єрних перспектив.

У сучасній державній службі особливо актуальною є проблема зв'язку між оцінюванням і мотивацією. Теоретично щорічне оцінювання має впливати на преміювання, планування кар'єри та визначення потреб у професійному навчанні. Практично ж цей зв'язок може бути недостатньо сильним, якщо результати оцінювання не використовуються для конкретних кадрових рішень. У такому випадку службовці не сприймають оцінювання як реальний механізм розвитку, а керівники – як інструмент управління результативністю. Тому посилення практичного значення оцінювання є одним із ключових напрямів підвищення ефективності кадрової політики.

Для наочного узагальнення взаємозв'язку між добором, професійним розвитком, мотивацією та результативністю державної служби доцільно використати рисунок 2.2. Він дозволить показати, що ці елементи не є окремими блоками кадрової роботи, а формують єдиний цикл управління персоналом.



Рисунок 2.2 – Модель оцінки ефективності кадрової політики у сфері державної служби

Запропонована модель рисунка 2.2 демонструє, що ефективна кадрова політика у сфері державної служби має циклічний характер. Добір забезпечує залучення працівника до системи, адаптація допомагає йому включитися в службову діяльність, оцінювання дозволяє визначити якість роботи та потреби розвитку, професійне навчання підвищує компетентність, а мотивація і кар'єрне просування сприяють утриманню працівника в системі. Якщо один із цих елементів не працює належним чином, знижується результативність усього кадрового циклу.

Оцінюючи ефективність кадрової політики загалом, можна зазначити, що в Україні створено необхідні нормативні та організаційні передумови для добору, навчання, оцінювання й мотивації державних службовців. Існує законодавча база державної служби, функціонують процедури конкурсного добору, щорічного оцінювання, професійного навчання, статистичного моніторингу кадрового складу. Разом із тим ефективність цих механізмів залишається нерівномірною. Найбільш проблемними залишаються практична привабливість державної служби, якість залучення кандидатів, зв'язок навчання з потребами посад, реальне використання результатів оцінювання, прозорість мотивації та кар'єрного просування.

Особливої уваги потребує питання цифровізації кадрової політики. Дашборди кількісного складу державних службовців, електронні інструменти обліку, цифрові платформи навчання та аналітичні системи можуть суттєво підвищити якість кадрового управління. Однак цифровізація має бути не лише технічною, а й управлінською. Вона повинна допомагати керівникам бачити кадрові ризики, аналізувати вакансії, планувати навчання, оцінювати навантаження, прогнозувати потреби в персоналі та приймати обґрунтовані рішення. Без такого аналітичного використання цифрові інструменти залишатимуться лише способом зберігання інформації.

Проведена оцінка дозволяє зробити висновок, що кадрова політика у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців має як сильні, так і проблемні сторони. До сильних сторін можна віднести наявність

нормативно визначених процедур, інституційну роль НАДС, функціонування системи професійного навчання, щорічне оцінювання результатів службової діяльності та поступовий розвиток кадрової аналітики. До проблемних сторін належать недостатня привабливість державної служби для окремих категорій фахівців, формальність частини процедур, слабкий зв'язок між оцінюванням і реальними кадровими рішеннями, нерівномірність професійного розвитку та обмежені можливості мотивації в умовах бюджетних ресурсів.

Отже, ефективність кадрової політики у сфері державної служби України значною мірою залежить від того, наскільки добір, професійний розвиток, оцінювання, мотивація та кар'єрне просування працюють як єдина система. Наявність окремих процедур є необхідною, але недостатньою умовою результативності. Для підвищення ефективності кадрової політики потрібно забезпечити реальний зв'язок між конкурсним доббором, компетентностями службовців, результатами їхньої роботи, навчанням, мотивацією та перспективами службового зростання. Саме ці напрями мають стати основою подальшого удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України, що буде розглянуто у третьому розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано стан кадрової політики у сфері державної служби України. Встановлено, що державна служба є складною багаторівневою системою, яка поєднує органи державної влади, посади державної служби, державних службовців, керівників державної служби, служби управління персоналом, кадрові процедури, професійне навчання та етичні стандарти. Як об'єкт кадрової політики вона потребує не лише формального кадрового адміністрування, а й системного управління людськими ресурсами.

У процесі аналізу кадрового забезпечення державної служби виявлено низку проблем, які впливають на ефективність управління персоналом. До них

належать наявність значної кількості вакантних посад, скорочення фактичної чисельності державних службовців, нерівномірність кадрового забезпечення в різних органах влади, недостатня привабливість державної служби для окремих категорій фахівців, проблеми мотивації, формальність окремих процедур оцінювання та професійного навчання. Окремим чинником, що ускладнює кадрову ситуацію, є вплив воєнного стану, який посилює навантаження на державних службовців і змінює умови функціонування органів влади.

Оцінка кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації засвідчила, що в Україні створено необхідні нормативні й організаційні передумови для управління персоналом державної служби. Водночас ефективність цих механізмів залишається нерівномірною. Конкурсний добір, професійне навчання, оцінювання результатів службової діяльності та мотивація мають працювати не як окремі процедури, а як єдиний кадровий цикл, пов'язаний із компетентністю, результативністю, кар'єрним розвитком і утриманням професійних кадрів.

Отже, проведений аналіз свідчить, що кадрова політика у сфері державної служби України потребує подальшого удосконалення. Основними напрямками такого удосконалення мають стати підвищення привабливості державної служби, посилення кадрового планування, розвиток професійних і цифрових компетентностей, удосконалення мотивації, реальне використання результатів оцінювання та формування прозорої системи кар'єрного просування. Саме ці питання доцільно розглянути у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1 Удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців

Проведений у другому розділі аналіз засвідчив, що кадрова політика у сфері державної служби України має достатньо сформовану нормативну основу, проте її практична ефективність значною мірою залежить від якості реалізації ключових кадрових процедур. Найбільш важливими серед них є добір державних службовців, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі. Саме ці елементи визначають, хто потрапляє до системи державної служби, як оцінюється його робота та які перспективи професійного зростання він має в майбутньому.

Удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців доцільно розглядати не як набір окремих заходів, а як єдину управлінську систему. Якщо добір є недостатньо якісним, до державної служби можуть потрапляти працівники, які формально відповідають вимогам, але не мають необхідних практичних компетентностей. Якщо оцінювання має переважно формальний характер, керівництво не отримує реальної інформації про результати роботи службовця. Якщо просування по службі не є прозорим і зрозумілим, знижується мотивація персоналу та посилюється ризик втрати перспективних працівників. Тому ці три напрями мають удосконалюватися узгоджено.

Першим напрямом удосконалення є підвищення якості конкурсного добору державних службовців. Конкурсна процедура є основним інструментом забезпечення рівного доступу громадян до державної служби, однак її результативність залежить від того, наскільки вона здатна виявити не лише

формальну відповідність кандидата посаді, а й його реальну професійну придатність. У сучасних умовах цього вже недостатньо оцінювати лише через освіту, стаж або знання окремих норм законодавства. Державний службовець повинен уміти працювати з інформацією, аналізувати управлінські ситуації, готувати документи, комунікувати з громадянами, користуватися цифровими інструментами та діяти в межах етичних стандартів.

У зв'язку з цим доцільно посилити компетентнісний підхід до добору державних службовців. Перед оголошенням конкурсу варто чіткіше формувати профіль посади, у якому зазначати не лише загальні кваліфікаційні вимоги, а й конкретні компетентності, необхідні для виконання посадових завдань. Наприклад, для аналітичних посад важливими мають бути навички роботи з даними, підготовки довідок, аналізу нормативної інформації; для посад, пов'язаних із комунікацією, – уміння працювати зі зверненнями громадян, вести ділове листування, пояснювати управлінські рішення; для керівних посад – здатність організовувати роботу команди, розподіляти завдання, оцінювати результати й підтримувати службову дисципліну.

Окремої уваги потребує використання практичних завдань у конкурсному доборі. Саме практичні ситуації дозволяють краще перевірити, як кандидат мислить, як застосовує знання, чи може працювати з реальними управлінськими документами та чи здатний приймати обґрунтовані рішення. Для цього до конкурсної процедури доцільно ширше включати аналіз службової ситуації, підготовку короткого проєкту відповіді, роботу з умовним зверненням громадянина, оцінку фрагмента нормативного документа або виконання завдання з використанням цифрових інструментів. Такий підхід дозволив би зменшити розрив між формальним конкурсом і реальними вимогами посади.

Важливим завданням є також підвищення привабливості державної служби для кандидатів. Навіть добре організований конкурс не буде ефективним, якщо на нього не приходять достатньо підготовлені фахівці. Тому державним органам потрібно активніше працювати з інформуванням про вакансії, роз'яснювати переваги державної служби, використовувати офіційні цифрові

канали комунікації, співпрацювати із закладами вищої освіти, розвивати стажування, практику та програми залучення молодих спеціалістів. Особливо це важливо для посад, які потребують цифрових, аналітичних, фінансових, правових і комунікативних компетентностей.

Другим напрямом удосконалення є посилення практичної ролі оцінювання результатів службової діяльності. Оцінювання не повинно залишатися лише щорічною процедурою, яку службовець і керівник проходять для виконання формальних вимог. Його головне призначення полягає в тому, щоб дати відповідь на кілька управлінських питань: наскільки якісно службовець виконує поставлені завдання, які його сильні сторони, які компетентності потребують розвитку, чи є підстави для заохочення, чи потребує працівник наставництва, навчання або зміни функціонального навантаження.

Для підвищення ефективності оцінювання доцільно забезпечити чіткіший зв'язок між посадовими завданнями та критеріями результативності. Завдання мають бути сформульовані так, щоб їх можна було реально оцінити. Якщо завдання надто загальні, наприклад «забезпечувати виконання доручень» або «брати участь у підготовці документів», оцінювання стає нечітким і залежить від суб'єктивного сприйняття керівника. Більш ефективним є підхід, за якого завдання конкретизуються за змістом, строками, очікуваним результатом і якісними параметрами виконання.

Також доцільно розвивати практику проміжного зворотного зв'язку. Очікувати завершення року, щоб повідомити службовцю про недоліки в роботі або потребу в розвитку, не завжди раціонально. Керівник має періодично обговорювати з працівником стан виконання завдань, труднощі, потребу в допомозі, якість комунікації та можливості підвищення результативності. Такий підхід робить оцінювання не контрольним завершенням року, а постійним управлінським процесом. Для державної служби це особливо важливо, оскільки значна частина завдань виконується в умовах змін, стислих строків і підвищеної відповідальності.

Результати оцінювання мають безпосередньо використовуватися для

професійного розвитку. Якщо за підсумками оцінювання виявлено, що службовець має потребу в удосконаленні цифрових навичок, аналітичної роботи, знання законодавства або комунікації, це повинно знаходити відображення в індивідуальному плані професійного розвитку. Водночас для службовців, які демонструють високі результати, оцінювання має відкривати можливості для участі в складніших проєктах, наставництва, кадрового резерву або кар'єрного просування. Лише в такому разі оцінювання сприйматиметься як дієвий інструмент, а не як формальна вимога.

Третім напрямом є удосконалення системи просування державних службовців. Кар'єрне просування має бути зрозумілим, прозорим і пов'язаним із професійними результатами, компетентністю, доброчесністю та готовністю брати на себе складніші завдання. Якщо працівник не бачить логіки службового зростання, не розуміє критеріїв просування або вважає кадрові рішення непрозорими, це негативно впливає на його мотивацію. У результаті державна служба може втрачати саме тих працівників, які мають потенціал до професійного розвитку.

Для удосконалення просування доцільно формувати прозорі кар'єрні траєкторії для різних груп посад. Наприклад, службовець категорії «В», який демонструє стабільні результати, проходить професійне навчання, бере участь у проєктній роботі та має відповідні компетентності, повинен розуміти, які кроки можуть привести його до посади категорії «Б». Для цього потрібні не лише формальні конкурси, а й система попередньої підготовки: наставництво, індивідуальні плани розвитку, участь у тимчасових робочих групах, виконання складніших завдань, розвиток управлінських компетентностей.

Важливим інструментом може стати оновлений підхід до кадрового резерву. Кадровий резерв не повинен бути лише списком осіб, які потенційно можуть обіймати вищі посади. Він має працювати як система підготовки перспективних державних службовців до майбутніх управлінських функцій. Це означає, що службовці, включені до резерву, повинні проходити цільове навчання, отримувати наставницьку підтримку, залучатися до складніших

завдань і регулярно оцінюватися за рівнем готовності до просування. Такий підхід дозволить зменшити випадковість у призначеннях і забезпечити професійну наступність у державній службі.

Для узагальнення запропонованих заходів доцільно подати їх у вигляді таблиці. Це дозволяє показати, які саме проблеми вирішує кожен напрям удосконалення та які результати можуть бути отримані в разі практичного впровадження відповідних заходів.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців

Напрямок удосконалення	Проблема, яку вирішує	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Уточнення профілю посади перед конкурсом	Загальність вимог до кандидатів, слабкий зв'язок між посадою і компетентностями	Формування профілю посади з описом ключових професійних, цифрових, комунікативних та етичних компетентностей	Краща відповідність кандидата реальним посадовим завданням
Посилення компетентнісного добору	Формальна оцінка освіти, стажу та знання законодавства	Використання ситуаційних завдань, аналізу практичних кейсів, структурованих співбесід	Підвищення якості конкурсного відбору та зменшення випадковості призначень
Активніше інформування про вакансії	Недостатня кількість сильних кандидатів на окремі посади	Поширення вакансій через офіційні цифрові канали, співпраця із закладами вищої освіти, розвиток стажування	Залучення молодих фахівців і спеціалістів із потрібними компетентностями
Проміжний зворотний зв'язок під час виконання завдань	Формальність щорічного оцінювання, запізнє виявлення проблем у роботі	Регулярні робочі обговорення між керівником і службовцем щодо результатів, труднощів і потреб у підтримці	Підвищення якості виконання завдань і своєчасне коригування роботи
Зв'язок оцінювання з індивідуальним розвитком	Недостатнє використання результатів оцінювання для навчання	Формування індивідуального плану професійного розвитку за результатами оцінювання	Перетворення оцінювання на інструмент професійного зростання
Прив'язка оцінювання до мотивації	Слабкий зв'язок між результатами роботи та заохоченням	Використання результатів оцінювання під час преміювання, визначення участі в проєктах, наставництві та кадровому резерві	Посилення справедливості та мотиваційного ефекту кадрової політики

Формування прозорих кар'єрних траєкторій	Невизначеність перспектив службового зростання	Визначення типових шляхів переходу між посадами, критеріїв просування, вимог до компетентностей	Підвищення зацікавленості службовців у професійному розвитку
Розвиток кадрового резерву	Випадковість або ситуативність підготовки до вищих посад	Створення резерву перспективних службовців із цільовим навчанням, наставництвом і періодичною оцінкою готовності	Забезпечення професійної наступності та підготовка майбутніх керівників
Запровадження наставництва	Складність адаптації та підготовки службовців до складніших функцій	Закріплення досвідчених службовців за новими або перспективними працівниками	Швидша адаптація, передача практичного досвіду та збереження інституційної пам'яті

Як видно з таблиці 3.1, удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців має здійснюватися одночасно у кількох напрямках. Недостатньо лише покращити конкурсну процедуру, якщо після призначення службовець не отримує якісної адаптації, об'єктивного оцінювання та зрозумілих перспектив розвитку. Так само недостатньо удосконалювати оцінювання, якщо його результати не впливають на навчання, мотивацію або просування. Тому головним завданням є поєднання кадрових процедур у єдину логіку управління професійним розвитком державного службовця.

Для більш наочного представлення запропонованого підходу доцільно використати рисунок 3.1.

Запропонована модель рисунка 3.1 дозволяє показати, що удосконалення кадрової політики має бути спрямоване не на одну окрему процедуру, а на посилення взаємозв'язку між добром, оцінюванням і просуванням. Добір забезпечує якісний вхід до державної служби, оцінювання дозволяє визначити результати та потреби розвитку, а просування створює мотивацію для професійного зростання. Якщо ці елементи працюють узгоджено, державна служба отримує можливість не лише залучати кадри, а й утримувати, розвивати та просувати найбільш результативних працівників.



Рисунок 3.1 – Механізм удосконалення добору, оцінювання та просування державних службовців

Водночас важливо враховувати, що запропоновані заходи не повинні руйнувати правову природу державної служби. Удосконалення кадрової політики має здійснюватися в межах законності, прозорості, політичної неупередженості та доброчесності. Не можна механічно переносити корпоративні HR-практики на державну службу без урахування її публічного характеру. Наприклад, гнучкість добору не повинна означати зниження прозорості конкурсів; розвиток кар'єрних траєкторій не повинен перетворюватися на закриту систему просування; мотивація не повинна залежати від особистої прихильності керівника. Тому головним принципом має бути баланс між управлінською ефективністю і публічно-правовими гарантіями.

Особливу роль у реалізації запропонованих заходів мають відігравати служби управління персоналом. Саме вони можуть забезпечити підготовку якісних профілів посад, організацію прозорого конкурсу, супровід адаптації, збір

інформації для оцінювання, формування індивідуальних планів розвитку та підтримку кадрового резерву. Для цього кадрові підрозділи мають виконувати не лише обліково-документальну функцію, а й аналітичну та консультативну. Вони повинні допомагати керівникам приймати обґрунтовані кадрові рішення, а службовцям – розуміти власні можливості професійного розвитку.

Удосконалення добору, оцінювання та просування потребує також ширшого використання кадрової аналітики. Державним органам доцільно систематично аналізувати кількість кандидатів на конкурси, тривалість закриття вакансій, причини відмови кандидатів, результати оцінювання, потреби в навчанні, динаміку звільнень, участь працівників у професійному розвитку та ефективність просування. Без таких даних кадрова політика залишається переважно інтуїтивною. Натомість аналітичний підхід дозволяє вчасно виявляти кадрові ризики й приймати рішення не після загострення проблеми, а на етапі її формування.

Значення запропонованих заходів полягає ще й у тому, що вони можуть підвищити довіру державних службовців до самої системи кадрової політики. Якщо працівник бачить, що добір є прозорим, оцінювання – об'єктивним, навчання – корисним, а просування – пов'язаним із результатами праці, він має більше підстав залишатися в системі та вкладати зусилля у власний професійний розвиток. Навпаки, непрозорість кадрових рішень, формальність оцінювання та невизначеність кар'єрних перспектив послаблюють мотивацію навіть у тих службовців, які мають високий професійний потенціал.

Отже, удосконалення механізму добору, оцінювання та просування державних службовців має бути спрямоване на створення більш прозорої, компетентнісної та результативної системи управління персоналом. Основними заходами мають стати уточнення профілів посад, посилення практичної складової конкурсного добору, розвиток проміжного зворотного зв'язку, використання результатів оцінювання для навчання й мотивації, формування прозорих кар'єрних траєкторій, розвиток кадрового резерву та наставництва. Реалізація таких заходів дозволить підвищити якість кадрового складу,

зменшити формальність кадрових процедур, посилити мотивацію державних службовців і створити умови для професійної наступності в системі державної служби України.

3.2 Розвиток професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби

Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби не може обмежуватися лише покращенням добору, оцінювання та просування персоналу. Не менш важливим напрямом є розвиток уже наявного кадрового корпусу, оскільки саме чинні державні службовці щоденно забезпечують виконання функцій держави, реалізацію управлінських рішень, підготовку документів, взаємодію з громадянами та підтримання стабільності роботи органів влади. Тому професійне навчання, цифрові компетентності та мотивація мають розглядатися як взаємопов'язані елементи однієї системи управління персоналом.

Проведений у другому розділі аналіз показав, що в системі державної служби України існують проблеми, пов'язані з кадровим навантаженням, вакантністю посад, недостатньою привабливістю служби для окремих категорій фахівців, формальністю частини процедур оцінювання та потребою в оновленні професійних компетентностей. У таких умовах особливого значення набуває не тільки залучення нових працівників, а й збереження, розвиток і мотивація тих службовців, які вже працюють у державних органах. Якщо кадрова політика не створює умов для професійного зростання, службовець поступово втрачає зацікавленість у розвитку, а державний орган – можливість ефективно використовувати його потенціал.

Професійне навчання державних службовців доцільно розглядати не як додаткову або другорядну кадрову процедуру, а як постійний інструмент підтримання професійної спроможності державної служби. Зміни в законодавстві, цифровізація адміністративних процесів, воєнні виклики,

євроінтеграційні завдання, потреба у швидкій комунікації з громадянами та підвищення вимог до якості управлінських рішень зумовлюють необхідність регулярного оновлення знань і навичок державних службовців. У сучасних умовах недостатньо один раз отримати освіту або пройти базове навчання перед вступом на посаду. Державна служба потребує постійного професійного розвитку персоналу.

Основним недоліком чинної практики професійного навчання може бути його часткова відірваність від реальних посадових потреб. Інколи службовець проходить навчання тому, що це передбачено планом або формально необхідно для звітності, але зміст навчання не завжди безпосередньо допомагає йому якісніше виконувати посадові обов'язки. Через це професійне навчання може сприйматися як адміністративна вимога, а не як можливість професійного зростання. Для усунення цієї проблеми доцільно посилити зв'язок між результатами оцінювання службової діяльності, індивідуальними потребами працівника та тематикою навчальних програм.

Ефективним напрямом є запровадження більш змістовних індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Така траєкторія має враховувати посаду службовця, його функціональні обов'язки, результати оцінювання, професійні сильні сторони, виявлені прогалини в компетентностях і можливі перспективи кар'єрного зростання. Наприклад, для службовця, який працює з аналітичними матеріалами, важливими можуть бути курси з аналізу даних, підготовки управлінських довідок, роботи з відкритими джерелами інформації. Для працівника, який взаємодіє з громадянами, пріоритетними можуть бути комунікація, етика, робота зі зверненнями та врегулювання конфліктних ситуацій. Для керівника – управління командою, планування, оцінювання результатів, мотивація персоналу та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Окремо варто посилити практичну спрямованість навчання. Державні службовці мають отримувати не лише теоретичні знання, а й прикладні інструменти, які можна використати в роботі. Це можуть бути короткі практичні курси, тренінги, розбір управлінських ситуацій, моделювання службових кейсів,

навчання роботі з цифровими сервісами, аналіз типових помилок у документах, практикуми з комунікації та підготовки проєктів рішень. Такий формат є більш корисним, ніж надмірно загальні лекційні матеріали, які не завжди враховують специфіку конкретних посад.

Важливим інструментом професійного розвитку може стати наставництво. Воно особливо потрібне для новопризначених службовців, молодих фахівців і працівників, які переходять на складніші посади. Наставник допомагає швидше зрозуміти внутрішню логіку роботи органу влади, особливості службової комунікації, порядок підготовки документів, неформальні управлінські ризики та вимоги до якості роботи. При цьому наставництво не повинно бути випадковим або формальним. Доцільно визначати наставників із числа досвідчених і добросовісних службовців, які мають не лише стаж, а й здатність пояснювати, підтримувати й передавати практичний досвід.

Другим важливим напрямом є розвиток цифрових компетентностей державних службовців. Сучасна державна служба дедалі більше залежить від цифрових інструментів: електронного документообігу, державних реєстрів, інформаційних систем, онлайн-комунікації, цифрових платформ навчання, електронних послуг, аналітичних панелей і баз даних. У таких умовах цифрова компетентність стає не додатковою перевагою, а необхідною професійною характеристикою державного службовця. Без неї складно забезпечити швидкість, прозорість і якість адміністративних процесів.

Розвиток цифрових компетентностей має охоплювати кілька рівнів. Перший рівень – базова цифрова грамотність: уміння працювати з електронними документами, службовою поштою, онлайн-платформами, файлами, електронними підписами та стандартними цифровими сервісами. Другий рівень – професійне використання цифрових інструментів відповідно до посадових функцій: робота з державними реєстрами, інформаційними системами, електронним документообігом, цифровими кабінетами, аналітичною звітністю. Третій рівень – цифрова аналітика: здатність працювати з даними, читати дашборди, порівнювати показники, формувати висновки на основі інформації.

Четвертий рівень – цифрова безпека: розуміння правил кібергігієни, захисту персональних даних, безпечного обміну інформацією та відповідального використання службових цифрових ресурсів.

Особливої уваги потребує цифрова адаптація службовців різних вікових груп. Не всі державні службовці мають однаковий рівень готовності до цифрових змін. Частина працівників швидко опановує нові інструменти, тоді як інші потребують додаткового навчання, роз'яснення та практичної підтримки. Тому розвиток цифрових компетентностей не повинен будуватися на припущенні, що всі службовці однаково готові до цифровізації. Доцільно проводити попередню оцінку цифрових навичок, визначати групи потреб і пропонувати навчання різного рівня складності.

Цифрові компетентності також пов'язані з якістю кадрової політики. Якщо служби управління персоналом використовують цифрові інструменти лише для зберігання документів, потенціал цифровізації залишається обмеженим. Натомість цифрові системи можуть допомагати аналізувати кадрові дані, відстежувати навчання, бачити потреби в компетентностях, контролювати строки оцінювання, аналізувати вакансії, виявляти плинність кадрів і прогнозувати кадрові ризики. Тобто цифровізація має бути спрямована не лише на зручність документообігу, а й на підвищення якості управлінських рішень у сфері персоналу.

Третім напрямом є удосконалення мотивації персоналу державної служби. Мотивація є складним елементом кадрової політики, оскільки вона охоплює матеріальні, нематеріальні, професійні, організаційні та ціннісні чинники. У державній службі мотивація має особливе значення через високий рівень відповідальності, правові обмеження, публічний характер діяльності, значне навантаження та іноді обмежені можливості швидкого кар'єрного зростання. Якщо державний службовець не відчуває справедливого ставлення, професійної перспективи та зв'язку між результатами праці й винагородою, його залученість поступово знижується.

Матеріальна мотивація залишається важливим чинником, однак у межах

державної служби її потрібно розглядати реалістично. Не завжди можливо швидко забезпечити істотне підвищення оплати праці через бюджетні обмеження, але можна підвищити прозорість і справедливість розподілу стимулюючих виплат. Державний службовець має розуміти, за які результати він може отримати премію, які показники враховуються під час заохочення, як оцінюється додаткове навантаження та чи враховується складність виконуваних завдань. Якщо критерії матеріального стимулювання непрозорі, мотиваційний ефект зменшується, а в колективі можуть виникати напруга й недовіра.

Нематеріальна мотивація також має значний потенціал. Вона включає визнання результатів роботи, залучення до важливих проєктів, можливість професійного навчання, участь у робочих групах, наставництво, відкриту комунікацію з керівництвом, повагу до професійної думки службовця, підтримку ініціативи та створення нормального психологічного клімату. Для багатьох службовців важливо бачити, що їхня робота має значення, а результати не залишаються непоміченими. У державній службі, де не завжди можна швидко забезпечити високі матеріальні стимули, нематеріальна мотивація може частково компенсувати обмеження, але не повинна повністю замінювати справедливу оплату праці.

Окремим елементом мотивації є профілактика професійного вигорання. В умовах воєнного стану, кадрового дефіциту, підвищеного навантаження та постійних змін державні службовці можуть працювати в режимі тривалого напруження. Це впливає не лише на емоційний стан працівника, а й на якість виконання завдань, комунікацію в колективі, ставлення до громадян і готовність залишатися на службі. Тому кадрова політика має передбачати більш уважне ставлення до навантаження, перерозподілу функцій, відпусток, гнучких форм роботи там, де це можливо, і своєчасного виявлення ознак професійного виснаження.

Для узагальнення запропонованих заходів щодо розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації державних службовців доцільно подати їх у вигляді таблиці. Така систематизація дозволяє показати, що

кожен напрям має конкретні управлінські інструменти й очікувані результати.

Таблиця 3.2 – Заходи щодо розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації державних службовців

Напрямок удосконалення	Запропоновані заходи	Очікуваний результат
Індивідуалізація професійного навчання	Формування індивідуальних траєкторій розвитку з урахуванням посади, результатів оцінювання та професійних потреб службовця	Підвищення практичної користі навчання та його зв'язку з реальними посадовими завданнями
Навчання за результатами оцінювання	Визначення тем навчання на основі виявлених прогалин у компетентностях	Перетворення оцінювання на інструмент розвитку, а не лише контролю
Практична спрямованість навчання	Використання кейсів, ситуаційних завдань, практикумів з документами, тренінгів із комунікації та управлінських рішень	Підвищення здатності службовців застосовувати знання в реальних робочих ситуаціях
Розвиток наставництва	Закріплення досвідчених службовців за новопризначеними або перспективними працівниками	Швидша адаптація, передача практичного досвіду та збереження інституційної пам'яті
Розвиток цифрового документообігу	Навчання роботі з електронними документами, електронним підписом, службовими цифровими платформами	Прискорення адміністративних процесів і зменшення паперового навантаження
Формування навичок роботи з даними	Навчання використанню дашбордів, аналітичних таблиць, звітності та базових інструментів аналізу інформації	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Посилення цифрової безпеки	Навчання правилам кібергігієни, захисту персональних даних і безпечного обміну службовою інформацією	Зниження ризиків витоку інформації та порушення цифрової безпеки
Прозорість матеріального стимулювання	Визначення зрозумілих критеріїв преміювання, урахування результатів роботи, складності завдань і навантаження	Підвищення довіри до системи заохочення та посилення мотиваційного ефекту
Розвиток нематеріальної мотивації	Визнання результатів, участь у проєктах, професійне навчання, підтримка ініціативи, якісна комунікація з керівництвом	Зростання залученості службовців і готовності до професійного розвитку
Профілактика професійного вигорання	Моніторинг навантаження, підтримка балансу роботи, гнучкі форми організації праці там, де це можливо	Збереження працездатності, стабільності та професійної стійкості персоналу

Як видно з таблиці 3.2, розвиток професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації державних службовців має здійснюватися комплексно. Професійне навчання забезпечує оновлення знань і навичок,

цифрові компетентності дозволяють працювати в сучасному інформаційному середовищі, а мотивація створює зацікавленість службовця у якісному виконанні завдань і подальшому професійному розвитку. Якщо хоча б один із цих елементів залишається слабким, загальна результативність кадрової політики знижується.

Важливо підкреслити, що професійне навчання й мотивація повинні бути пов'язані між собою. Якщо службовець навчається, підвищує кваліфікацію, бере участь у складних завданнях, але це не враховується під час оцінювання, преміювання чи просування, мотивація до розвитку зменшується. Навпаки, якщо навчання відкриває можливості для професійного зростання, участі в нових проєктах або розширення функціоналу, воно стає не формальною вимогою, а реальним інструментом кар'єрного розвитку. Тому кадрова політика має забезпечити видимий зв'язок між розвитком компетентностей і подальшими можливостями службовця.

Цифрові компетентності також мають бути включені до системи оцінювання та розвитку персоналу. Необхідно поступово переходити від загального твердження про потребу цифровізації до конкретного визначення цифрових навичок для різних посад. Наприклад, один рівень цифрових компетентностей потрібен працівнику, який веде електронний документообіг, інший – фахівцю, який аналізує статистичні дані, ще інший – керівнику, який приймає рішення на основі звітності й дашбордів. Такий підхід дозволяє уникнути формального навчання «для всіх однаково» і зробити цифровий розвиток більш адресним.

Удосконалення мотивації потребує також зміни управлінської культури. Навіть найкращі формальні механізми не дадуть очікуваного результату, якщо керівники не вміють працювати з персоналом, не дають зворотного зв'язку, не визнають результатів, не пояснюють логіку кадрових рішень і не підтримують професійну ініціативу. Тому розвиток мотивації має включати не лише правила преміювання чи кар'єрного просування, а й підвищення управлінської компетентності керівників державної служби. Керівник повинен бути не лише

адміністратором завдань, а й організатором професійного розвитку підлеглих.

Окремо слід зазначити, що в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення розвиток професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації набуває додаткового значення. Державні службовці працюють в умовах підвищеної відповідальності, зміни пріоритетів, необхідності швидко реагувати на нові завдання, опрацьовувати великі обсяги інформації та підтримувати комунікацію з громадянами. Тому кадрова політика має бути спрямована не тільки на підвищення кваліфікації в традиційному розумінні, а й на формування стійкості, адаптивності, цифрової готовності та здатності працювати в умовах невизначеності.

Реалізація запропонованих заходів може дати кілька важливих результатів. По-перше, підвищиться відповідність професійного розвитку реальним потребам державної служби. По-друге, державні службовці матимуть кращу готовність до використання цифрових інструментів і роботи з інформацією. По-третє, посиляться зв'язок між результатами праці, навчанням, мотивацією та кар'єрними перспективами. По-четверте, зросте стабільність кадрового складу, оскільки службовці бачитимуть більше можливостей для розвитку в межах державної служби. По-п'яте, органи влади отримають більш підготовлений і залучений персонал, здатний якісніше виконувати управлінські функції.

Отже, розвиток професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби є важливим напрямом удосконалення кадрової політики. Професійне навчання має бути індивідуалізованим, практично спрямованим і пов'язаним із результатами оцінювання. Цифрові компетентності повинні розвиватися відповідно до реальних посадових потреб і включати не лише технічні навички, а й роботу з даними, цифрову безпеку та аналітичне мислення. Мотивація має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, справедливість, визнання результатів, кар'єрні перспективи та підтримку професійної стійкості. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме формуванню більш професійного, цифрово спроможного, мотивованого та стабільного кадрового корпусу державної служби України.

3.3 Формування прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади

Формування прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади є логічним завершенням запропонованих у попередніх підпунктах заходів. Якщо у підпункті 3.1 основну увагу було зосереджено на удосконаленні добору, оцінювання та просування державних службовців, а у підпункті 3.2 – на розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації, то в межах цього підпункту доцільно об'єднати ці напрями в цілісну модель кадрової політики. Така модель має показати не окремі кадрові процедури, а загальну логіку управління персоналом державної служби, орієнтовану на прозорість, професійність, доброчесність і результативність.

Необхідність формування саме прозорості моделі кадрової політики пояснюється тим, що державна служба має публічний характер. Кадрові рішення в органах державної влади повинні бути зрозумілими не лише для керівників і служб управління персоналом, а й для самих державних службовців, кандидатів на посади та суспільства загалом. Прозорість кадрової політики означає наявність відкритих правил добору, чітких критеріїв оцінювання, зрозумілих умов просування, обґрунтованих підходів до мотивації та доступної інформації про професійний розвиток. Якщо кадрові рішення сприймаються як закриті або суб'єктивні, це знижує довіру до державної служби та послаблює мотивацію працівників.

Результативність кадрової політики, у свою чергу, означає її здатність забезпечувати конкретний управлінський результат. Для державної служби таким результатом є не тільки заповнення посад, а й формування професійного, стабільного, доброчесного та мотивованого кадрового корпусу, здатного якісно виконувати функції держави. Тому результативна кадрова політика повинна відповідати на питання: чи залучаються до державної служби підготовлені кандидати; чи розвиваються компетентності службовців; чи використовується оцінювання для реальних управлінських рішень; чи є мотивація справедливою;

чи зберігається професійний кадровий потенціал; чи зменшуються кадрові ризики.

Формування такої моделі потребує переходу від фрагментарного підходу до системного управління людськими ресурсами. Фрагментарний підхід проявляється тоді, коли добір, навчання, оцінювання, мотивація і просування існують окремо одне від одного. Наприклад, конкурс проводиться сам по собі, оцінювання – як щорічна формальність, навчання – як плановий захід, преміювання – як окреме управлінське рішення, а кар'єрне просування – як ситуативна реакція на вакансію. У такому випадку кадрова політика втрачає внутрішню логіку. Системний підхід, навпаки, передбачає, що кожна кадрова процедура пов'язана з іншими та працює на спільний результат.

Першим елементом прозорості та результативної моделі кадрової політики має бути кадрове планування. Воно дозволяє визначати потребу державного органу в персоналі, прогнозувати кадрові ризики, аналізувати вакансії, оцінювати навантаження на працівників і своєчасно готувати заходи для запобігання кадровому дефіциту. Без кадрового планування орган влади змушений діяти переважно реактивно: шукати працівників уже після звільнення, організовувати навчання після виявлення проблем або реагувати на перевантаження персоналу тоді, коли воно вже вплинуло на якість роботи. Тому кадрове планування має стати початковою ланкою моделі.

Другим елементом є прозорий добір персоналу. Він повинен забезпечувати рівний доступ до державної служби, чіткість вимог до кандидатів, відкритість конкурсних процедур і компетентнісну оцінку. Важливо, щоб кандидат розумів, які саме знання, навички й особисті якості очікуються від нього на посаді. Для цього профілі посад мають бути достатньо конкретними, а конкурсні завдання – пов'язаними з реальними функціями майбутньої роботи. Такий підхід дозволяє зменшити випадковість кадрових рішень і підвищити якість первинного входу до системи державної служби.

Третім елементом моделі є адаптація та наставництво. Навіть якісно відібраний кандидат потребує часу, щоб зрозуміти особливості роботи

конкретного органу влади, внутрішню логіку документообігу, службову культуру, вимоги керівництва та практичні правила взаємодії з колегами. Якщо адаптація відбувається стихійно, новий службовець може швидше припускатися помилок, довше входити в роботу або втратити мотивацію. Наставництво дозволяє зменшити ці ризики, оскільки забезпечує передачу практичного досвіду, професійну підтримку та збереження інституційної пам'яті.

Четвертим елементом є оцінювання результатів службової діяльності. У прозорій моделі кадрової політики оцінювання повинно бути не формальним підсумком року, а управлінським інструментом. Воно має показувати, наскільки службовець виконав поставлені завдання, які компетентності він продемонстрував, які труднощі виникали в роботі, які напрями розвитку є пріоритетними та які кадрові рішення можуть бути прийняті на основі отриманих результатів. Оцінювання повинно бути пов'язане з індивідуальним планом розвитку, навчанням, преміюванням, наставництвом і кар'єрним просуванням.

П'ятим елементом є професійний і цифровий розвиток. У сучасних умовах державний службовець повинен постійно оновлювати знання, розвивати цифрові навички, покращувати комунікацію, вміти працювати з інформацією та адаптуватися до нових управлінських завдань. Тому професійне навчання не має бути відірваним від реальної роботи. Воно повинно відповідати посадовим потребам, результатам оцінювання, стратегічним завданням органу влади та актуальним викликам. Окреме місце в цій моделі займають цифрові компетентності, оскільки без них неможливо забезпечити сучасний рівень роботи з документами, даними, реєстрами, електронними сервісами й комунікацією.

Шостим елементом є мотивація та утримання персоналу. Модель кадрової політики не може бути результативною, якщо вона не створює для службовців зрозумілих стимулів до якісної роботи. Мотивація має включати матеріальні й нематеріальні інструменти: прозоре преміювання, справедливе врахування результатів роботи, можливість професійного розвитку, визнання досягнень,

участь у важливих проєктах, підтримку ініціативи, нормальну управлінську комунікацію та профілактику професійного вигорання. При цьому мотивація має бути пов'язана не з особистими симпатіями керівника, а з результатами, компетентністю, відповідальністю та доброчесністю службовця.

Сьомим елементом є кар'єрне просування і кадровий резерв. Прозора модель кадрової політики повинна давати службовцям розуміння того, як вони можуть професійно зростати в межах державної служби. Для цього потрібні зрозумілі критерії просування, індивідуальні плани розвитку, наставництво, внутрішні конкурси, кадровий резерв і підготовка перспективних службовців до складніших посад. Якщо кар'єрні можливості є нечіткими, державна служба втрачає привабливість для активних і професійно орієнтованих працівників.

Восьмим елементом є кадрова аналітика та зворотний зв'язок. Сучасна кадрова політика має спиратися на дані. Державні органи повинні аналізувати не лише кількість працівників і вакансій, а й причини звільнень, динаміку плинності, результати оцінювання, потреби у навчанні, рівень навантаження, участь у професійному розвитку, ефективність мотиваційних заходів і стан кадрового резерву. Зворотний зв'язок дозволяє виявляти слабкі місця кадрової політики та вносити корективи не тоді, коли проблема вже стала критичною, а на ранніх етапах її виникнення.

Для систематизації запропонованої моделі доцільно подати її основні елементи, зміст і очікувані результати у вигляді таблиці.

Дані таблиці 3.3 свідчать, що прозора та результативна модель кадрової політики повинна мати комплексний характер. Вона не може складатися лише з одного сильного елемента, наприклад конкурсного добору або професійного навчання. Якщо добір є прозорим, але відсутнє подальше навчання, кадровий потенціал не розвивається. Якщо навчання є якісним, але не пов'язане з оцінюванням і просуванням, його мотиваційний ефект зменшується. Якщо оцінювання проводиться, але не використовується для реальних управлінських рішень, воно втрачає практичне значення. Тому всі елементи моделі мають працювати взаємопов'язано.

Таблиця 3.3 – Елементи прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади

Елемент моделі	Зміст елемента	Очікуваний результат
Кадрове планування	Аналіз потреб у персоналі, вакансій, навантаження, кадрових ризиків і майбутніх потреб у компетентностях	Запобігання кадровому дефіциту та більш обґрунтоване управління персоналом
Прозорий добір	Чіткі профілі посад, відкриті конкурси, компетентнісні вимоги, практичні завдання	Залучення кандидатів, які краще відповідають реальним потребам державної служби
Адаптація та наставництво	Підтримка новопризначених службовців, передача практичного досвіду, ознайомлення зі службовою культурою	Швидше включення в роботу, зменшення помилок і збереження інституційної пам'яті
Оцінювання результатів	Об'єктивне визначення якості виконання завдань, компетентностей і потреб розвитку	Посилення зв'язку між результатами праці, навчанням, мотивацією та просуванням
Професійний і цифровий розвиток	Індивідуальне навчання, розвиток управлінських, правових, цифрових, аналітичних і комунікативних компетентностей	Підвищення професійної спроможності державних службовців
Мотивація та утримання персоналу	Прозоре преміювання, нематеріальне визнання, участь у проєктах, підтримка ініціативи, профілактика вигорання	Зростання залученості, стабільності та відповідальності службовців
Кар'єрне просування і кадровий резерв	Зрозумілі кар'єрні траєкторії, підготовка перспективних працівників, внутрішні конкурси, наставництво	Формування професійної наступності та збереження перспективних кадрів
Кадрова аналітика і зворотний зв'язок	Аналіз кадрових даних, причин звільнень, результатів оцінювання, навчання, мотивації та вакансій	Своєчасне виявлення проблем і коригування кадрової політики

На основі запропонованих елементів доцільно сформувати узагальнену схему моделі кадрової політики в органах державної влади (див. рис. 3.2). Вона дозволить показати, що кадрова політика повинна функціонувати як послідовний, але водночас циклічний процес, у якому кожен етап впливає на наступний, а результати аналізуються і використовуються для подальшого удосконалення.

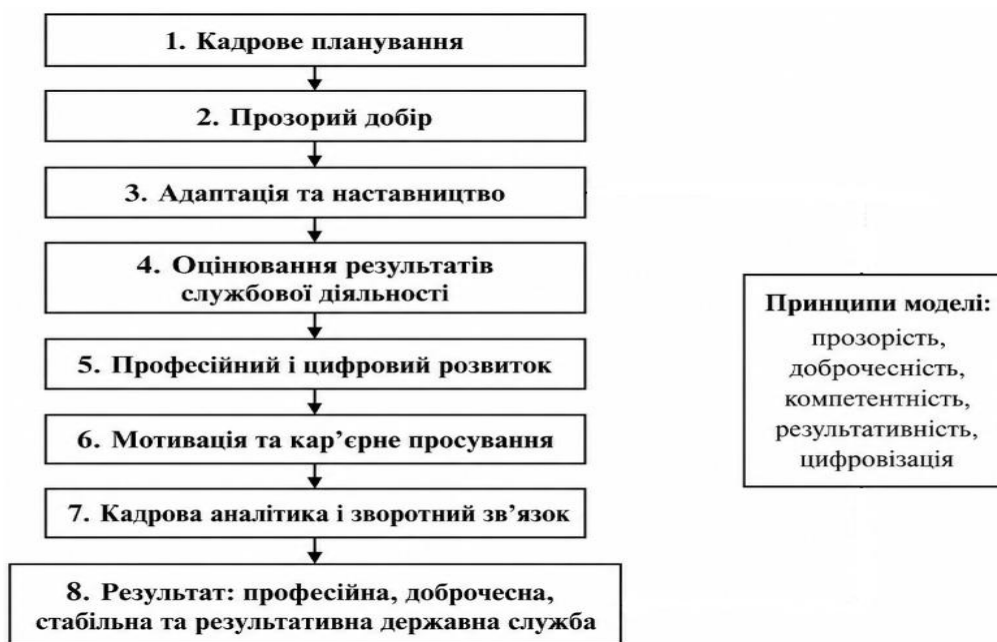


Рисунок 3.2 – Прозора та результативна модель кадрової політики в органах державної влади

Запропонована модель рисунка 3.2 демонструє, що кадрова політика в органах державної влади має бути не лінійною процедурою, а постійним управлінським циклом. Кадрове планування визначає потреби органу влади; добір забезпечує залучення відповідних працівників; адаптація допомагає включити їх у роботу; оцінювання показує якість виконання завдань; професійний і цифровий розвиток посилює компетентності; мотивація і просування сприяють утриманню персоналу; кадрова аналітика і зворотний зв'язок дозволяють вчасно коригувати всю систему. Саме завдяки такій циклічності кадрова політика може бути не формальною, а реально результативною.

Особливо важливо, щоб запропонована модель була не лише результативною, а й доброчесною. У сфері державної служби результат не може досягатися шляхом закритих домовленостей, непрозорих кадрових рішень або суб'єктивного просування. Навпаки, якісна кадрова політика повинна поєднувати управлінську ефективність із дотриманням законності, політичної неупередженості, відкритості та етичних стандартів. Це означає, що кожне кадрове рішення має бути обґрунтованим, документально підтвердженим,

зрозумілим для учасників процесу та таким, що відповідає публічному інтересу.

Важливе значення має також цифровізація запропонованої моделі. Йдеться не лише про електронний документообіг, а про використання цифрових інструментів для планування, моніторингу, аналізу та контролю кадрових процесів. Наприклад, цифрова система може допомагати відстежувати вакансії, результати конкурсів, проходження навчання, строки оцінювання, індивідуальні плани розвитку, кадровий резерв і причини звільнення. Це підвищує прозорість кадрової політики та дозволяє приймати рішення на основі даних, а не лише адміністративного досвіду чи інтуїції.

Разом із тим цифровізація не повинна замінювати людський вимір кадрової політики. Державна служба працює з людьми, а не тільки з посадами, показниками чи електронними профілями. Тому прозора та результативна модель має поєднувати цифрові інструменти з якісною управлінською комунікацією, наставництвом, підтримкою професійного розвитку, етичним лідерством і справедливим ставленням до персоналу. Якщо цифрові рішення будуть упроваджуватися без урахування реальних потреб службовців, вони можуть лише збільшити адміністративне навантаження. Якщо ж вони будуть поєднані з кадровою аналітикою та практичною підтримкою управління персоналом, їхній ефект буде значно вищим.

Для практичного впровадження запропонованої моделі доцільно визначити кілька послідовних кроків. По-перше, державним органам варто провести аудит кадрових процесів: як здійснюється добір, як організовано адаптацію, як проводиться оцінювання, чи пов'язані результати оцінювання з навчанням і мотивацією, чи існує кадровий резерв. По-друге, необхідно оновити профілі посад і визначити ключові компетентності для різних категорій службовців. По-третє, варто посилити роль служб управління персоналом як аналітичних і консультаційних підрозділів, а не лише виконавців кадрового документообігу. По-четверте, потрібно забезпечити регулярне використання кадрових даних для прийняття рішень. По-п'яте, доцільно розвивати культуру зворотного зв'язку між керівником і службовцем.

Очікуваний ефект від упровадження прозорості та результативної моделі кадрової політики полягає у підвищенні якості кадрових рішень, зменшенні формальності процедур, кращому використанні професійного потенціалу службовців, посиленні мотивації та зниженні кадрових ризиків. У довгостроковій перспективі це може сприяти формуванню більш стабільної та професійної державної служби, здатної ефективно працювати в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення, цифровізації та європейської інтеграції України.

Водночас слід враховувати, що реалізація такої моделі потребує поступовості. Неможливо одночасно змінити всі кадрові процеси в усіх державних органах. Доцільно починати з найбільш проблемних напрямів: кадрового планування, оцінювання, навчання, цифрових компетентностей і прозорості просування. Поступове впровадження дозволить уникнути надмірного адміністративного навантаження, адаптувати працівників до нових підходів і врахувати особливості різних органів державної влади.

Отже, формування прозорості та результативної моделі кадрової політики в органах державної влади передбачає поєднання кадрового планування, прозорого добору, адаптації, оцінювання, професійного й цифрового розвитку, мотивації, кар'єрного просування, кадрової аналітики та зворотного зв'язку. Така модель дозволяє перейти від формального кадрового адміністрування до системного управління людськими ресурсами державної служби. Її впровадження сприятиме підвищенню професійності, доброчесності, стабільності та результативності державної служби України, а також зміцненню довіри до органів державної влади.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України. Визначено, що підвищення її ефективності потребує не окремих несистемних змін, а

комплексного удосконалення ключових кадрових процесів: добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та кар'єрного просування державних службовців.

Запропоновано удосконалити механізм добору, оцінювання та просування державних службовців шляхом уточнення профілів посад, посилення компетентнісного підходу, використання практичних завдань у конкурсних процедурах, розвитку проміжного зворотного зв'язку, формування індивідуальних планів професійного розвитку, кадрового резерву та прозорих кар'єрних траєкторій. Такі заходи сприятимуть зменшенню формальності кадрових процедур і посиленню зв'язку між результатами роботи службовця та його подальшим професійним зростанням.

Окрему увагу приділено розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації персоналу державної служби. Обґрунтовано, що професійне навчання має бути практично спрямованим, індивідуалізованим і пов'язаним із результатами оцінювання службової діяльності. Розвиток цифрових компетентностей повинен охоплювати роботу з електронним документообігом, даними, цифровими сервісами та питання цифрової безпеки. Мотивація, у свою чергу, має поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, справедливість, визнання результатів і профілактику професійного вигорання.

У розділі також сформовано прозору та результативну модель кадрової політики в органах державної влади. Її основними елементами визначено кадрове планування, прозорий добір, адаптацію та наставництво, оцінювання результатів службової діяльності, професійний і цифровий розвиток, мотивацію та кар'єрне просування, кадрову аналітику і зворотний зв'язок. Запропонована модель спрямована на формування професійної, доброчесної, стабільної та результативної державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасних викликів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-правові засади, сучасний стан та напрями удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України. Актуальність теми обумовлена тим, що кадрова політика є одним із ключових чинників ефективності функціонування органів державної влади, оскільки саме від професійності, доброчесності, компетентності та мотивації державних службовців значною мірою залежить якість реалізації державної політики, рівень довіри громадян до влади та спроможність держави реагувати на сучасні виклики.

В першому розділі роботи розкрито сутність кадрової політики та її роль у системі публічного управління. Встановлено, що кадрова політика у сфері державної служби є комплексною системою принципів, підходів, методів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження кадрового потенціалу органів державної влади. Визначено, що сучасна кадрова політика має орієнтуватися не лише на виконання кадрово-документальних функцій, а й на стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток компетентностей, забезпечення доброчесності та підвищення результативності державної служби.

В процесі дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової політики встановлено, що в Україні сформовано законодавчу основу регулювання державної служби, яка визначає принципи її функціонування, порядок вступу на службу, проходження служби, оцінювання результатів діяльності, професійного навчання та припинення службових відносин. Разом із тим виявлено, що ефективність кадрової політики залежить не лише від наявності нормативної бази, а й від практичної якості реалізації кадрових процедур у діяльності органів державної влади.

Також у першому розділі проаналізовано сучасні підходи до формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади. Визначено, що сучасна модель державної служби поступово переходить від адміністративно-

бюрократичного підходу до більш гнучкого управління людськими ресурсами, у якому важливу роль відіграють компетентнісний підхід, професійний розвиток, цифровізація кадрових процесів, кадрова аналітика, мотивація та результативність діяльності державних службовців.

В другому розділі проведено аналіз стану кадрової політики у сфері державної служби України. Встановлено, що система державної служби є складною багаторівневою структурою, яка включає органи державної влади, державних службовців, кадрові процедури, служби управління персоналом, професійне навчання та механізми оцінювання результатів службової діяльності. Доведено, що кадрова політика має розглядатися як один із ключових елементів функціонування державного управління, оскільки саме вона забезпечує формування кадрового потенціалу державної служби.

В ході аналізу кадрового забезпечення державної служби виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління персоналом. До основних проблем віднесено наявність значної кількості вакантних посад, нерівномірність кадрового забезпечення, недостатню привабливість державної служби для окремих категорій фахівців, кадрове навантаження, ризики професійного вигорання, формальність окремих процедур оцінювання та недостатній зв'язок між результатами роботи службовця і його професійним розвитком. Окремо встановлено, що воєнний стан і пов'язані з ним соціально-економічні умови посилюють кадрові виклики та потребують більш адаптивної кадрової політики.

У процесі оцінювання кадрової політики у сфері добору, професійного розвитку та мотивації державних службовців визначено, що в Україні функціонують основні механізми конкурсного добору, професійного навчання та оцінювання результатів службової діяльності. Водночас виявлено, що їх практична ефективність залишається нерівномірною. Зокрема, конкурсні процедури не завжди дозволяють повною мірою оцінити практичні компетентності кандидатів, професійне навчання інколи має формальний характер, а результати оцінювання не завжди використовуються для реальних

кадрових рішень щодо розвитку, мотивації чи кар'єрного просування службовців.

В третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення кадрової політики у сфері державної служби України. Запропоновано удосконалити механізм добору, оцінювання та просування державних службовців шляхом посилення компетентнісного підходу, уточнення профілів посад, використання практичних конкурсних завдань, розвитку кадрового резерву, наставництва та прозорих кар'єрних траєкторій. Доведено, що такі заходи сприятимуть підвищенню якості кадрових рішень, посиленню професійної наступності та зменшенню формальності кадрових процедур.

Особливу увагу приділено розвитку професійного навчання, цифрових компетентностей і мотивації державних службовців. Визначено, що професійне навчання має бути індивідуалізованим, практично орієнтованим і безпосередньо пов'язаним із результатами оцінювання службової діяльності. Обґрунтовано необхідність розвитку цифрових компетентностей у сфері електронного документообігу, роботи з даними, цифрової комунікації, використання інформаційних систем і забезпечення цифрової безпеки. Встановлено, що мотивація державних службовців повинна мати комплексний характер та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, прозорість кадрових рішень, професійний розвиток, підтримку ініціативності та профілактику професійного вигорання.

Також в роботі сформовано прозору та результативну модель кадрової політики в органах державної влади, яка включає кадрове планування, прозорий добір, адаптацію та наставництво, оцінювання результатів службової діяльності, професійний і цифровий розвиток, мотивацію, кар'єрне просування, кадрову аналітику та зворотний зв'язок. Визначено, що саме комплексне поєднання цих елементів дозволяє перейти від формального кадрового адміністрування до системного управління людськими ресурсами державної служби.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані напрями удосконалення кадрової політики можуть бути

використані в діяльності органів державної влади для підвищення ефективності кадрового управління, розвитку професійного потенціалу державних службовців, удосконалення мотиваційних механізмів і підвищення прозорості кадрових процедур. Окремі положення роботи можуть бути використані у діяльності служб управління персоналом, у процесі професійного навчання державних службовців, а також у подальших наукових дослідженнях проблем державної служби та кадрової політики.

Отже, проведені дослідження підтвердило, що кадрова політика у сфері державної служби України потребує подальшого комплексного удосконалення. Основними пріоритетами такого удосконалення мають стати прозорість кадрових процедур, розвиток компетентнісного підходу, посилення професійного й цифрового розвитку персоналу, удосконалення мотивації, розвиток кадрової аналітики та забезпечення ефективного взаємозв'язку між добором, оцінюванням, навчанням і кар'єрним просуванням державних службовців. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню професійної, доброчесної, стабільної та результативної державної служби, здатної ефективно функціонувати в умовах сучасних суспільних і державних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр> (дата звернення: 12.01.2026).
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 18.01.2026).
3. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 25.01.2026).
4. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/246-2016-п> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/640-2017-п> (дата звернення: 09.02.2026).
6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/106-2019-п> (дата звернення: 16.02.2026).
7. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами // Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 1. С. 79–85. DOI: 10.15421/152311.
8. Андронов В. А., Крюков О. І., Шведун В. О. Кадрова політика і

державна служба: конспект лекцій. Модуль І. Харків: НУЦЗУ, 2016. 46 с.

9. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2005. 304 с.

10. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.

11. Візіров Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: монографія. Київ: Август-Трейд, 2010. 249 с.

12. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. № 2. С. 186–193.

13. Гавкалова Н. Л., Мосумова А. К. К. Інструментарій підвищення якості кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 3 (9). С. 274–281. DOI: 10.32689/2617-9660-2020-3(9)-274-281.

14. Гайдаш Д. С. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: стан наукових досліджень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 14. С. 155–160.

15. Гончарук Н., Пирогова Ю. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. *Публічне урядування*. 2019. № 3 (18). С. 159–172. DOI: 10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172.

16. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51. DOI: 10.15421/1520186.

17. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. DOI: 10.15421/152231.

18. Гошовська В. А. Методичне забезпечення формування і функціонування кадрового резерву державної служби. *Вісник НАДУ*. 2012. № 2.

19. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с.
20. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.]. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
21. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти: навч. посіб. / Ю. П. Сурмін, Т. В. Мотренко, Р. А. Науменко [та ін.]; за заг. ред. Р. А. Науменка, Л. М. Гогіної. Київ: НАДУ, 2011. 204 с.
22. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2002. 352 с.
23. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.
24. Дороніна О. А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4 (85). С. 10–17.
25. Дубенко С. І. Ефективна кадрова політика – ключове завдання посилення дієздатності держави. *Зб. наук. пр. УАДУ*. 2019. Вип. 2, ч. 3. С. 50–57.
26. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
27. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 330 с.
28. Компанець О. І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2 (76). С. 101–106.
29. Ківалов С. В., Біла-Тіунова Л. Р. Публічна служба в Україні: підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с.
30. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

31. Кравченко В. М. Виклики та перспективи реформування кадрової політики прикордонних служб України в умовах євроінтеграції. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025.

32. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

33. Куйбіда В. С., Білінська М. М., Сороко В. М., Гаєвська Л. А. Формування публічної служби, чутливої до людей з особливими потребами: цифрові технології: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю. Київ: НАДУ, 2017. 296 с.

34. Лень О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрямки і пріоритети. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 79–85. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11.

35. Лопатченко І. М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Харків: НУЦЗУ, 2020. 46 с.

36. Малигіна І. Особливості реалізації державної кадрової політики у сфері освіти в Україні. *Публічне урядування*. 2019. № 2 (17). С. 174–187. DOI: 10.32689/2617-2224-2019-17-2-174-187.

37. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Атіка, 2003. 160 с.

38. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018. 312 с.

39. Малиновський Ю. В. Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2022. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/505> (дата звернення: 23.02.2026).

40. Маргасова В. Г. Інноваційність управління людськими ресурсами публічної служби в контексті модернізації державної служби України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022.

41. Мартиненко В. М., Серьогін С. М., Євдокимов В. О. Кадрова

політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект): монографія / за заг. ред. В. М. Мартиненка. Харків: ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. 303 с.

42. Національне агентство України з питань державної служби. Змінено форму звітності КСДС «Звіт про кількісний склад державних службовців»: офіц. повідомлення. 10.06.2020. URL: <https://nads.gov.ua/news/zmineno-formu-zvitnosti-ksds-zvit-pro-kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 03.03.2026).

43. Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані КСДС. 2020–2025 роки. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 10.03.2026).

44. Національне агентство України з питань державної служби. Дашборд КСДС-2024. Державна служба втратила 2 % чоловіків і 4,5 тисячі посад: офіц. повідомлення. 05.02.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/dashbord-ksds-2024-derzhavna-sluzhba-vtratyla-2-cholovikiv-i-45-tysiachi-posad> (дата звернення: 17.03.2026).

45. Національне агентство України з питань державної служби. Національним агентством України з питань державної служби підготовлено звіт про кількісний склад державних службовців за II квартал 2025 року: офіц. повідомлення. 30.07.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/natsionalnym-ahentstvom-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-pidhotovleno-zvit-pro-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-ii-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 24.03.2026).

46. Національне агентство України з питань державної служби. Кількісний склад державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 31.03.2026).

47. Національне агентство України з питань державної служби. Моніторингові дослідження за методологією Програми SIGMA. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni->

[materiali/monitorynhovi-doslidzhennia-za-metodolohiieiu-prohramy-sigma](#) (дата звернення: 07.04.2026).

48. Національне агентство України з питань державної служби. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року: офіц. повідомлення. 30.04.2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv-za-pershyi-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 14.04.2026).

49. Національне агентство України з питань державної служби. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2024 році. Київ: НАДС, 2024. 55 с. URL: <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/publichnij-zvit-golovi> (дата звернення: 21.04.2026).

50. Національне агентство України з питань державної служби. Розпочинається збір даних для Звіту КСДС за IV квартал 2024 року: офіц. повідомлення. 30.12.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/do-uvahy-sluzhbu-upravlinnia-personalom-rozpochynaietsia-zbir-danykh-dlia-zvitu-ksds-za-iv-kvartal-2024-roku> (дата звернення: 28.04.2026).

51. Національне агентство України з питань державної служби. Упродовж другого кварталу 2024 року посилилася тенденція відтоку кадрів з української державної служби і скорочення кількості посад: офіц. повідомлення. 01.08.2024. URL: <https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-druhoho-kvartalu-2024-roku-posylylasia-tendentsiia-vidtoku-kadriv-z-ukrainskoi-derzhavnoi-sluzhby-i-skorochennia-kilkosti-posad> (дата звернення: 12.01.2026).

52. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про результати класифікації посад державної служби в державних органах за 2024 рік. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/zvit-pro-rezultaty-klasyfikatsii-posad-derzhavnoi-sluzhby-v-derzhavnykh-orhanakh-za-2024-rik> (дата звернення: 18.01.2026).

53. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 344 с.

54. Оболенський О. Ю. Державне управління та державна служба:

словник-довідник. Київ: КНЕУ, 2005. 480 с.

55. Околот М. Г. Загальні вимоги до кандидатів на зайняття посад державної служби: порівняння законодавства Китаю та України. *Правовий часопис Донбасу*. 2023. № 3 (84). С. 10–18. DOI: 10.32782/2523-4269-2023-84-10-18.

56. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку. Хмельницький: Вид-во ХУУП, 2005. 228 с.

57. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. *Демократичне врядування*. 2009. Вип. 4. URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf> (дата звернення: 25.01.2026).

58. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія. Київ: Вид-во НАДУ, 2005. 236 с.

59. Педак І. С. Управління людськими ресурсами на державній службі. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2011. № 1.

60. Професіоналізація державної служби / авт. кол.: Л. Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна [та ін.]. Київ: НАДУ, 2008. 36 с.

61. Руснак А. Зарубіжний досвід використання сучасних технологій управління людськими ресурсами у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2024.

62. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання. *Вісник державної служби України*. 2009. № 2. С. 32–36.

63. Серьогін С. М. [та ін.] Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. 138 с.

64. Серьогін С. М., Гончарук Н. Т., Липовська Н. А. [та ін.] Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.

65. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Бородін Є. І. [та ін.] Публічна

служба: навч. посіб. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 384 с.

66. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

67. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 20–25. DOI: 10.15421/152303.

68. Сороко В. М. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Київ: НАДУ, 2009. 104 с.

69. Фуртатов В. С. Кадрова політика держави в системі державного управління. 2006. URL: https://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Npchdu/Politology/2006_41/41-35.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

70. Цигилик Н. В. Вибір системи HR-менеджменту для вдосконалення роботи служб управління персоналом органів публічної влади. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2022.

71. Цигилик Н. В. Визначення пріоритетності напрямів удосконалення управління персоналом на державній службі. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2023.

72. Балдич Н., Гнидюк Н., Трутковські Ц. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України: аналітичний звіт. 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFICACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf> (дата звернення: 09.02.2026).

73. Bossart D., Demmke C. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / пер. з англ. О. М. Шаленко. Київ: Міленіум, 2004. 128 с.

74. SIGMA Programme. Аналітичний звіт щодо організації професійного

навчання державних службовців у 2023 році. Київ: НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/monitorynhovi-doslidzhennia-za-metodolohiieiu-prohramy-sigma> (дата звернення: 16.02.2026).

75. SIGMA Programme. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. Київ: НАДС, 2025. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf> (дата звернення: 23.02.2026).