

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач(ка) кафедри,
д.держ.упр., проф.**

**_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ
СЛУЖБИ**

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Людмила СЕРДЮК

**Науковий керівник,
д.держ.упр., доцент**

Мирослав ТРЕЦОВ

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Сердюк Людмилі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Посилення кадрового потенціалу публічної служби

Науковий керівник: Трещов М.М. д.н.держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від 07 жовтня 2025 року № 2992

2. Термін подання здобувачем роботи: 02 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови КМУ, Укази Президента України та інші нормативні документи, навчальні посібники, підручники, періодична література, праці провідних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретико-методологічні засади посилення кадрового потенціалу публічної служби. 2. Аналіз стану та проблем формування кадрового потенціалу публічної служби в Україні. 3. Напрями та механізми посилення кадрового потенціалу публічної служби. Висновки і пропозиції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 12 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	жовтень 2024 р.	
2.	Пошук та опрацювання літературних джерел	листопад-грудень 2024 р.	
3.	Теоретико-методологічні засади посилення кадрового потенціалу публічної служби	січень - березень 2024 р.	
4.	Аналіз стану та проблем формування кадрового потенціалу публічної служби в Україні	квітень - травень 2025 р.	
5.	Напрями та механізми посилення кадрового потенціалу публічної служби	червень - вересень 2025 р.	
6.	Вступ	жовтень 2025 р.	
7.	Висновки	листопад 2025 р.	
8.	Оформлення роботи	листопад 2025 р.	

Здобувачка

_____ (підпис)

Людмила СЕРДЮК

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

_____ (підпис)

Мирослав ТРЕЦОВ

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: Посилення кадрового потенціалу публічної служби.

Кваліфікаційна робота містить: 94 с., 112 літературних джерел.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу публічної служби.

Предмет дослідження – теоретичні, організаційні та інституційні механізми посилення кадрового потенціалу публічної служби в Україні, а також практичні інструменти підвищення професійної компетентності, мотивації та результативності публічних службовців.

Метою роботи теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення кадрового потенціалу публічної служби в умовах євроінтеграційних процесів та воєнних викликів.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема, методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення, систематизації, історичний, формально-юридичний, порівняльно-правовий, статистичний, соціологічний, SWOT-аналіз та структурно-функціонального підходу.

У результаті дослідження обґрунтовано системний підхід до посилення кадрового потенціалу публічної служби, який інтегрує інституційні, організаційні, мотиваційні та цифрові механізми розвитку людського капіталу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПУБЛІЧНА СЛУЖБА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ,
КАДРОВА ПОЛІТИКА, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, МОТИВАЦІЯ,
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК

KEYWORDS

HUMAN POTENTIAL, PUBLIC SERVICE, HUMAN RESOURCES,
PERSONNEL POLICY, PROFESSIONAL DEVELOPMENT, MOTIVATION,
PUBLIC ADMINISTRATION, INSTITUTIONAL DEVELOPMENT

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	9
1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу публічної служби	9
1.2. Теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі	19
1.3. Нормативно-правові засади формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби	26
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	33
2.1. Сучасний стан системи публічної служби України: кадрові тенденції та виклики	33
2.2. Оцінка ефективності кадрової політики в органах публічного управління	40
2.3. Основні проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу публічної служби	45
Висновки до розділу 2	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	53
3.1. Впровадження сучасних технологій управління персоналом у публічному секторі	53
3.2. Професійний розвиток, навчання та мотивація публічних службовців	60
3.3. Інституційні та організаційні механізми підвищення ефективності кадрової політики	67
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах трансформації українського суспільства питання посилення кадрового потенціалу публічної служби набуває особливої ваги. Ефективність діяльності органів публічної влади безпосередньо залежить від професіоналізму, компетентності, мотивації та етичних стандартів публічних службовців. В умовах євроінтеграційного курсу України, децентралізації управління, цифрової трансформації державного сектору та воєнного стану саме людський капітал стає ключовим ресурсом забезпечення стійкості державного управління, реалізації реформ і підвищення довіри громадян до влади.

Проблема розвитку кадрового потенціалу публічної служби набуває актуальності також у контексті потреби оновлення державного апарату, підвищення його гнучкості та спроможності діяти в кризових умовах. Наявні дисбаланси у структурі кадрів, відтік кваліфікованих спеціалістів, обмежені можливості професійного зростання та низький рівень мотивації знижують ефективність публічного управління. Отже, виникає об'єктивна потреба у формуванні нової моделі кадрової політики, орієнтованої на компетентнісний підхід, розвиток лідерства, цифрові навички та стратегічне управління людськими ресурсами.

Наукове підґрунтя дослідження становлять роботи вітчизняних учених, зокрема В. Авер'янова, В. Бакуменка, М. Білинської, І. Коліушка, Р. Куйбіди, Н. Нижник, С. Серьогіна, які розкривають концептуальні засади публічного управління, інституційні та правові основи державної служби. Питання розвитку кадрового потенціалу, професіоналізації та лідерства у публічному секторі досліджують Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Тертичка, М. Трещов, О. Руда, Л. Прокопенко та інші.

Серед зарубіжних науковців значний внесок зробили Р. Долан, М. Барбер, Д. Осборн, Г. Петтерс, які аналізують сучасні моделі управління людськими ресурсами в публічному секторі, концепції нового публічного управління,

належного урядування, мотивації служіння суспільству та інноваційні підходи до кадрового розвитку. Особливої уваги заслуговують дослідження ОЕСР, Світового банку та Програми розвитку ООН щодо реформування публічної служби та розвитку кадрового потенціалу в країнах, що проходять етапи демократичних трансформацій.

Попри наявність значної кількості досліджень, питання системного посилення кадрового потенціалу публічної служби в Україні залишається недостатньо опрацьованим. Потребують подальшого вивчення механізми формування кадрового резерву, удосконалення процедур добору та оцінювання службовців, розвиток корпоративної культури, мотиваційних і навчальних систем, а також адаптація кращих світових практик до українських умов, що визначає наукову новизну та практичну значущість дослідження, спрямованого на вироблення дієвих механізмів розвитку людського капіталу публічної служби як ключового чинника модернізації державного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини у сфері публічного управління, що виникають у процесі формування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу публічної служби.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та інституційні механізми посилення кадрового потенціалу публічної служби в Україні, а також практичні інструменти підвищення професійної компетентності, мотивації та результативності публічних службовців.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз сучасного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо посилення кадрового потенціалу публічної служби України в умовах адміністративної реформи, євроінтеграційних процесів та воєнних викликів.

Відповідно до мети, в роботі заплановано виконати **такі завдання:**

- розкрити сутність та структуру кадрового потенціалу публічної служби;
- проаналізувати теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі;
- дослідити нормативно-правові засади формування та розвитку кадрового

потенціалу публічної служби;

- оцінити сучасний стан системи публічної служби України: кадрові тенденції та виклики;

- провести оцінку ефективності кадрової політики в органах публічного управління;

- виявити основні проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу публічної служби;

- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних технологій управління персоналом у публічному секторі;

- визначити напрями покращення стану професійного розвитку, навчання та мотивації публічних службовців;

- розробити рекомендації щодо трансформації інституційних та організаційних механізмів підвищення ефективності кадрової політики.

Методика дослідження. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення та систематизації застосовано для з'ясування сутності та структури кадрового потенціалу публічної служби. Історичний метод дозволив простежити еволюцію управління людськими ресурсами у державному секторі. Формально-юридичний і порівняльно-правовий аналіз використано для вивчення нормативно-правових засад кадрової політики в Україні та країнах ЄС. Статистичний і соціологічний методи застосовано для оцінки сучасного стану публічної служби. SWOT-аналіз і структурно-функціональний підхід – для визначення проблем і розроблення рекомендацій щодо посилення кадрового потенціалу.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційна статистика, аналітичні матеріали ОЕСР, Світового банку, Програми розвитку ООН, а також звіти НАДС, Рахункової палати, профільних міністерств і громадських організацій.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні системного підходу до посилення кадрового потенціалу публічної служби України, який поєднує інституційні, організаційні, мотиваційні та цифрові механізми розвитку людського капіталу в умовах реформування державного управління та євроінтеграційних процесів.

Основні положення, що мають елементи наукової новизни, полягають у тому що:

уперше:

– обґрунтовано цілісну модель посилення кадрового потенціалу публічної служби, що поєднує компетентнісний, інноваційний та стратегічний підходи до управління людськими ресурсами в системі публічного управління;

удосконалено:

– методологічні засади оцінювання ефективності кадрової політики публічної служби через інтеграцію показників професійної компетентності, мотивації та результативності діяльності службовців;

дістало подальшого розвитку:

– практичні підходи до формування кадрового резерву, системи професійного навчання, цифровізації HR-процесів та розвитку корпоративної культури як ключових чинників підвищення ефективності публічної служби.

Апробація результатів роботи. Основні теоретичні положення і практичні результати кваліфікаційного дослідження доповідались та обговорювались на 13-й Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (м. Дніпро, 8 – 9 листопада 2025 року).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що нараховує 112 найменувань. Основний зміст кваліфікаційної роботи магістра викладено на 94 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність та структура кадрового потенціалу публічної служби

Кадровий потенціал публічної служби виступає фундаментом ефективності публічного управління, адже саме від професіоналізму, компетентності та мотивації публічних службовців залежить якість управлінських рішень, стабільність інституцій та довіра громадян до влади. У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності, цифрової трансформації та воєнних викликів зростає потреба у формуванні нової моделі публічного управління, де людський капітал розглядається як стратегічний ресурс розвитку держави.

Відтак дослідження сутності й структури кадрового потенціалу публічної служби набуває особливої наукової й практичної актуальності, адже саме кадрова складова визначає спроможність державних інституцій до адаптації, інноваційності та забезпечення сталого розвитку.

Поняття кадрового потенціалу сформувалося на перетині теорій державного управління, соціології праці та управління людськими ресурсами. В історичному контексті основи розуміння кадрового потенціалу закладені ще у працях М.Вебера, який розглядав бюрократію як систему раціональної організації державної служби, де персонал є ключовим інструментом реалізації функцій держави [107]

Подальший розвиток концепції кадрового потенціалу відбувався в межах класичних адміністративних шкіл управління, представниками яких є А. Файоль, Л. Урвік, М. Фоллет, де увага зосереджувалася на питаннях організації, дисципліни, ролі керівника та підпорядкування. Згодом, у другій половині ХХ століття, у зв'язку з розвитком теорії людських ресурсів, кадровий потенціал почали трактувати ширше – як сукупність знань, навичок, мотиваційних і

поведінкових характеристик працівників, що забезпечують результативність організації [61]

У контексті публічного управління особливе місце займають підходи нового публічного менеджменту, який акцентується на ефективності, результативності, клієнтоорієнтованості та індивідуальній відповідальності службовців. У межах цього підходу кадровий потенціал трактується як здатність публічних службовців досягати поставлених стратегічних цілей держави при дотриманні етичних норм і принципів служіння суспільству [90].

На думку М. Криштановича, кадровий потенціал – це «сукупність здатностей, прихованих можливостей фахівця, розкриття яких надає йому можливість реалізуватися в професійній сфері». Такий підхід акцентує увагу не лише на фактичних компетенціях службовця, а й на його потенційних можливостях до розвитку, що особливо важливо в умовах постійних реформ та цифрової трансформації державного управління [16, с. 463].

І. Яремко та І. Меленчук визначають кадровий потенціал публічної служби як «поєднання професійної компетентності, ціннісної орієнтації, інтелектуальної гнучкості та здатності до інновацій». У такому розумінні кадровий потенціал є не лише людським ресурсом, а системною категорією, що інтегрує мотиваційні, моральні та інтелектуальні характеристики персоналу публічної служби [56, с. 78].

Сучасна наука схиляється до інтегрованого бачення кадрового потенціалу публічної служби, що включає три взаємопов'язані складові: професійно-компетентнісну, яка охоплює знання, навички, досвід і кваліфікацію; мотиваційно-ціннісну, що відображає рівень залученості, відповідальності, етичності; та інноваційно-адаптивну, яка характеризує здатність до змін, навчання та цифрової трансформації [41, с. 440].

Як зазначає Є. Красников, кадрове забезпечення органів публічної влади має ґрунтуватися на принципах професіоналізму, доброчесності, відкритості та орієнтації на результат. Саме такі риси формують якісний кадровий потенціал, спроможний реалізувати сучасні управлінські завдання [15, с. 20].

Водночас, як відзначають українські автори, ефективність кадрового потенціалу публічної служби тісно пов'язана з якістю інституційного середовища, транспарентністю конкурсних процедур, наявністю системи підвищення кваліфікації та стабільністю державної кадрової політики [7, с. 220].

У сучасній теорії управління персоналом кадровий потенціал розглядається багатовимірно – не просто як сума компетенцій працівників, але як система, що поєднує знання, вміння, мотиви, інноваційність, здатність адаптуватися та трансформуватися. Наприклад, у дослідницьких роботах, що аналізують управління персоналом у публічній службі, показано, що ефективність кадрового потенціалу значною мірою залежить від організаційної культури, рівня децентралізації управління, ступеня автономії органів влади та контекстуальних обмежень, зокрема законодавчих, процесуальних, організаційних тощо [77, с. 800-805].

У роботах, присвячених реформам управління персоналом у публічному управлінні, акцентують увагу на підходах, що інтегрують стратегічне управління, показники продуктивності, компетенційний підхід та використання цифрових інструментів таких як HR-інформаційні системи, аналітика кадрів тощо [106, с. 496-501].

Також в українській літературі кадровий потенціал державної служби розглядають у тісному зв'язку з реформами державного управління, адже потенціал кадрів стає ланкою трансформаційних процесів, зокрема, звертається увага на необхідність поєднання адміністративного, стратегічного й інноваційного підходів до управління кадрами [48].

На відміну від приватного сектору, публічна служба функціонує у середовищі підвищених соціальних і правових вимог. Публічні службовці зобов'язані дотримуватися принципів законності, неупередженості, політичної нейтральності та служіння громадянам. Зазначені особливості публічної служби формують унікальну структуру кадрового потенціалу публічного сектору.

Згідно з підходами зарубіжних дослідників, публічна служба має подвійну природу кадрового потенціалу – як інституційну, так і особистісну.

Інституційний потенціал визначається рівнем організаційної культури, наявністю системи професійного розвитку, механізмів оцінювання та винагороди, тоді як особистісний потенціал являє собою сукупність компетенцій, лідерських якостей і громадянської відповідальності [66, с. 125].

Контекст публічного управління має свою специфіку, яка робить кадровий потенціал публічної служби особливим. У дослідженнях підкреслюють такі характерні риси публічного управління як множинність цілей публічних організацій, обмеження автономії управління кадрами, морально-публічна мотивація та стійкість інституційних традицій

Множинність цілей публічних організацій проявляються в тому, що на відміну від приватного сектору, де основною метою діяльності є отримання прибутку суб'єктом підприємницької діяльності чи рентабельність підприємства, публічні установи реалізують одночасно такі цілі як законність, справедливість, утвердження прав громадян, якість публічних послуг, що ускладнює узгодження системи показників для оцінки кадрового потенціалу.

Обмеження автономії управління кадрами означає, що в переважній більшості випадків керівники публічних установ мають обмежені повноваження щодо прийняття рішень про найм, розподіл ресурсів, винагороди через нормативні акти, контрольні органи, політичне втручання.

Морально-публічна мотивація передбачає, що у публічному секторі важлива мотивація служіння суспільству, дотримання етичних стандартів, відповідальність перед громадянами, що трансформує традиційні підходи до стимулювання кадрів [80, с. 417].

Стійкість інституційних традицій уособлюється в тому, що бюрократичні культури, інертність, клієнтелізм, політичні впливи в багатьох випадках гальмують оновлення кадрового потенціалу, навіть коли формально впроваджуються нові практики управління персоналом [112].

Кадровий потенціал публічної служби є системним утворенням, що поєднує в собі комплекс індивідуальних і колективних характеристик працівників, які забезпечують ефективне виконання державних функцій.

Структура кадрового потенціалу публічної служби охоплює низку взаємопов'язаних компонентів, зокрема, професійно-кваліфікаційний, інтелектуально-компетентнісний, мотиваційний, організаційно-культурний та інноваційно-адаптивний потенціал.

Професійно-кваліфікаційний потенціал визначається рівнем освіти, спеціальної підготовки, досвіду роботи та володінням професійними компетентностями, необхідними для виконання посадових обов'язків. Відповідно до Закону України «Про державну службу», державний службовець має володіти знаннями, уміннями та навичками, достатніми для реалізації завдань і функцій державного органу [34].

Професійно-кваліфікаційна складова охоплює освітній рівень і фахову підготовку, зокрема, наявність спеціальної освіти у сфері державного управління, права, економіки, публічного адміністрування, компетентнісну спроможність, як-то володіння сучасними управлінськими, комунікативними, аналітичними навичками, та досвід управлінської діяльності як у державному секторі, так і в суміжних сферах.

Зарубіжні дослідники підкреслюють, що кваліфікаційна спроможність державного апарату є одним із ключових чинників спроможності держави до розробки та реалізації ефективних політик. Власне тому у країнах ЄС і ОЕСР розроблені моделі компетенцій публічних службовців, які включають не лише технічні знання, а й поведінкові та етичні стандарти діяльності [99].

Інтелектуально-компетентнісний потенціал охоплює інтелектуальні ресурси службовців, такі як знання, здатність до навчання, аналітичне мислення, уміння працювати з великими обсягами інформації та застосовувати сучасні цифрові інструменти. За М. Денгардтом і Р. Денгардтом, у новій публічній службі особливого значення набуває управління, побудоване на знаннях і професійних компетенціях персоналу [67].

Інтелектуально-компетентнісний потенціал у публічній службі України активно розвивається завдяки запровадженню програм підвищення кваліфікації, таких як система навчання в Національному агентстві України з питань

державної служби, а також через цифрові платформи, наприклад, портали «Prometheus», «Дія.Цифрова освіта» тощо. Однак, як зазначає В.Сиченко та ВюМареніченко, якість навчання часто поступається потребам інноваційного публічного управління, що свідчить про необхідність системного оновлення підходів до розвитку компетенцій [45].

Мотиваційно-ціннісний потенціал уособлюється в тому, що кадровий потенціал не може бути ефективно реалізований без належного рівня внутрішньої мотивації службовців. Мотиваційно-ціннісна складова відображає систему внутрішніх стимулів, переконань і цінностей, що спонукають службовців до сумлінного виконання своїх обов'язків і досягнення суспільно значущих результатів [18].

Науковці наголошують, що публічна служба вимагає ціннісно орієнтованої мотивації, де ключову роль відіграють не матеріальні стимули, а усвідомлення суспільної місії, можливість впливати на розвиток держави, самореалізація через служіння суспільству.

Разом із тим, низький рівень заробітної плати, бюрократичний тиск, відсутність кар'єрних перспектив часто призводять до демотивації персоналу, плинності кадрів і втрати інституційної пам'яті, тому формування ефективної системи мотивації повинно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, зокрема розвиток системи оцінювання результативності, гнучкі можливості кар'єрного росту та публічне визнання заслуг.

Організаційно-культурний потенціал відображає рівень управлінської культури, корпоративних цінностей, норм етичної поведінки, взаємовідносин у колективі. Культура публічної служби визначає стиль управління, комунікацію між рівнями влади і навіть сприйняття реформ серед працівників [63].

У сучасних підходах організаційна культура розглядається як нематеріальний актив органів публічного управління, що безпосередньо впливає на ефективність реалізації політик. В Україні формування нової культури публічної служби на законодавчому рівні базується на принципах відкритості, доброчесності, інклюзивності та інноваційності. Водночас зберігаються

проблеми інерційності старої адміністративної культури, яка тяжіє до надмірного контролю, формалізму та уникнення відповідальності. Тому трансформація організаційно-культурного потенціалу є однією з передумов посилення кадрової спроможності публічної служби.

Інноваційно-адаптивний потенціал означає, що в умовах розвитку нового інформаційного суспільства кадровий потенціал публічної служби має характеризуватися гнучкістю, здатністю до навчання, цифрової адаптації та креативного мислення. За визначенням ОЕСР, інноваційна спроможність публічного сектору – це здатність створювати, тестувати та впроваджувати нові підходи до вирішення суспільних проблем [71].

Інноваційно-адаптивний потенціал охоплює відкритість до нових технологій і практик управління, готовність до міжсекторальної взаємодії, використання цифрових інструментів, зокрема, електронного врядування, аналітики даних, онлайн-комунікацій, та гнучкість до змін у середовищі державного управління. Розвиток цієї складової дозволяє державній службі ефективно реагувати на кризові ситуації, такі як пандемії, порушення системи глобальних зв'язків, воєнні дії, та забезпечувати сталість державних інституцій навіть у надзвичайних умовах.

Узагальнюючи наукові підходи, в спрощеному вигляді кадровий потенціал публічної служби можна представити як багатовимірну систему, що включає три рівні, а саме: індивідуальний потенціал, що включає професійні, особистісні, етичні та інтелектуальні якості кожного службовця; організаційний потенціал, тобто управлінські процеси, культура, система оцінювання та розвитку персоналу; та інституційний потенціал або нормативно-правове, організаційне й технологічне середовище функціонування державної служби. У цій системі кожен рівень взаємодіє з іншими, створюючи синергетичний ефект. Високий кадровий потенціал окремих службовців не забезпечить ефективності управління без належних організаційних і правових умов, тоді як розвинена інституційна база не матиме результату без мотивованого й професійного персоналу.

Кадровий потенціал публічної служби є ключовим чинником ефективності функціонування системи державного управління. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій саме людський ресурс виступає головною рушійною силою змін, що визначає здатність держави до формування та реалізації публічної політики, управління розвитком територій, забезпечення якості надання адміністративних послуг та довіри громадян до влади.

У науковій літературі ефективність публічного управління визначається як ступінь досягнення поставлених цілей державної політики при оптимальному використанні ресурсів. Водночас вирішальним чинником цього процесу виступає професіоналізм і компетентність управлінських кадрів, здатних діяти в умовах складності, невизначеності та суспільних очікувань [104].

Як зазначає Б. Цимбал, ефективність публічного управління на перш за все визначається людським фактором, тобто якістю, мотивацією та інтелектуальною спроможністю персоналу. Високий кадровий потенціал дозволяє не лише підвищити результативність діяльності органів влади, а й формувати позитивний імідж публічної служби, що особливо важливо в контексті євроінтеграційних процесів України [51, с. 75].

У країнах ЄС кадровий потенціал розглядається як інвестиція в ефективність держави. Наприклад, у Данії, Нідерландах та Швеції значна частина бюджету органів влади спрямовується на безперервне навчання персоналу, розвиток лідерських навичок і підвищення цифрових компетентностей. Такий підхід дозволяє зменшувати управлінські витрати за рахунок підвищення продуктивності праці службовців [97].

Одним із основних показників ефективності публічного управління є якість надання публічних послуг, що безпосередньо залежить від компетентності персоналу. Відповідно до концепції належного урядування, розробленої Європейською комісією, якість публічного управління забезпечується через дотримання принципів законності, відкритості, підзвітності та професіоналізму службовців [57].

Дослідження Світового банку доводять, що країни з високим рівнем кадрового потенціалу в публічному секторі мають вищі індекси ефективності уряду та нижчий рівень корупції. У цьому контексті кадровий потенціал виступає не лише функціональним ресурсом, а й механізмом формування інституційної довіри, що визначає сприйняття держави громадянами [109].

В Україні якість публічних послуг значною мірою залежить від людського чинника, адже навіть за наявності сучасних електронних інструментів остаточний результат визначає кваліфікація, комунікаційна культура та відповідальність службовців. Власне тому розвиток кадрового потенціалу має бути стратегічним пріоритетом державної кадрової політики.

Кадровий потенціал та інституційна спроможність є взаємозалежними категоріями. Висококваліфіковані кадри формують сильні інституції, а ефективні інституції створюють умови для професійного зростання персоналу. Цей взаємозв'язок у науковій літературі визначається як петля кадрово-інституційної взаємодії.

Як зазначають аналітики ОЕСР, розвиток людських ресурсів у публічному секторі прямо корелює з якістю публічного управління та стійкістю демократичних інститутів, а зміцнення кадрового потенціалу дозволяє посилити здатність органів влади до стратегічного планування політики, міжвідомчої координації, управління змінами та запровадження інноваційних практик. Водночас слабкий кадровий потенціал призводить до деградації інституційної пам'яті, неефективності адміністративних процесів і втрати суспільної довіри до державної служби [93].

Україна перебуває на етапі масштабної реформи публічної служби, в основі якої лежить посилення кадрового потенціалу через професіоналізацію, діджиталізацію та відкритість. У межах Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначено, що власне кадрова спроможність є ключовою умовою ефективності урядування. Серед основних напрямів цієї реформи виокремимо модернізацію системи добору кадрів,

розвиток компетентнісного підходу, підвищення якості навчання та кар'єрного розвитку та формування лідерської культури управління [9].

Важливим кроком стало створення Єдиного порталу вакансій державної служби, який забезпечує прозорість та конкуренцію під час відбору кандидатів. Також упроваджено інституцію державних секретарів, що підвищує стабільність і професійну безперервність управління.

Проте існують і виклики, зокрема, низький рівень мотивації, нерівномірність розвитку компетенцій у різних відомствах, недостатній зв'язок між результатами діяльності та системою оплати праці, тому подальший розвиток кадрового потенціалу має ґрунтуватися на поєднанні адміністративних і поведінкових підходів, з акцентом на цінності служіння, доброчесність і результативність.

Кадровий потенціал публічної служби є стратегічним ресурсом держави, що визначає ефективність реалізації публічної політики, рівень довіри громадян і якість надання адміністративних послуг, сутність якого полягає у сукупності професійних, інтелектуальних, мотиваційних і ціннісних характеристик працівників, здатних забезпечити результативне виконання управлінських функцій. У сучасних умовах реформування публічного управління кадровий потенціал стає центральним елементом інституційної спроможності держави, забезпечуючи її адаптивність до соціально-економічних і безпекових викликів. Водночас якісне оновлення та розвиток кадрового потенціалу вимагає впровадження сучасних підходів до професійного навчання, доброчесного добору й оцінювання персоналу, зорієнтованих на компетентнісну модель публічної служби. Мова йде про формування управлінців, здатних до стратегічного мислення, інноваційності та відповідальної взаємодії з громадянським суспільством, що є критично важливим для успішної реалізації державних реформ у повоєнний період.

1.2. Теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі

Управління людськими ресурсами у публічному секторі має свою специфіку, яка зумовлена як загальними теоретичними підходами управління персоналом, так і особливостями публічного управління. Розглянемо основні теоретичні підходи до управління людськими ресурсами, як класичні та поведінкові, так і сучасні стратегічні моделі, а також специфічні підходи, адаптовані під контекст публічного управління, зокрема, трансформаційні, контекстуальні та адаптивні підходи, які сьогодні здобувають дедалі більшої ваги.

Розвиток теорії управління людськими ресурсами є результатом тривалої еволюції у сфері управління працею та персоналом. Перші підходи до роботи з кадрами виникли в межах класичної школи менеджменту, представники якої Ф. Тейлор з його концепцією наукового менеджменту, А. Файоль з розробкою класичної адміністрації та М. Вебер із моделлю бюрократії, розглядали працівника як ресурс, який підлягає раціональному використанню, а управління персоналом – як процес підбору, контролю і дисципліни.

Такий підхід забезпечував стабільність і формальну ефективність, однак не враховував соціально-психологічних чинників трудової поведінки. Щоб вирішити це питання виникає школа людських відносин, яка акцентує увагу на мотивації, соціальному кліматі і відчутті приналежності працівників до організації. Дані ідеї стали основою сучасного розуміння людських ресурсів як ключового чинника ефективності організації.

Від середини ХХ століття теоретичні основи управління персоналом почали формуватися під впливом теорії людського капіталу, розробленої Т. Шульцом і Г. Беккером. Ця теорія розглядає знання, навички та досвід людини як вид капіталу, інвестиції в який забезпечують продуктивність праці та зростання ефективності організації.

З позицій людського капіталу, кадровий потенціал публічної служби являє собою сукупність освітніх, професійних, інтелектуальних і моральних характеристик працівників, які визначають здатність виконувати управлінські функції. Компетентнісний підхід, який розвинувся з теорії людського капіталу, передбачає оцінювання персоналу за набором знань, умінь і поведінкових характеристик, необхідних для досягнення організаційних цілей. У контексті публічного сектору компетентнісний підхід має особливе значення, оскільки дає змогу перейти від формальних кваліфікацій до оцінки реальної здатності публічних службовців ефективно виконувати управлінські функції [110].

В сучасній науковій думці людські ресурси трактуються як ключовий актив, що може формувати стійкі конкурентні переваги організації. Даний підхід отримав назву ресурсно-орієнтованого і був вперше систематизований Дж. Барні у праці «Ресурси підприємства та забезпечення сталих конкурентних переваг», в якій доводив, що стратегічна перевага досягається завдяки наявності унікальних ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко імітованими та несубституційними. У публічному секторі це означає, що ефективність органів влади визначається не стільки наявністю фінансових ресурсів, скільки якістю людського капіталу (знаннями, навичками, етикою служіння, здатністю взаємодіяти з громадянськістю та генерувати інновації) [62, с. 119].

Системний підхід розглядає управління людськими ресурсами як комплекс взаємопов'язаних елементів, до яких включають планування, добір, розвиток, оцінювання, мотивація, ротація, які функціонують у межах організаційної системи. Ефективність управління людськими ресурсами визначається узгодженістю між цими елементами та їх відповідністю стратегічним цілям.

Своєю чергою інституційний підхід акцентує увагу на правилах, нормах, традиціях та механізмах, які регулюють поведінку службовців. В контексті публічної служби це включає нормативно-правове середовище, корпоративну культуру, стандарти етики й процедури публічної служби.

Розвиток теорій управління людськими ресурсами в публічному секторі безпосередньо пов'язаний із розумінням природи людської поведінки в

організаціях, тому увага дослідників поступово зміщувалася від адміністративно-бюрократичного бачення до визнання людини як центрального чинника ефективності державних інституцій. Власне поведінкові й мотиваційні теорії стали базою для сучасного HR-менеджменту у сфері публічної служби.

Поведінкові теорії сформувалися внаслідок критики класичної механістичної моделі організації, у якій працівник розглядався лише як елемент виробничої системи. Американський дослідник Дуглас МакГрегор запропонував дві моделі управлінських припущень – теорію X і теорію Y. Перша відображає авторитарний стиль керівництва, заснований на недовірі до працівників, тоді як друга виходить із визнання їхньої самостійності, ініціативності та відповідальності. У публічному управлінні концепція МакГрегора стимулювала перехід до людиноцентричної моделі державної служби, орієнтованої на розвиток персоналу, зворотний зв'язок та етичне лідерство [84].

Схожі ідеї розвивав Р. Лайкерт, який виділив чотири системи управління. На його думку, лише партисипативна система, заснована на колективному прийнятті рішень, ефективно розкриває потенціал працівників. Для публічного управління це стало основою розвитку принципів участі, делегування і колективної відповідальності, що сьогодні відображені у концепції належного врядування [81].

Також значний вплив мала теорія організаційного навчання К. Арджиріса, який підкреслював необхідність створення умов для розвитку компетенцій, рефлексії та самонавчання службовців. Даний підхід актуальний для системи публічної служби України, де питання безперервного професійного розвитку та інституційного навчання стають ключовими для модернізації апарату [60].

Основою ефективного управління людськими ресурсами у публічному секторі є мотивація до служіння суспільству. Перші універсальні підходи до вивчення мотивації з'явилися в середині минулого століття. Абрахам Маслоу розробив ієрархію потреб, де вищий рівень займає потреба в самореалізації. У публічному управлінні це означає, що публічний службовець прагне не лише

матеріального забезпечення, а й визнання, професійного розвитку та суспільного внеску [83].

Фредерік Герцберг запропонував двохфакторну модель мотивації, яка розрізняє гігієнічні чинники, такі як умови праці, оплата, політика організації, та мотиватори, зокрема, досягнення, відповідальність, зміст праці. Для публічного сектору це означає, що підвищення оплати праці або соціальних гарантій не забезпечує мотивацію без реальних можливостей для участі у прийнятті рішень та розвитку кар'єри [73].

Теорія очікувань Віктора Врума доповнила вказані вище ідеї раціональним підходом, який проголошує, що людина докладатиме зусиль, якщо вірить у зв'язок між ними, результатом і винагородою. У публічному секторі це відображається в необхідності прозорих процедур оцінювання результативності, які дозволяють публічним службовцям бачити залежність між власними досягненнями та кар'єрним зростанням [105, с. 84-92].

Суттєвий внесок зробила і теорія справедливості Джона Адамса, яка пояснює, що сприйняття несправедливості у розподілі винагород призводить до зниження мотивації, що особливо актуально для української публічної служби, для якої питання соціальної рівності, транспарентності конкурсних процедур та об'єктивності оцінювання мають визначальне значення для довіри персоналу [58].

Пізніше, Едвін Лок запропонував теорію постановки цілей, згідно з якою чіткі, амбітні, але досяжні цілі підвищують ефективність працівників. У публічному управлінні даний підхід реалізується через систему KPI, індикатори результативності діяльності держслужбовців та SMART-планування [82].

У другій половині минулого століття набули поширення ситуаційні підходи, що розглядають ефективність управління персоналом залежно від контексту. Зокрема, Ф. Фідлер розробив модель контингентного лідерства, яка передбачає, що результативність залежить від відповідності стилю керівництва конкретній ситуації. Для публічної служби дана теза означає потребу гнучких

управлінських моделей, які враховують політичну стабільність, рівень автономії органів влади та компетентність працівників [70].

У сучасному публічному управлінні стратегічний підхід до управління персоналом ґрунтується на інтеграції HR-процесів із загальною стратегією публічного управління. Концепція стратегічного управління людськими ресурсами визначає людські ресурси як ключовий стратегічний актив, а не просто адміністративну функцію, що означає, що добір, оцінювання, навчання й мотивація повинні бути узгоджені з цілями розвитку державної політики та суспільних очікувань [111].

В українських реаліях стратегічний підхід відображено в Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року № 844-р, де визначено завдання щодо розвитку управління людськими ресурсами в публічному управлінні, зокрема, запровадження HR-аналітики, цифровізації процесів добору, удосконалення оцінювання компетентностей тощо [37].

У наприкінці минулого століття відбулася радикальна зміна парадигми державного управління, що отримала назву новий публічний менеджмент, поява якого пов'язана з критикою традиційної бюрократичної моделі Макса Вебера, орієнтованої на жорстку ієрархію, формалізм і надмірну регламентацію.

Концепція нового публічного менеджменту, сформована у працях К. Гуда, Д. Осборна та Т. Гейлера, пропонує перенесення принципів менеджменту приватного сектору в публічну сферу. При цьому основна увага приділяється результативності, клієнтоорієнтованості, конкуренції між підрозділами, гнучкому управлінню персоналом [74, с. 25].

З точки зору управління людськими ресурсами в концепції нового публічного менеджменту зроблено акцент на таких аспектах як запровадження системи оцінювання ефективності праці публічних службовців, розвиток контрактних відносин і гнучких форм зайнятості, персоніфікація відповідальності керівників підрозділів та формування корпоративної культури

орієнтації на результат. Концепція нового публічного менеджменту започаткувала тенденцію переходу від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людськими ресурсами, коли кожен працівник розглядається як актив, а не як елемент бюрократичної структури.

На початку XXI століття під впливом процесів глобалізації та демократизації управління концепція нового публічного менеджменту доповнилася новою ідеєю – концепцією належного врядування, яка розвинута у працях Дж. П'єра та Г. Петерса, а також у звітах Світового банку, ОЕСР і Ради Європи [92]. У даній концепції управління людськими ресурсами акцент робиться не лише на ефективності, а й на етичних стандартах, транспарентності, підзвітності, участі громадян у прийнятті рішень. У межах належного урядування HR-політика повинна сприяти формуванню доброчесної та професійної державної служби, забезпечувати баланс між компетентністю, відкритістю та політичною нейтральністю персоналу, підтримувати принципи рівних можливостей і гендерної рівності.

Окремий напрям сучасної теорії управління персоналом у публічному секторі пов'язаний із концепцією мотивації до публічного служіння, яку запропонував Джеймс Перрі, розглядаючи публічну мотивацію як внутрішній стимул до суспільно корисної діяльності. Згідно з концепцією мотивації до публічного служіння публічні службовці керуються не лише матеріальними винагородами, а насамперед моральними цінностями, такими як бажання служити громадянам, забезпечувати справедливість і суспільне благо, тому ефективне управління персоналом на публічній службі має поєднувати індивідуальні цілі працівників із суспільними завданнями, формувати культуру довіри, чесності та солідарності, підтримувати систему нематеріальних стимулів, зокрема, визнання, кар'єрний розвиток, суспільне відзначення заслуг [91, с. 368]. Концепція мотивації до публічного служіння активно використовується у програмах модернізації державної служби в країнах ЄС, Канаді, США, а також поступово впроваджується в Україні в межах реформування державного управління.

Новий етап розвитку управління людськими ресурсами в публічному управлінні визначається цифровою трансформацією публічного сектору. Модель цифрового HR-менеджменту представляє собою систему, яка інтегрує технології великих даних, штучного інтелекту та аналітики для підвищення ефективності HR-процесів. Сучасні дослідження вказують, що цифровізація управління людськими ресурсами дозволяє автоматизувати процеси добору, адаптації та оцінювання кадрів, розробляти індивідуальні траєкторії розвитку службовців, забезпечувати прозорість кар'єрного зростання та управління компетентностями, використовувати HR-аналітику для прийняття стратегічних рішень [94]. В українському контексті це проявляється у створенні єдиної державної бази даних з питань державної служби, запровадженні електронних платформ для навчання державних службовців, систем оцінювання компетентностей та цифрових кабінетів службовця.

Сучасне публічне управління людськими ресурсами поєднує елементи всіх розглянутих нами підходів, зокрема, ефективність, результативність та конкуренцію, які є базою концепції нового публічного менеджменту, транспарентність, етику і підзвітність з концепції належного урядування, цінності служіння суспільству з концепції мотивації до публічного служіння та інноваційність, аналітику і персоналізацію управління, які характеризують концепцію цифрового управління людськими ресурсами. Узгоджене застосування цих підходів формує цілісну модель управління персоналом, у якій поєднуються стратегічне бачення, технологічна модернізація та орієнтація на громадянина. Така модель дає змогу не лише підвищити професіоналізацію публічної служби, а й забезпечити її стійкість, гнучкість та здатність реагувати на складні виклики воєнного й повоєнного періоду.

1.3. Нормативно-правові засади формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби

Правове регулювання кадрової політики у системі публічної служби України має конституційне підґрунтя. Основоположним документом виступає Конституція України, яка визначає засади організації державної влади, її підзвітність і відповідальність перед народом, а також гарантує право громадян на рівний доступ до державної служби [14].

Стаття 38 Конституції передбачає, що громадяни мають рівне право доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Дане положення забезпечує правову основу для формування принципів професіоналізму, політичної нейтральності та рівності можливостей у кадровій політиці держави.

Конституційні норми закріплюють демократичний характер публічної служби, що відповідає європейським цінностям – верховенству права, доброму врядуванню, ефективності та транспарентності. Таким чином, Конституція виступає первинним правовим орієнтиром для розвитку законодавства про державну службу та управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Ключовим нормативним актом, що регламентує засади організації публічної служби, є Закон України «Про державну службу», який закріпив сучасну модель державної служби, орієнтовану на компетентнісний підхід, транспарентність кадрових процедур, політичну нейтральність і підзвітність державних службовців. Закон визначає принципи державної служби, зокрема, верховенство права, професіоналізм, добросовісність, політичну неупередженість, рівний доступ, стабільність, ефективність та орієнтацію на громадян. При цьому особливу увагу приділено формуванню кадрового резерву, проведенню конкурсів, оцінюванню результатів службової діяльності, просуванню по службі, навчанню й підвищенню кваліфікації [34].

Важливою новелою стало впровадження компетентнісного підходу, який зміщує акценти з формальних вимог до кваліфікації на оцінку реальних навичок,

професійних якостей і результатів діяльності, що узгоджується з європейською моделлю управління людськими ресурсами у публічному секторі, де акцент робиться на управлінні за результатами.

Закон також визначає роль Національного агентства України з питань державної служби як центрального органу виконавчої влади, який реалізує державну політику у сфері публічної служби. Національне агентство України з питань державної служби здійснює координацію кадрової політики, організовує конкурси, оцінювання службовців, формує єдині стандарти добору кадрів і розробляє стратегії розвитку людського капіталу.

Поряд із державною службою, важливою складовою публічної служби є служба в органах місцевого самоврядування, правові засади якої встановлено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування», яким визначено статус посадових осіб місцевого самоврядування, умови прийняття на службу в органах місцевого самоврядування, просування по службі, особливості атестації службовців, їх права і обов'язки та відповідальність [36].

Нині набирає чинності нова редакція зазначеного закону, що прийнята 2023 року та має на меті гармонізацію стандартів місцевої служби із державною, запровадження компетентнісного підходу, єдиних стандартів добору, оцінювання та навчання кадрів. Такий підхід відповідає принципам децентралізації й розвитку кадрового потенціалу територіальних громад, підвищуючи професіоналізм та ефективність діяльності органів місцевого самоврядування [36].

Нормативно-правову основу кадрової політики доповнюють підзаконні акти Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби, які конкретизують положення базових законів. Зокрема, розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 року «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» визначає такі стратегічні цілі кадрової політики як формування професійного, компетентного та добросовісного корпусу державної служби,

розвиток системи управління персоналом, заснованої на принципах меритократії, створення умов для кар'єрного розвитку, мотивації та підвищення кваліфікації, запровадження цифрових HR-технологій [37].

У рамках даної стратегії впроваджується HRMIS – державна інформаційна система управління людськими ресурсами, яка забезпечує електронний облік, контроль і планування кадрових процесів. Це крок до цифрової трансформації публічної служби, що відповідає вимогам транспарентності, підзвітності та аналітичності [75].

Розвиток кадрового потенціалу реалізується через систему правових механізмів, які охоплюють добір, навчання, оцінювання, стимулювання й відповідальність публічних службовців. Чинними законодавчими нормами передбачено такі основні інструменти, як конкурсна процедура добору, що забезпечує прозорість і рівність доступу; щорічне оцінювання результатів службової діяльності, яке визначає рівень досягнення індивідуальних цілей; система професійного навчання, що передбачає безперервний розвиток компетенцій; кадровий резерв, як механізм планування кар'єри; та дисциплінарна відповідальність, як гарантія етичності та доброчесності служби.

Важливе місце посідає Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування який затверджено наказом НАДС 5 серпня 2016 року № 158, який формує моральні стандарти поведінки, принципи доброчесності, лояльності, політичної нейтральності та служіння суспільству [35].

Розвиток української публічної служби відбувається з орієнтацією на європейські стандарти належного врядування та високої якості публічного управління. Ключовими орієнтирами в цьому напрямку виступають документи ЄС і ОЕСР, зокрема, «Принципи публічного адміністрування» SIGMA, спільної ініціативи ЄС та ОЕСР, які визначають вимоги до належного врядування, професіоналізму, добору кадрів на основі заслуг, транспарентності та підзвітності; рекомендації ОЕСР «Публічне адміністрування та управління 2021», де акцент зроблено на адаптивності, цифровізації та гнучких моделях

побудови кар'єри; та Європейському кодексі поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування, що проголошує принципи рівного доступу, неупередженості та навчання впродовж життя [103; 69].

В Україні поступово впроваджуються ці стандарти через адаптацію законодавства, участь у програмах Twinning, SIGMA та проекті EU4PAR, наприклад, запровадження компетентнісної моделі добору кадрів і електронних процедур управління людськими ресурсами на державній службі безпосередньо базується на рекомендаціях SIGMA.

Отже, можна зазначити, що нормативно-правові засади формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби України формують цілісну багаторівневу систему, яка поєднує конституційні принципи демократичного врядування і рівного доступу до служби, законодавчі норми щодо професіоналізму, етики та розвитку людського капіталу, підзаконні акти та стратегії, що орієнтовані на цифровізацію та мотивацію персоналу та європейські стандарти, спрямовані на підвищення ефективності, доброчесності й довіри громадян. Таким чином, українська модель кадрової політики в публічному управлінні поступово інтегрується у європейський простір публічного управління, зберігаючи власну правову ідентичність та враховуючи національні особливості публічної служби.

Впровадження норм Закону України «Про державну службу передбачає організацію ефективної системи управління персоналом на всіх рівнях державного управління. Одним із ключових механізмів є конкурсний відбір та призначення на посади, що забезпечує відповідність кандидатів вимогам компетентності та професійної придатності. Національне агентство України з питань державної служби розробляє методики оцінювання, визначає критерії компетентності та організовує відкриті конкурси на вакантні посади. Даний підхід дозволяє поєднати формальні вимоги, такі як освіта та досвід роботи, із практичними навичками, аналітичними здібностями та лідерськими якостями [23].

Ще одним ключовим елементом є система оцінки результатів службової діяльності. Щорічне оцінювання дозволяє визначити рівень досягнення службовцями індивідуальних та організаційних цілей, потребу в підвищенні кваліфікації, а також обґрунтовано визначити кар'єрний розвиток чи надання преміювання. Впровадження оцінювання на основі ключових показників результативності і компетентнісного підходу сприяє підвищенню транспарентності та ефективності роботи публічної служби.

Законодавство передбачає обов'язкову участь державних службовців у програмах підвищення кваліфікації, тренінгах та сертифікаційних курсах, що забезпечує постійне оновлення знань та навичок, зокрема щодо цифрових технологій управління, методів стратегічного планування, комунікацій і управління проектами. Важливим є також розвиток корпоративної культури та навичок міжособистісної взаємодії, які сприяють командній роботі та підвищенню загальної ефективності органів публічного управління.

Формування кадрового резерву дозволяє підготувати висококваліфікованих фахівців для заміщення вакантних посад у разі плинності кадрів або відкриття нових позицій. Практика показує, що ефективне використання кадрового резерву зменшує ризики кадрових криз, забезпечує стійкість органів публічного управління та сприяє швидкій адаптації до змін у законодавстві або організаційній структурі.

Використання дисциплінарних процедур Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечує добросовісність та політичну нейтральність служби. Аналіз судової практики та внутрішніх контрольних процедур засвідчує, що дотримання чітких правил дисциплінарної відповідальності підвищує довіру громадян до органів публічного управління. Загальні правила регламентують поведінку публічних службовців, взаємодію з громадянами та колегами, конфліктні ситуації та запобігання корупційним ризикам.

Ефективний контроль за кадровою політикою здійснюється через кілька механізмів:

– Національне агентство України з питань державної служби проводить регулярний моніторинг стану кадрового потенціалу, включаючи оцінку компетенцій, мотивації, плинності кадрів та заповнюваності вакантних посад;

– Рахункова палата України аналізує ефективність використання коштів державного та місцевих бюджетів, що включає витрати на підготовку, навчання та утримання державних службовців;

– аналітичні матеріали Кабінету Міністрів та Міністерства розвитку громад та територій України надають інформацію про реалізацію кадрових стратегій на місцевому рівні.

Зазначимо, що українська система управління персоналом поступово інтегрується у європейські стандарти. Основними напрямками адаптації є впровадження методик оцінювання професійних компетенцій та результатів діяльності співробітників відповідає принципам SIGMA та Європейського кодексу поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування; HR-технології та цифровізація процесів, зокрема, використання HRMIS, яка покликана забезпечити прозорість, аналітичність і зручність управління кадровим потенціалом; безперервне навчання і розвиток кар'єри, оскільки європейські стандарти підкреслюють важливість навчання протягом усього життя у публічній службі, що поступово реалізується в українській системі через навчальні центри Національного агентства України з питань державної служби та міжнародні програми; підзвітність та етичність, зокрема дотримання Етичного кодексу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і інструментів моніторингу дисциплінарної відповідальності забезпечує відповідність європейським практикам доброчесності.

Висновки до розділу 1

1. Сутність та структура кадрового потенціалу публічної служби визначаються як комплекс людських, професійних, мотиваційних і соціально-організаційних ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування органів публічного управління. Формування кадрового потенціалу базується на поєднанні компетентнісного підходу, оцінки професійних навичок, стратегічного управління людськими ресурсами та розвитку лідерських якостей публічних службовців.

2. Сучасні теоретичні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі демонструють інтеграцію традиційних моделей управління з інноваційними практиками, зокрема концепціями нового публічного управління, належного урядування та мотивації служіння суспільству. Теоретичні засади дозволяють обґрунтувати ефективні стратегії залучення, оцінки, розвитку та мотивації персоналу в публічній службі.

3. Нормативно-правова база формування та розвитку кадрового потенціалу на публічній службі забезпечує юридичне регулювання всіх ключових процесів, таких як конкурсний відбір, оцінювання результатів діяльності, професійне навчання, етичні стандарти та дисциплінарна відповідальність. українське законодавство та міжнародні стандарти ОЕСР, ЄС та національні норми провідних демократій світу формують рамки транспарентної, підзвітної та професійної публічної служби.

4. Системний підхід до посилення кадрового потенціалу публічної служби передбачає інтеграцію інституційних, організаційних, мотиваційних та цифрових механізмів розвитку людського капіталу, що включає формування кадрового резерву, підвищення кваліфікації, розвиток корпоративної культури, використання сучасних технологій управління персоналом та оцінку результативності діяльності публічних службовців. Такий підхід створює передумови для підвищення ефективності публічного управління та стійкості апарату публічної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНИ

2.1. Сучасний стан системи публічної служби України: кадрові тенденції та виклики

Становлення сучасної системи публічної служби в Україні є одним із ключових чинників успішності демократичних перетворень і євроінтеграційних процесів. Власне кадровий потенціал публічної служби визначає здатність держави ефективно реалізовувати політику, забезпечувати верховенство права, надавати якісні публічні послуги та підтримувати довіру громадян до влади. У період воєнних викликів, соціально-економічної турбулентності та цифрової трансформації роль професійного, компетентного й добросовісного корпусу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування набуває стратегічного значення.

Загальні тенденції розвитку публічної служби в Україні показують, що система публічної служби в Україні охоплює державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, які функціонують на основі принципів політичної нейтральності, професіоналізму, добросовісності та підзвітності. Згідно із Законом України «Про державну службу», державна служба є публічною, професійною, політично неупередженою діяльністю з практичного виконання завдань і функцій держави. Аналогічно, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» визначає статус посадових осіб місцевого самоврядування, які реалізують політику органів місцевої влади на місцевому рівні.

Реформування системи публічної служби в Україні розпочалося з ухвалення нової редакції Закону України «Про державну службу» у 2015 році та впровадження політики управління персоналом за принципами системи заслуг.

Відтоді значно оновлено механізми добору кадрів, оцінювання результативності діяльності службовців, а також підвищення їхньої кваліфікації.

Аналіз сучасного стану кадрового потенціалу публічної служби України дозволяє виявити основні тенденції та проблеми, що впливають на ефективність публічного управління.

Найважливішою сучасною тенденцією кадрового потенціалу публічної служби є тенденція до професіоналізації та модернізації публічної служби. Зокрема, запроваджено конкурсні процедури на заміщення вакантних посад, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів. Однак, незважаючи на це, рівень професіоналізму залишається низьким, особливо на місцевому рівні, де кадровий дефіцит є найбільш відчутним. Власне на місцевому рівні спостерігається значний дефіцит кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на ефективність публічного управління.

Не менш важливою тенденцією є цифровізація та впровадження інновацій в управлінні персоналом. Впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом, зокрема, електронного документообігу та автоматизованих систем оцінки ефективності дозволяє підвищити прозорість та ефективність кадрових процесів. Проте, існує проблема недостатньої цифрової грамотності серед державних службовців, що обмежує повноцінне використання цих інструментів. Як зазначає А.Куртєв, впровадження сучасних технологій в управлінні персоналом є необхідним для підвищення ефективності публічної служби [19].

Ще однією тенденцією є мобільність та ротація кадрів. Зазначимо, що ротація кадрів є надважливим інструментом оновлення та розвитку публічної служби, однак, в Україні цей процес реалізується недостатньо ефективно через відсутність чіткої нормативно-правової бази та практичних механізмів реалізації ротації, що призводить до застою та зниження мотивації серед публічних службовців. Г. Смоквіна та А. Григор'єва зазначають, що відсутність ефективної системи ротації кадрів є однією з причин низької ефективності публічної служби в Україні [45].

У розрізі освітнього рівня більшість державних службовців має вищу освіту (понад 95 %), при цьому 11% – мають ступінь магістра чи науковий ступінь, що свідчить про високий освітній потенціал системи, однак не завжди корелює з практичними навичками стратегічного планування, цифрових компетенцій чи проєктного менеджменту. Значна частина державних службовців вказує на нестачу сучасних навичок управління, аналітики даних, комунікацій із громадськістю [22].

За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 1 липня 2025 року у державних органах працює 156,3 тис. державних службовців, в тому числі категорії А – 227 осіб, категорії Б – 38,4 тис. осіб, категорії В – 117,7 тис. осіб. Заповненість штатних посад становить по категорії А – 78%, категорії Б – 81,2%, категорії В – 81,4%.

В гендерному розрізі на посадах державної служби перебуває 118,9 тис. жінок або 76,1% та 37,4 тис. чоловіків або 35,9%, в тому числі серед державних службовців категорії А жінки становлять 59 осіб або 26%, а чоловіки – 168 осіб або 74%, серед державних службовців категорії Б жінки становлять 25,8 тис. осіб або 67,2%, а чоловіки – 12,6 тис. осіб або 32,8%, категорії В – жінки становлять 93,0 тис. осіб або 79,0%, а чоловіки – 21,0 тис. осіб або 24,78%.

По віковій структурі на посадах державної служби перебуває 28,9 тис. осіб віком до 35 років або лише 18,5% від загальної чисельності державних службовців, з яких жінки становлять 20,9 тис. осіб або 72,3%, а чоловіки – 8,0 тис. осіб або 27,7%. На державній службі служби перебуває 117,7 тис. осіб віком 36–60 років або 75,3% від загальної чисельності державних службовців, з яких жінки становлять 91,4 тис. осіб або 77,7%, а чоловіки – 26,3 тис. осіб або 22,3%. Щодо категорії осіб віком 61–64 роки, то на державній службі служби перебуває лише 7,9 тис. осіб такого віку 36–60 років або 5,1% від загальної чисельності державних службовців, з яких жінки становлять 5,5 тис. осіб або 69,8%, а чоловіки – 2,4 тис. осіб або 30,2%.

На державній службі перебуває 11,9 тис. осіб з інвалідністю або 7,6% від загального контингенту державних службовців. Найвища питома вага осіб з

інвалідністю спостерігається серед співробітників територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади (9,0%), районних державних адміністрацій (8,7%) та міністерств (7,3%), а найнижча питома вага – серед співробітників державних органів, що забезпечують здійснення повноважень Президента України (3,2%) та апарату органів судової влади і прокуратури (3,4%).

Зазначимо, що порівняно з показниками на початок 2022 року фактична кількість державних службовців зменшилася на 15,1 тис осіб або на 8,8%, зокрема, жінок – на 9,1 тис осіб або на 7,1%, а чоловіків – на 6,0 тис. осіб або 13,9%, в тому числі чисельність осіб віком до 35 років на державній службі скоротилась на 14,2 тис осіб або на 32,3%, осіб віком 36–60 років – на 4,9 тис осіб або 4%, а кількість осіб віком 61–64 років зросла на 2,5 тис. осіб або на 44,8% [12].

При цьому кадрова структура забезпечення залишається нерівномірною. Більшість працівників сконцентрована у центральних органах виконавчої влади та їхніх територіальних підрозділах, тоді як органи місцевого самоврядування стикаються з нестачею кваліфікованих кадрів. За даними аналітичного звіту НАДС, понад 20 % вакансій у територіальних громадах залишаються незаповненими, що особливо характерно для сільських територій.

Аналіз статистичних даних, оприлюднених Національним агентством України з питань державної служби, свідчить про низку суттєвих тенденцій та викликів, що характеризують сучасний стан кадрового потенціалу державної служби.

1. Скорочення чисельності державних службовців. Так, порівняно з 2022 роком, загальна кількість державних службовців зменшилася на 15,1 тис. осіб (–8,8 %), що зумовлено як оптимізацією структури органів влади, так і впливом воєнного стану, що обмежив фінансові ресурси й кадровий резерв держави та викликав масовий виїзд державних службовців, а особливо жінок віком до 35 років за кордон та мобілізацію чоловіків аналогічного віку. Одночасно зниження чисельності особливо відчутне серед молодих фахівців до

35 років (-32,3 %), що свідчить про зниження привабливості державної служби для молоді через низький рівень оплати праці, високі вимоги щодо кваліфікації та потенційні виклики мобілізації.

2. Нерівномірна заповненість штатних посад. Заповненість посад коливається в межах 78–81%, що вказує на наявність системної проблеми з кадровим забезпеченням. Найнижчі показники зафіксовано серед посад категорії А (78 %), що пояснюється як підвищеними вимогами до кандидатів, так і політичною мінливістю вищого корпусу державної служби. Водночас категорії Б і В демонструють більш стабільну ситуацію (81,2% і 81,4% відповідно), однак залишаються недоукомплектованими.

3. Виражена гендерна диспропорція на керівних посадах. Хоча в цілому жінки становлять більшість серед державних службовців (76,1 %), на керівних посадах категорії А їх лише 26%, що свідчить про так званий «скляний бар'єр» – обмежений доступ жінок до посад найвищого рівня. Для категорій Б і В спостерігається більш збалансоване співвідношення, однак тенденція вертикальної гендерної нерівності зберігається.

4. Віковий дисбаланс та старіння кадрів. Основну частину державних службовців становлять особи віком 36–60 років (75,3 %), тоді як молодь віком до 35 років становить лише 18,5%. Така вікова структура несе ризики уповільнення інноваційних змін і свідчить про недостатню мотивацію молоді приєднуватися до публічної служби. Позитивним є збільшення частки службовців віком 61–64 роки (+44,8 %), що вказує на продовження трудової активності досвідчених кадрів, але водночас відображає процес старіння системи та все більше посилення невідповідності її гендерно-вікового портрету структурі населення України.

5. Зростання частки осіб з інвалідністю. Наявність 11,9 тис. осіб з інвалідністю (7,6%) свідчить про певні успіхи в реалізації політики інклюзивності в державній службі. Найвищі показники зайнятості таких осіб спостерігаються в територіальних підрозділах центральних органів виконавчої влади (9,0%) та в районних державних адміністраціях (8,7%), що може вказувати

на більш відкриту кадрову політику саме на місцях. Проте така висока питома вага осіб з інвалідністю теж не відповідає структурі населення України.

6. Гендерно-вікові перетини в структурі кадрів. У всіх вікових групах переважають жінки (від 69,8% до 79,0%), що підтверджує фемінізацію державної служби. Водночас серед молодих службовців жінки становлять 72,3%, а серед вікової групи 36–60 років — 77,7 %, що може свідчити як про стабільну участь жінок у публічному секторі, так і про зниження залучення чоловіків, особливо у молодшій віковій категорії.

7. Загострення проблеми оновлення кадрового складу. Зменшення чисельності молодих службовців і скорочення середнього віку вступу на державну службу свідчать про системну проблему кадрового відтворення. Без цілеспрямованих програм стажувань, кадрових резервів і гнучких умов оплати праці держава ризикує втратити динамічність і адаптивність свого адміністративного корпусу.

8. Вплив децентралізаційних процесів. Реформа децентралізації збільшила потребу у фахівцях на місцевому рівні, але кадровий дефіцит у громадах зберігається. Відповідно, спостерігається перетік кадрів із центральних органів у територіальні, що частково пояснює нерівномірність заповнення посад за категоріями.

9. Підвищення соціальної вразливості держслужбовців. Скорочення загальної чисельності при зростанні частки осіб передпенсійного віку та з інвалідністю відображає зростання навантаження на кадровий ресурс, що потребує комплексної політики охорони праці, підтримки психоемоційного стану персоналу та удосконалення системи мотивації.

Виявлені дисбаланси за статтю, віком і рівнем заповненості посад публічної служби вказують на потребу в оновленні стратегії управління людськими ресурсами у публічному секторі, пріоритетними якої мають стати системне прогнозування кадрових потреб, розвиток цифрових компетентностей, підвищення конкурентності оплати праці та впровадження програм залучення молоді.

На рівні органів місцевого самоврядування кадрові тенденції мають власну специфіку. Після впровадження реформи децентралізації у 2014–2020 роках було утворено 1469 територіальних громад, що значно підвищило потребу в професійних управлінцях на місцях. Проте кадрова база багатьох громад залишається слабкою. Згідно зі звітом ОЕСР та SIGMA, лише 38% територіальних громад в Україні мають сформовані кадрові служби, здатні реалізовувати політику управління персоналом на належному рівні [95].

В окремих регіонах спостерігається висока плинність кадрів, так, понад чверть посадовців змінюють місце роботи протягом року. Основними причинами є низький рівень оплати праці, перевантаженість функцій, недостатня підтримка професійного розвитку, що створює ризики втрати інституційної пам'яті та зниження ефективності місцевого управління [2].

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, зазначаємо, що система публічної служби України перебуває на етапі структурного оновлення, однак стикається з низкою кадрових викликів. Незважаючи на поступову стабілізацію чисельності працівників і підвищення гендерної збалансованості, спостерігається скорочення контингенту публічних службовців, особливо серед молоді, що свідчить про зниження привабливості державної служби для нових поколінь. Віковий дисбаланс, недостатня заповненість посад вищих категорій і нерівномірний розподіл кадрів між рівнями управління зумовлюють потребу у стратегічному кадровому плануванні, розвитку системи професійного навчання та мотивації персоналу. Таким чином, кадровий потенціал публічної служби залишається ключовим фактором ефективності публічного управління, однак потребує комплексного підходу до його відтворення та розвитку. Для забезпечення стійкості системи важливо створити умови для залучення молодих фахівців, підвищити престижність служби, посилити політику гендерної рівності й інклюзивності.

2.2. Оцінка ефективності кадрової політики в органах публічного управління

Ефективність кадрової політики в системі публічного управління визначається як комплексна характеристика результативності заходів, спрямованих на формування, розвиток, використання та утримання людського потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона відображає рівень відповідності кадрових процесів стратегічним завданням державного управління, ступінь професійної компетентності персоналу, а також якість виконання службових функцій.

Ефективність кадрової політики в системі публічного управління може оцінюватися за низкою взаємопов'язаних критеріїв та індикаторів, серед яких перш за все виділяють рівень заповнення посад та кадрового резерву; відповідність кадрової структури потребам органів, зокрема в частині гендерної рівності, вікової структури, освітнього рівня; професійна компетентність, цифрові навички й здатність адаптуватись до змін; результати роботи, продуктивність публічних службовців, якість надання послуг; транспарентність та добросовісність кадрових процесів. Власне така мультикомпонентна модель дозволяє поєднати кількісні та якісні оцінки кадрової політики.

Для оцінювання ефективності важливо використовувати порівняльні міжнародні стандарти та моніторингові дані, наприклад, ОЕСР та SIGMA надають методики оцінки ефективності публічного управління, зокрема моделі, що охоплюють людські ресурси публічної служби [95].

В Україні такі підходи частково адаптовані через діяльність Національне агентство України з питань державної служби, яке в публічних звітах зазначає впровадження інструментів цифрового HR-менеджменту, професійного навчання та добору за принципом заслуг [101].

З огляду на результати аналізу проведеного нами в попередньому підрозділі можна зробити попередні висновки щодо ефективності кадрової політики. Наприклад, показник заповнення штатних посад категорій А, Б та В

(78%, 81,2%, 81,4% відповідно) сигналізує про наявність незаповнених вакансій публічних службовців, що прямо впливає на продуктивність органів публічного управління, оскільки наявність вакантних посад означає, що кадрова політика не забезпечує повного охоплення необхідних функцій.

За даними діяльність Національного агентства України з питань державної служби, кількість державних службовців постійно зменшується, що також впливає на оцінку ефективності, адже скорочення чисельності може свідчити як про оптимізацію, так і про втрату кадрів. При цьому важливим є оцінювати не лише кількість, але і якість тієї діяльності, що здійснюється. Наприклад, звіти ОЕСР вказують, що попри збереження ключових функцій державного апарату, ефективність публічної служби України досі відстає від європейських країн [88].

Крім того, спостерігається значна диспропорція у віковій структурі персоналу: частка молодих фахівців віком до 35 років становить лише 18,5% загальної чисельності, тоді як переважають працівники вікової групи 36–60 років (75,3%), що свідчить про обмежене залучення молоді до публічної служби, що у перспективі може зумовити дефіцит управлінського потенціалу.

Наведені показники свідчать про наявність системної проблеми кадрового дефіциту, що зумовлює нерівномірність навантаження на персонал, зниження оперативності прийняття управлінських рішень і зменшення ефективності функціонування органів публічного управління. Висока частка вакантних посад є наслідком як обмежених фінансових ресурсів, так і певної демотивації потенційних кандидатів через низький рівень заробітної плати, недостатню привабливість кар'єрних перспектив і високі вимоги до відповідальності.

Професійний розвиток службовців є ще одним ключовим критерієм успішності чинної стратегії управління людськими ресурсами на публічній службі. Національне агентство України з питань державної служби повідомляє, що Портал управління знаннями, створений для навчання публічних службовців, вже налічує понад 139,5 тис. користувачів, що засвідчує поступове розширення системи дистанційного навчання та цифрової підготовки кадрів. Однак, за

відсутності дієвих механізмів оцінювання результатів навчання, кількісні показники не завжди трансформуються у якісне зростання компетенцій [78].

Водночас, відповідно до аналітичних матеріалів OECD, кадрова політика України демонструє певні позитивні тенденції, зокрема, поступову адаптацію принципів транспарентності та відкритого добору, розбудову інституційної спроможності органів управління, впровадження інструментів оцінювання результатів діяльності. Проте ефективність цих інновацій значною мірою обмежується фрагментарністю впровадження та відсутністю єдиної інтегрованої системи управління людськими ресурсами у публічному секторі [88].

Окремо слід відзначити впровадження систем управління якістю, наприклад, європейської система управління якістю для державних організацій Common Assessment Framework (CAF), як одного з інструментів підвищення ефективності органів публічного управління через кадрові служби [102].

Однією з особливостей кадрової політики в Україні є її асиметричність між центральним і місцевим рівнями управління. Центральні органи державної влади мають більш розвинену інституційну структуру управління персоналом, що включає HR-підрозділи, системи оцінювання ефективності діяльності, внутрішній контроль та цифрові рішення для управління кадрами. Органи місцевого самоврядування, натомість, часто стикаються з дефіцитом ресурсів, недостатньою кадровою автономією та слабкою мотивацією персоналу.

Аналіз практики формування кадрового потенціалу у виконавчих органах територіальних громад показує, що значна частина посад тривалий час залишається вакантною, що пояснюється низькою конкурентоспроможністю заробітних плат у порівнянні з приватним сектором, високим рівнем відповідальності та відсутністю ефективних інструментів кар'єрного росту.

Крім того, на місцевому рівні кадрова політика має суттєво нижчий ступінь професіоналізації. Як зазначають О. Васильєва, Н. Васильєва та О. Приліпко, відсутність системного підходу до управління людськими ресурсами в громадах призводить до фрагментарності кадрових процесів і не дозволяє забезпечити

узгодженість між кадровою політикою та стратегічними пріоритетами місцевого розвитку [5].

Реформа децентралізації створила передумови для підвищення кадрової автономії місцевих органів, але водночас загострила проблему нерівномірності кадрового забезпечення. У малих територіальних громадах, де кадровий потенціал обмежений, функції управління персоналом часто виконують універсальні фахівці без спеціальної підготовки, що ускладнює реалізацію ефективної кадрової політики. На думку Л. Сергієнко, успішність кадрової політики в умовах децентралізації визначається здатністю місцевих лідерів формувати команду однодумців і забезпечувати інституційну сталість кадрових процесів, незалежно від політичних коливань [42].

Важливим досягненням в системі кадрової політики органів публічного управління є впровадження системи оцінювання результатів службової діяльності, що дозволяє відстежувати ефективність працівників за ключовими показниками результативності. У 2024 році оцінювання пройшли 98 % державних службовців категорій Б і В, причому 82% отримали позитивну оцінку, що свідчить про високий рівень формальної дисципліни, але не завжди про реальну результативність [30].

Повномасштабна війна створила безпрецедентне навантаження на кадровий потенціал публічної служби. Частина працівників була мобілізована або евакуйована з небезпечних територій, інші вимушені працювати дистанційно чи в умовах обмеженого доступу до ресурсів. Попри це, система державної служби продемонструвала відносну стійкість. Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, понад 95% центральних органів влади зберегли кадрову функціональність у 2022–2024 роках [31]. Проте якість управлінських рішень у кризових умовах залежала від гнучкості кадрової політики. Органи, які мали розвинені системи управління персоналом та кадрові резерви, швидше адаптувались до нових викликів. Водночас у низці громад, особливо прифронтових, кадрова політика набрала реактивного характеру, тобто спрямовувалась на короткострокове реагування.

Цифрова трансформація державного управління зумовила потребу у розвитку нових компетенцій службовців, зокрема, аналітичних, комунікативних, цифрових. Впровадження системи HRMIS (Human Resources Management Information System), започаткованої Національним агентством України з питань державної служби у 2021 році, дозволяє автоматизувати кадровий облік, підвищити прозорість конкурсних процедур і зменшити корупційні ризики [75]. Завдяки цифровим інструментам управління персоналом стає більш адаптивним і контрольованим, однак ефективність таких систем залежить від рівня цифрової грамотності службовців. За оцінками ОЕСР, лише 58% українських публічних службовців мають базовий або середній рівень цифрових компетенцій, що є одним із найнижчих показників серед країн-партнерів [95].

Проведений аналіз свідчить, що кадрова політика в органах публічного управління України перебуває на етапі інституційного зміцнення, однак її ефективність залишається обмеженою через структурні та організаційні проблеми. Позитивним є поступова цифровізація процесів управління персоналом, підвищення транспарентності добору кадрів, розширення можливостей професійного навчання. Водночас спостерігається дефіцит молодих фахівців, нерівномірність кадрового забезпечення та слабка мотиваційна база. Підвищення ефективності кадрової політики потребує системного впровадження компетентнісного підходу, інтеграції цифрових технологій, розбудови кадрового резерву та гармонізації умов праці між органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Разом із тим актуальним залишається формування довгострокових стратегій розвитку людського капіталу публічної служби, які б поєднували потреби держави, очікування громадян та виклики безпекового середовища. Важливо також забезпечити узгодженість кадрової політики з процесами інституційної модернізації, децентралізації та євроінтеграції, що дозволить створити стійку, професійну та мотивовану систему публічної служби, здатну ефективно функціонувати у складних умовах воєнного та повоєнного розвитку України.

2.3. Основні проблеми та бар'єри розвитку кадрового потенціалу публічної служби

Кадровий потенціал публічної служби представляє собою сукупність знань, навичок, компетенцій, цінностей та мотивацій публічних службовців, які забезпечують здатність органів влади реалізовувати публічну політику та надавати якісні послуги громадянам. Розвиток кадрового потенціалу є ключовою умовою забезпечення інституційної спроможності держави. Однак сучасний стан кадрової системи публічної служби України характеризується наявністю системних бар'єрів, що обмежують її результативність, гнучкість та стійкість.

Науковці виокремлюють три групи проблем розвитку кадрового потенціалу у публічному секторі, а саме:

- інституційно-нормативні проблеми, зокрема, недосконалість законодавчої бази, фрагментарність реформ, дублювання повноважень;
- організаційно-управлінські проблема, а саме: неефективність процесів управління персоналом, низький рівень цифровізації, слабка система оцінювання персоналу;
- соціально-психологічні проблеми, найбільш поширеними з яких є демотивація службовців, кадровий відтік, дефіцит лідерських і комунікативних компетенцій [52].

Важливо наголосити, що кадрові проблеми публічної служби мають комплексний характер, адже вони виникають у взаємодії зовнішніх, тобто економічних, політичних, соціальних чинників, та внутрішніх, таких як інституційні і управлінські, чинників. За оцінками експертів ОЕСР, перш за все якість людського капіталу публічного сектору визначає спроможність України реалізовувати реформи у сфері європейської інтеграції та відновлення після війни [95].

Інституційно-нормативні проблеми розвитку кадрового потенціалу проявляються в тому, що попри наявність законодавчої бази, яка відповідає європейським принципам публічної служби, її практична реалізація залишається

неповною. Закон України «Про державну службу» запровадив низку прогресивних положень, а саме: прозорий конкурсний добір, оцінювання результатів службової діяльності, індивідуальні програми професійного розвитку, однак аналіз виконання цих положень свідчить про їхню обмежену дієвість.

Зокрема, за даними Національного агентства України з питань державної служби, на практиці конкурси часто мають формальний характер, що знижує довіру громадськості до процесу добору кадрів. Недостатньо врегульованими залишаються питання кар'єрного просування, формування кадрового резерву та ротації персоналу. Відсутність єдиного електронного реєстру службовців і прозорої системи обліку кар'єрного руху ускладнює стратегічне управління людськими ресурсами [39].

Інституційна фрагментарність також проявляється у подвійності системи публічної служби, яка проявляється в розмежуванні державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Попри схожі завдання та стандарти, законодавча регламентація їх діяльності здійснюється різними нормативно-правовими актами, що створює асиметрію в оплаті праці, соціальних гарантіях, системі оцінювання та професійного розвитку [13, с. 19].

Окремою проблемою залишається низький рівень узгодженості кадрової політики із стратегічним плануванням розвитку державного управління. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки визначає кадрову спроможність одним із ключових пріоритетів, проте механізми її реалізації залишаються недостатньо деталізованими, що унеможливорює ефективний моніторинг результатів [9].

Організаційно-управлінські бар'єри кадрового потенціалу пов'язані передусім з ефективністю внутрішніх процесів управління персоналом в органах публічного управління. За даними Національного агентства України з питань державної служби, значна частина службовців вважають, що система оцінювання результатів діяльності має формальний характер і не впливає на

просування по службі чи розмір винагороди, що знижує мотивацію до підвищення ефективності праці та розвитку компетенцій.

Відсутність дієвої системи планування кар'єри призводить до високої плинності кадрів, особливо серед молодих фахівців. Так, наше дослідження свідчить, що у період 2020–2024 років чисельність державних службовців віком до 35 років скоротилася більш ніж на третину, що створює ризики старіння кадрового корпусу.

Іншою проблемою є недостатній рівень цифрової трансформації кадрових процесів. Хоча створено Інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS), її функціонал ще не повністю інтегрований у всі органи влади, а дані не завжди оновлюються своєчасно. Як наслідок, кадрові рішення часто приймаються без належного аналітичного обґрунтування.

Додатковим бар'єром розвитку кадрового потенціалу є нерівномірність можливостей професійного навчання. У центральних органах виконавчої влади доступ до освітніх ресурсів Національного агентства України з питань державної служби та міжнародних програм вищий, ніж у територіальних підрозділах та органах місцевого самоврядування, що посилює дисбаланс у кваліфікації персоналу на різних рівнях публічної служби [20].

Однією з найвагоміших загроз розвитку кадрового потенціалу є низький рівень мотивації державних службовців. Оплата праці, за результатами досліджень Центру політико-правових реформ, залишається неконкурентною порівняно з приватним сектором. Так середній рівень грошового забезпечення на держслужбі у 2024 році становив лише близько двох третин від середньої заробітної плати у бізнесі [8].

Крім матеріальних чинників, значну роль відіграють нематеріальні стимули, як-то визнання, можливості самореалізації, відчуття значущості праці, проте в українській системі публічного управління вони часто недооцінюються, що призводить до відтоку кваліфікованих кадрів і втрати управлінської спадковості.

Важливою є і проблема етичної культури та корпоративної довіри в колективах державних установ. Недостатня комунікація між керівництвом і персоналом, обмежена автономія публічних службовців у прийнятті рішень та слабка культура зворотного зв'язку створюють умови для демотивації і пасивності кадрів.

Соціально-психологічні бар'єри посилюються наслідками воєнного стану, зокрема підвищеним навантаженням, стресом, кадровими втратами та обмеженими можливостями соціального забезпечення. Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, у 2023–2024 роках понад дві третини публічних службовців відзначали високий рівень професійного вигорання та потребу у психологічній підтримці [47].

Для об'єктивної оцінки бар'єрів розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні доцільно здійснити порівняльний аналіз із практиками держав-членів ЄС, які мають схожий історичний досвід реформування адміністративної системи. За результатами дослідження ОЕСР/SIGMA, основні елементи успішної кадрової політики у країнах ЄС ґрунтуються на принципах меритократії, професіоналізму, інституційної стабільності та відкритості.

Порівняльний аналіз показує, що в більшості країн Центральної та Східної Європи процеси реформування публічної служби були спрямовані на деполітизацію апарату, створення єдиних стандартів професійного розвитку та цифровізацію кадрових процесів. У Польщі, Литві, Чехії успішність реформ забезпечувалася системним підходом, зокрема, створенням централізованих служб управління персоналом, обов'язковим навчанням посадовців з управління персоналом, запровадженням електронних платформ для оцінювання компетенцій.

В Україні ж відповідні механізми реалізуються повільніше. Хоча нормативно-правова база містить положення про транспарентний конкурс, індивідуальне оцінювання службовців і планування кар'єри, фактичне впровадження цих процедур є непослідовним. Основним бар'єром залишається відсутність єдиної системи стратегічного управління людським капіталом, що

поєднувала б планування кадрових потреб, моніторинг результатів і розвиток компетенцій.

Значною проблемою є й недостатня культура управлінської відповідальності. На відміну від європейських практик, де оцінка ефективності керівників тісно пов'язана з якістю кадрової роботи, в Україні ці аспекти залишаються слабо інтегрованими у систему управлінських KPI [59].

Варто також звернути увагу на недостатній рівень інституційної довіри до публічної служби. За результатами соціологічних опитувань, проведених Центром Разумкова у 2024 році, лише 32% громадян висловлюють довіру до державних службовців. Для порівняння, середній рівень довіри до державної служби в країнах ЄС перевищує 55%. Такий розрив пояснюється насамперед низькою ефективністю комунікацій держави з громадянами, недостатньою транспарентністю кадрових процедур і сприйняттям публічної служби як бюрократичної, а не сервісної структури [29].

На основі узагальнення статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби і результатів попереднього аналізу можна виокремити кілька структурних проблем, що системно стримують розвиток кадрового потенціалу:

– дефіцит молодих кадрів, зокрема, частка службовців віком до 35 років становить лише 18,5% загальної чисельності, що створює ризики втрати інноваційності та гнучкості системи управління;

– нерівномірність професійного розвитку – понад дві третини службовців органів місцевого самоврядування не мають можливості регулярного підвищення кваліфікації через відсутність коштів або доступу до навчальних програм;

– низька привабливість публічної служби, наприклад, оплата праці службовців залишається нижчою за середню у приватному секторі, що провокує відтік кадрів у бізнес-сектор або міжнародні організації;

– фрагментарність політики управління персоналом, зокрема, відсутність єдиної кадрової стратегії на державному та місцевому рівнях спричиняє різноспрямованість управлінських підходів;

– психологічне вигорання персоналу, про свідчить той факт, що в умовах воєнного стану та підвищених навантажень понад дві третини державних службовців відзначають емоційне виснаження.

Виділені нами структурні проблеми формують замкнене коло низької ефективності, яке можна описати ланцюгом кадровий дефіцит – надмірне навантаження – зниження мотивації – відтік кадрів – поглиблення дефіциту. Вихід із цього циклу потребує системної модернізації управління людським потенціалом.

Сучасний кадровий потенціал публічної служби України перебуває у стані глибокої трансформації. Проведений аналіз показує, що головними бар'єрами його розвитку є нормативна фрагментарність, неефективність процесів управління персоналом, дисбаланс професійного розвитку та низька мотивація персоналу. Порівняно з практиками країн ЄС, українська кадрова політика ще не досягла рівня стратегічної узгодженості й інституційної сталі. Разом з тим, існують позитивні зрушення, перш за все, цифровізація управління персоналом, розширення можливостей навчання, підвищення прозорості конкурсних процедур. Перспективи зміцнення кадрового потенціалу полягають у створенні цілісної системи розвитку людського капіталу публічної служби, орієнтованої на компетентність, довіру й результативність.

Висновки до розділу 2

1. Стан кадрового потенціалу публічної служби в Україні свідчить про наявність системних дисбалансів між нормативними цілями та фактичними результатами. Хоча за останні роки спостерігається поступова модернізація механізмів управління персоналом, результати аналізу даних Національного агентства України з питань державної служби показують зменшення кількості

державних службовців, зниження частки молоді та високий рівень плинності кадрів. Кадрова система залишається орієнтованою переважно на адміністративне забезпечення, а не на стратегічне управління людським капіталом, що обмежує ефективність реалізації державної політики.

2. Гендерна та вікова структура публічної служби демонструє асиметрію, яка потребує збалансованого підходу до формування кадрового резерву. Переважання жінок на посадах категорій Б і В свідчить про гендерну диспропорцію на рівні управлінських позицій, де домінують чоловіки. Водночас незначна частка працівників віком до 35 років (лише 18,5%) свідчить про старіння кадрового корпусу та ризику втрати динамізму системи. Вирішення цих питань потребує посилення програм молодіжного залучення, гендерного балансу й розвитку кар'єрних механізмів з урахуванням принципів рівності можливостей.

3. Ефективність кадрової політики в органах публічного управління залишається обмеженою через фрагментарність нормативного забезпечення та нестачу стратегічного планування. Наявність розгалуженої законодавчої бази не гарантує системності її реалізації, адже міжвідомча координація, оцінювання результатів і планування професійного розвитку функціонують непослідовно. Рівень цифровізації процесів управління людськими ресурсами та застосування компетентнісних підходів поки що не відповідають сучасним європейським стандартам, що знижує управлінську ефективність і довіру до системи публічної служби.

4. Основними бар'єрами розвитку кадрового потенціалу публічної служби є низька мотивація, обмежені можливості професійного навчання, психологічне вигорання та низький рівень соціального престижу публічної служби. Низький рівень оплати праці у порівнянні з приватним сектором, обмежена перспектива кар'єрного зростання та недостатня підтримка персоналу в умовах воєнних викликів формують кризу довіри до інституту публічної служби. Подолання цих бар'єрів вимагає впровадження комплексної політики мотивації, інвестицій у розвиток людського капіталу, розбудови сервісної культури публічного

управління та впровадження програм психологічної підтримки публічних службовців.

5. Подальший розвиток кадрового потенціалу публічної служби має ґрунтуватися на принципах меритократії, професійної мобільності та цифрової трансформації управління персоналом. Необхідним кроком є створення єдиної державної стратегії управління людськими ресурсами, впровадження системи аналітики людських ресурсів, розвиток кадрового резерву та підвищення престижності служби через публічну відкритість і прозорість. Реалізація цих заходів забезпечить перехід від бюрократичної моделі публічної служби до інноваційно-компетентнісної, орієнтованої на результат і суспільну довіру.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПОСИЛЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Впровадження сучасних технологій управління персоналом у публічному секторі

В умовах глибокої трансформації публічної служби, яка викликана дією як внутрішніх викликів, зокрема, інституційною слабкістю, кадровим дефіцитом, цифровим розривом, так і впливом зовнішніх чинників, і перш за все європейською інтеграцією, повномасштабною агресією Російської Федерації, зростанням ролі електронного врядування, модернізація кадрової політики вимагає впровадження інноваційних технологій управління персоналом, які забезпечують ефективне використання людського капіталу, підвищення мотивації та транспарентності кадрових процесів.

Впровадження сучасних технологій управління персоналом у публічному секторі є невід’ємною частиною процесу цифровізації публічного управління, передбаченого Концепції розвитку цифрових компетентностей, що затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р, ключовим напрямом якої є перехід від традиційного документообігу до єдиної екосистеми управління людськими ресурсами, що поєднує електронні реєстри, автоматизовані системи оцінювання ефективності працівників та аналітичні HR-панелі [38].

Національне агентство України з питань державної служби реалізує зазначений підхід через створення Державна інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS), яка має забезпечити повний цикл кадрового менеджменту від конкурсного відбору до звільнення з публічної служби. У 2024 році HRMIS була впроваджена в більшості центральних органів виконавчої влади, а у 2025 розпочато підключення територіальних підрозділів, що дає змогу

скоротити бюрократичні процедури та підвищити прозорість призначень [75].

У європейських країнах аналогічні системи, наприклад, SIGMA HR System у Польщі чи e-HR у Фінляндії, стали основою для побудови data-driven управління персоналом – підходу до прийняття рішень в управлінні персоналом, яких ґрунтується на аналізі об'єктивних даних і метрик, а не на інтуїції чи припущеннях. Українська HRMIS покликана забезпечити можливість аналітичного відстеження кадрових показників, що дозволить виявляти проблеми плинності кадрів, гендерного балансу та ефективності навчання.

Цифровізація процесів управління персоналом у публічному секторі передбачає перехід до інформаційно-аналітичних моделей управління, коли рішення ґрунтуються на статистиці, прогнозуванні та оцінці ризиків. Відповідно до звіту голови Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік, понад 70% державних органів використовують автоматизовані системи обліку кадрів, але лише 25% використовують інструменти аналітики продуктивності [39].

Застосування технологій HR-аналітики дає змогу визначати ключові компетентності для кожної категорії посад, прогнозувати потребу в кадрах, аналізувати ефективність програм навчання та формувати кадровий резерв на основі оцінювання результативності діяльності. Для прикладу, Міністерство цифрової трансформації України у 2023 році запровадило експериментальний модуль «HR Dashboard» для внутрішнього моніторингу показників ефективності персоналу, що дозволило скоротити час ухвалення управлінських рішень на третину. Подібна практика поступово поширюється і в інші міністерства, що свідчить про формування єдиного інформаційно-аналітичного підходу до управління кадрами.

Одним із найважливіших інструментів підвищення ефективності управління персоналом є впровадження електронного документообігу та електронних сервісів. Згідно з даними Міністерства цифрової трансформації України, у 2025 році понад 90% державних органів перейшли на використання

електронного документообігу, зокрема систем «ДОК ПРОФ 3.0» та «АСКОД», що забезпечує не лише оперативність обробки документів, а й транспарентність кадрових процедур, мінімізуючи корупційні ризики [55].

Електронний підпис, електронне діловодство та інтеграція з HRMIS створюють основу для формування цифрового профілю державного службовця, який містить усю історію служби, результати атестацій, проходження навчань та відомості про професійні компетентності. Такий підхід відповідає європейським принципам відкритості та підзвітності, визначеним у рекомендаціях ОЕСР щодо цифрового публічного управління нового покоління [100].

Новим етапом цифрової еволюції кадрового менеджменту стає впровадження штучного інтелекту. У 2024 році Національне агентство України з питань державної служби розпочало пілотний проєкт із використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних конкурсів на державну службу, що дозволяє підвищити об'єктивність відбору кандидатів. AI-системи здійснюють первинний аналіз резюме, формують рейтинги претендентів і можуть прогнозувати відповідність компетентнісному профілю посади [32].

Крім того, перспективним є застосування чат-ботів і віртуальних HR-асистентів, які вже функціонують у Міністерстві економіки та Міністерстві фінансів України для внутрішніх консультацій з питань кадрів, що дозволяє зменшити навантаження на підрозділи з управління персоналом та прискорює обіг інформації.

Проте опри очевидні переваги, процес цифровізації кадрової політики має низку викликів. По-перше, залишається низьким рівень цифрової компетентності частини публічних службовців, зокрема за опитуванням Національного агентства України з питань державної служби, проведеним у 2024 році, менше половини респондентів оцінили свої навички роботи з електронними системами як високі. По-друге, спостерігається недостатня інтегрованість інформаційних систем між різними органами, що ускладнює повноцінний обмін даними. По-третє, важливим ризиком залишається захист персональних даних та кібербезпека. Тому впровадження HRMIS та інших цифрових інструментів має

супроводжуватися розвитком культури цифрової етики, постійним навчанням кадрів і вдосконаленням нормативної бази, зокрема у сфері електронного документообігу та захисту інформації [10; 11].

Одним із ключових елементів сучасного інструментарію управління персоналом є кабінет самообслуговування у HRMIS. Через цей модуль державні службовці можуть самостійно подавати запити на відпустки, переглядати особисті дані, історію оцінювання та службового просування, що скорочує навантаження на кадрові підрозділи та підвищує прозорість процедур. Зазначимо, що Національне агентство України з питань державної служби запровадило короткострокову навчальну програму «Інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). Кабінет самообслуговування», яка допомагає службовцям опанувати інструменти системи [26].

Ефективність HRMIS зростає за умови інтеграції з іншими інформаційними системами державного сектору, зокрема, електронним документообігом, системами обліку та реєстрами кадрів, що усуває дублювання даних і прискорює управлінські процеси. За даними Національного агентства України з питань державної служби HRMIS уже функціонує як централізована система обліку державних службовців і розрахунку заробітної плати, а її оновлена версія передбачає поглиблену інтеграцію з іншими державними системами [27].

Електронне навчання стало важливим компонентом кадрового розвитку. Використання LMS (Learning Management System)-платформ, онлайн-курсів та вебінарів забезпечує гнучке оновлення компетенцій службовців. Згідно з аналітичним звітом Національне агентство України з питань державної служби у 2025 році проведено оцінку індивідуальних потреб у навчанні для понад 139,5 тис. державних службовців, що дозволяє формувати адресні програми підвищення кваліфікації. За результатами опитування, зокрема, додатково впроваджено онлайн-курс з використання HRMIS, який сприяє підвищенню цифрової грамотності державних службовців [1].

HR-аналітика дозволяє приймати обґрунтовані кадрові рішення, використовуючи такі метрики як плинність кадрів, час закриття вакансій, компетентність персоналу тощо. Застосування таких інструментів у публічному секторі України відповідає рекомендаціям ЄС щодо цифрової трансформації управління людськими ресурсами. У межах цифровізації HRMIS передбачено створення системи аналітичної звітності, яка забезпечує моніторинг стану кадрового потенціалу та ефективності публічної служби.

Серед ризиків та викликів цифровізації кадрових процесів в публічному управлінні особливо виділимо цифровий розрив, опір змінам, ризики кібербезпеки та нестача ІТ-компетенцій серед частини персоналу. Проте Національне агентство України з питань державної служби у 2024–2025 роках здійснило модернізацію HRMIS, що дозволяє забезпечити дистанційне управління кадровими процесами навіть в умовах воєнного стану та підвищити рівень захисту персональних даних. Зазначене підкреслює важливість балансу між цифровою ефективністю та інформаційною безпекою [44].

Міжнародні практики доводять, що цифровізація кадрових процесів у публічному управлінні є не лише технічним, а й стратегічним інструментом підвищення ефективності держави. У країнах ЄС та ОЕСР основні зусилля зосереджено на створенні єдиних електронних платформ управління персоналом, інтегрованих із фінансовими, аналітичними та навчальними системами.

Так, в Естонії функціонує система e-Personnel, яка забезпечує автоматизацію процесів відбору, навчання й оцінювання державних службовців. Вона тісно інтегрована з національними базами даних, що мінімізує дублювання інформації та знижує адміністративне навантаження.

У Польщі в межах цифрової стратегії GOV.PL реалізовано модуль електронного обліку кадрів, який уніфікує процеси підбору персоналу та підвищення кваліфікації, а також забезпечує дистанційне управління кадрами під час кризових ситуацій.

Україна активно адаптує ці підходи через розвиток HRMIS, що є частиною загальної стратегії цифрової трансформації державного управління. Як зазначено у звіті «Данні цифрового управління. 2024», Україна поступово наближається до європейських стандартів прозорості даних і цифрової сумісності державних сервісів [68].

Подальше вдосконалення HRMIS в Україні має відбуватися в межах кількох ключових стратегічних напрямів, серед яких, перш за все, виділяємо розвиток аналітичних модулів та систем прогнозування. Так наступним етапом еволюції HRMIS повинно стати створення інтелектуальних модулів аналітики, здатних автоматично прогнозувати кадрові потреби, плинність кадрів, виявляти потенційні ризики некомпетентності або вигорання. Такі модулі базуються на алгоритмах машинного навчання, які вже активно застосовуються в країнах ЄС. Згідно з аналітичним звітом SIGMA, запровадження data-driven управління персоналом дозволяє скорочувати витрати часу на ухвалення кадрових рішень на третину і більше [95].

Іншим стратегічним напрямом вдосконалення HRMIS в Україні є інтеграція HRMIS із екосистемою «Дія», що забезпечить обмін даними між кадровими та адміністративними процесами та дасть змогу автоматично оновлювати інформацію про публічних службовців, перевіряти достовірність документів та прискорювати процедури призначення і звільнення. У межах концепції «Держава у смартфоні» Міністерство цифрової трансформації України вже реалізує пілотні проєкти щодо взаємодії державних систем управління персоналом із реєстрами електронної ідентифікації.

Ще одним стратегічним напрямом є автоматизація процесів підвищення кваліфікації. Застосування технологій AI та e-learning дозволить створювати індивідуальні траєкторії професійного розвитку державних службовців. На базі Національного агентства України з питань державної служби формується електронний каталог курсів підвищення кваліфікації, інтегрований із системою HRMIS, що дає змогу автоматично фіксувати проходження навчань і сертифікацій [59].

В частині підвищення ефективності цифровізації процесів управління персоналом у публічному секторі вважається за доцільне забезпечити міжвідомчу інтеграцію HRMIS із державними електронними реєстрами, зокрема Державним реєстром фізичних осіб – платників податків, системами е-документообігу та Єдиним вебпорталом вакансій державної служби; підвищити цифрову компетентність керівників та фахівців з управління персоналом через запровадження постійного онлайн-навчання; розробити стандарти інформаційної безпеки HRMIS, з урахуванням рекомендацій Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації; стимулювати використання HR-аналітики як інструменту ухвалення управлінських рішень на всіх рівнях публічної служби, а також впровадити систему KPI для оцінки ефективності кадрових процесів. Реалізація зазначених кроків дозволить сформувати нову якість кадрового управління, засновану на даних, технологіях та аналітиці, що відповідає принципам відкритого врядування. Зазначимо, що розвиток кадрового потенціалу публічної служби України є умовою підвищення спроможності органів влади до реалізації реформ у післявоєнний період. Запровадження сучасних технологій управління персоналом, зокрема інформаційної системи HRMIS, сприяє цифровізації кадрових процесів, підвищенню транспарентності, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень. Паралельно вдосконалюється система професійного розвитку, орієнтована на принципи безперервного навчання, компетентнісного підходу й персоналізації освітніх траєкторій. Важливою тенденцією є формування data-driven моделі кадрової політики, яка забезпечує аналітичний моніторинг ефективності людського капіталу публічного сектору. Подальше посилення кадрового потенціалу публічної служби потребує комплексного поєднання цифрових інновацій, сучасних мотиваційних інструментів і децентралізації кадрового управління. Серед пріоритетних напрямів визначаємо модернізацію нормативно-правової бази, зміцнення інституційної спроможності органів влади, інтеграція кращих європейських практик ОЕСР, SIGMA, EU4PAR, а також утвердження культури служіння суспільству.

3.2. Професійний розвиток, навчання та мотивація публічних службовців

Професійний розвиток публічних службовців є ключовим елементом формування ефективної, компетентної та добросовісної публічної служби, здатної забезпечити належну якість публічного управління. У сучасних умовах воєнних і післявоєнних викликів перед державою стоїть завдання створення високопрофесійного корпусу публічних службовців, який володіє сучасними управлінськими, цифровими, комунікативними та аналітичними навичками. Відповідно до Закону України «Про державну службу» професійний розвиток визначається як безперервний процес удосконалення знань, умінь і навичок державних службовців, спрямований на підвищення ефективності виконання посадових обов'язків.

Національне агентство України з питань державної служби у своїй діяльності акцентує увагу на тому, що система професійного навчання публічних службовців має бути стратегічно зорієнтованою, компетентнісно базованою та цифрово підтриманою. Власне ці принципи відображені в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Документ визначає розвиток людського капіталу як один із п'яти ключових напрямів реформи державного управління, що передбачає створення умов для формування професійної, добросовісної та мотивованої державної служби [9].

Важливою тенденцією сучасного етапу є перехід від формального підходу до навчання до моделі безперервного професійного розвитку, яка передбачає систематичне оновлення знань, розвиток soft skills, а також індивідуальне планування професійного зростання публічного службовця. За даними ОЕСР держави-члени, які впровадили моделі безперервного професійного розвитку, демонструють вищий рівень залученості публічних службовців і нижчу плінність кадрів [97].

Професійне навчання публічних службовців в Україні реалізується через Єдину державну систему професійного навчання, координатором якої є

Національне агентство України з питань державної служби. Основні форми навчання включають підвищення кваліфікації, тематичні короткострокові програми, тренінги, стажування та дистанційні курси. Важливим кроком стало запровадження електронної платформи «Портал управління знаннями», що забезпечує відкритий доступ до освітніх ресурсів, курсів і програм підвищення кваліфікації для державних службовців [33].

У 2024 році Національне агентство України з питань державної служби спільно з Проектом EU4PAR впровадили концепцію екосистеми навчання та розвитку на освітній платформі «CeLP» (Center Learning Platform) Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, що базується на принципах інтеграції формального та неформального навчання, мікрокваліфікацій, гейміфікації процесів і аналітичного моніторингу результатів навчання. Такий підхід відповідає рекомендаціям SIGMA, яка наголошує на необхідності цифровізації професійного навчання та розвитку навчання на робочому місці.

Відзначимо, що особливе значення у процесі професійного розвитку відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке забезпечує стандартизацію освітніх програм, акредитацію провайдерів та впровадження профілів компетентностей. В рамках стратегічного бачення агентства компетентнісний підхід є основою планування та оцінювання результатів навчання, що дає можливість інституціоналізувати персоналізовані траєкторії розвитку службовців та визначати конкретні цілі навчання відповідно до завдань органів влади.

Мотивація публічних службовців є одним із ключових факторів, що визначає результативність їх діяльності та рівень задоволеності роботою. У сучасних моделях публічного управління мотивація розглядається як поєднання матеріальних, нематеріальних і ціннісних стимулів, спрямованих на забезпечення високої ефективності виконання завдань. Теоретичну основу сучасних мотиваційних систем становлять концепції служіння суспільним інтересам, що підкреслює значення соціальної місії, служіння суспільству та прагнення до суспільно корисних результатів [67].

В українській практиці мотивація публічних службовців залишається складним викликом. За даними Національного агентства України з питань державної служби, понад 48% службовців вважають рівень матеріальної винагороди недостатнім, а 63% вказують на відсутність прозорої системи кар'єрного зростання. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є запровадження системи управління результативністю, що передбачає оцінювання досягнень на основі індивідуальних та командних показників ефективності. Подібна модель успішно реалізується у низці країн ЄС (Естонія, Польща, Фінляндія), де вона поєднується з програмами визнання досягнень і гнучкими схемами винагород [28].

Окрім матеріальних чинників, дедалі важливішу роль у мотивації відіграють ціннісні аспекти, зокрема відчуття суспільної місії, можливість впливати на зміни, гнучкі умови праці та баланс між роботою і життям. У звіті ОЕСР «Короткий огляд урядування 2023» зазначено, що розвиток нематеріальної мотивації підвищує залученість службовців на 22% у порівнянні з традиційними моделями [72, с. 28].

Система професійного розвитку публічних службовців в Україні пройшла значну еволюцію за останнє десятиліття. Її формування відбувалося у контексті реалізації адміністративної реформи, децентралізації та євроінтеграційних процесів. На сучасному етапі професійне навчання та розвиток службовців розглядається не лише як інструмент підвищення компетентності, а як стратегічний ресурс зміцнення інституційної спроможності держави.

Одним із головних досягнень є формування Єдиної державної системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, координатором якої виступає Національне агентство України з питань державної служби. У межах цієї системи функціонує понад 200 провайдерів навчальних послуг, включаючи академічні установи, центри підвищення кваліфікації, громадські організації та міжнародні проєкти [1].

З 2021 року впроваджується електронна екосистема професійного розвитку, яка об'єднує низку інструментів цифрового навчання. Центральним

елементом є Портал управління знаннями, який станом на 2025 рік містить понад 500 навчальних курсів та програм, створених у співпраці з такими міжнародними партнерами як EU4PAR, ОЕСР, GIZ, UNDP. Портал забезпечує відкритий доступ до навчальних матеріалів, сертифікацію результатів, автоматичну фіксацію навчальних досягнень у HRMIS та формування персональних освітніх траєкторій службовців.

Серед ключових інновацій відзначаємо впровадження індивідуальних програм розвитку для службовців категорії А та Б, що базуються на оцінюванні управлінських компетентностей та результатів діяльності. Такий підхід наближає українську систему до європейської моделі компетентісного навчання, яку активно застосовують держави ЄС, зокрема, Польща, Естонія, Латвія.

Позитивним чинником є також активізація міжнародного співробітництва у сфері навчання публічних службовців. Програми ОЕСР, SIGMA, EU4PAR, EU4Skills та U-LEAD with Europe надають експертну підтримку у створенні сучасних навчальних модулів, розробці цифрових платформ і підготовці тренерів-менторів для органів влади.

Крім того у 2021 році Міністерство цифрової трансформації та Національне агентство України з питань державної служби започаткувало Рамку цифрових компетентностей для державних службовців України, адаптовану до європейських стандартів DigComp 2.2, що визначає вимоги до цифрової грамотності та розвитку компетенцій у сфері електронного врядування, що дало можливість інтегрувати цифрові модулі до програм підвищення кваліфікації, зокрема з питань кібербезпеки, управління відкритими даними, роботи з HRMIS та використання аналітики у кадрових процесах [40].

Попри досягнутий прогрес, система професійного розвитку публічних службовців в Україні стикається з низкою системних викликів, які знижують її ефективність. По-перше, нерівномірність доступу до освітніх можливостей залишається суттєвою проблемою. За даними Національне агентство України з питань державної служби понад третина службовців органів місцевого самоврядування не мають систематичного доступу до програм підвищення

кваліфікації через обмежене фінансування або відсутність відповідної інфраструктури в регіонах.

По-друге, обмеженість фінансових ресурсів є стримувальним чинником для реалізації масштабних навчальних проєктів. Частка витрат на професійне навчання у структурі видатків на державну службу не перевищує 0,5%, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 2–3%, що знижує можливості для оновлення змісту програм, підготовки викладачів і впровадження сучасних навчальних технологій.

По-третє, у системі професійного розвитку залишається недостатня інтеграція результатів навчання в управлінські процеси. За даними досліджень ОЕСР, лише 38% державних органів України використовують результати навчання для планування кар'єри або оцінювання ефективності службовців. Відсутність тісного зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням знижує мотивацію персоналу до саморозвитку [72].

По-четверте, кадрова плинність і старіння корпусу державних службовців створюють ризики втрати накопиченого досвіду та інституційної пам'яті. Як зазначено у звіті Національного агентства України з питань державної служби, частка службовців віком до 35 років становить лише 18,5%, що свідчить про низьку привабливість публічної служби для молоді [12].

Нарешті, існує брак гнучких механізмів мотивації до навчання, оскільки підвищення кваліфікації часто сприймається як формальна вимога, а не як інструмент кар'єрного розвитку. У більшості органів влади відсутня система визнання професійних досягнень або преміювання за здобуті компетенції, що демотивує співробітників до участі у програмах розвитку [76].

Подальший розвиток системи професійного навчання та мотивації публічних службовців має ґрунтуватися на принципах безперервності, персоналізації, цифровізації та орієнтації на результати.

Перш за все, доцільним є розширення цифрових форматів навчання. Необхідно розвивати інтерактивні онлайн-курси, симуляційні тренінги, модулі мікронавчання, а також інтегрувати навчання з HRMIS для моніторингу прогресу

кожного службовця, що відповідає рекомендаціям SIGMA щодо створення цифрової системи розвитку кадрів у публічному секторі.

Другою важливою передумовою є створення національної системи сертифікації компетенцій публічних службовців. Її впровадження дозволить формалізувати результати навчання та визнати їх у межах кар'єрного просування, що стимулюватиме службовців до безперервного розвитку.

Третім напрямом має стати посилення ролі керівників як менторів. У межах програми Школи підготовки стратегів, реалізованої Національним агентством України з питань державної служби та ОЕСР SIGMA у 2023–2025 роках, успішно апробовано практику наставництва для молодих службовців, що сприяє швидшій адаптації, обміну знаннями та формуванню корпоративної культури [21].

Четвертим напрямом є посилення мотиваційних механізмів, зокрема впровадження гнучких схем винагород, програм нематеріального стимулювання, наприклад, визнання досягнень, участь у міжнародних програмах, внутрішня ротація. Досвід Естонії та Латвії свідчить, що такі інструменти значно підвищують залученість службовців і ефективність управлінських процесів [85; 86].

П'ятим напрямом є інституціоналізація співпраці між державними органами, закладами освіти та міжнародними партнерами. Спільні освітні програми з університетами дозволяють інтегрувати кращі практики публічного менеджменту та розвивати аналітичні компетенції службовців.

Система професійного розвитку публічних службовців України перебуває на етапі активного оновлення. Вона демонструє істотний прогрес у цифровізації, міжнародній інтеграції та переході до компетентнісного підходу. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з фінансуванням, доступністю навчання в регіонах, мотивацією до розвитку та інтеграцією результатів навчання в кадрову політику. Для подолання цих бар'єрів необхідне комплексне поєднання зусиль держави, органів місцевого самоврядування, освітніх установ та міжнародних партнерів. Створення стійкої системи професійного розвитку є запорукою

формування спроможної, ефективної та орієнтованої на громадянина публічної служби України.

Професійний розвиток, навчання та мотивація державних службовців є фундаментальними елементами модернізації публічної служби України. Європейський досвід демонструє, що інвестиції у компетенції, цифрову інфраструктуру та мотиваційні механізми прямо впливають на рівень довіри до інститутів, задоволеність громадян публічними послугами та ефективність управління. Для України це означає, що кадрова політика має бути стратегічною, комплексною і інтегрованою, зокрема, навчання та розвиток кадрів повинні бути тісно пов'язані з доббором, просуванням, мотивацією та цифровими системами управління персоналом. Необхідним є перехід від епізодичних заходів до системного підходу, а саме: впровадження компетентнісних моделей, цифрових платформ, аналітики управління персоналом, кар'єрних траєкторій і гнучких стимулів.

У підсумку, посилення кадрового потенціалу публічної служби в Україні – це не лише питання кількості чи формального навчання, а радше створення професійного, мотивованого та сучасно-озброєного корпусу публічних службовців, здатного впроваджувати зміни, працювати в умовах невизначеності, опиратись на дані й бути орієнтованим на суспільство. Реалізація цього завдання вимагає системних інституційних змін, технологічних інновацій і стійкої мотивації, і лише за таких умов Україна зможе наблизитися до стандартів найкращих практик розвинених демократій світу та забезпечити стійкий розвиток своєї публічної служби. Особливого значення набуває формування культури безперервного професійного зростання, що передбачає не лише оволодіння новими компетенціями, а й розвиток лідерства, етичної відповідальності та здатності до стратегічного мислення. Такий підхід сприятиме створенню гнучкої та ефективної системи публічної служби, яка здатна забезпечувати високі стандарти управління, підтримувати демократичні цінності та відповідати потребам суспільства в умовах постійних трансформацій.

3.3. Інституційні та організаційні механізми підвищення ефективності кадрової політики

Успішна кадрова політика в системі публічної служби є результатом ефективної взаємодії інституційних і організаційних механізмів, що визначають правила, структури, процедури та інструменти управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Вона покликана не лише забезпечувати стабільність кадрового складу, а й формувати умови для професійного розвитку, мотивації, доброчесності та високої результативності діяльності публічних службовців. Кадрова політика стає стрижнем модернізації державного сектору, адже саме вона забезпечує узгодженість стратегічних цілей уряду з можливостями кадрового потенціалу.

В Україні розвиток інституційних засад кадрової політики публічної служби відбувається у контексті реалізації реформи державного управління, започаткованої у 2016 році відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу» та скоригованої відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, в якій визначено ключові напрями, зокрема професіоналізація державної служби, підвищення якості кадрового менеджменту, цифровізація процесів управління персоналом, посилення доброчесності та транспарентності призначень.

Інституційний механізм кадрової політики охоплює нормативно-правові акти, державні органи управління персоналом, а також інституції, що здійснюють моніторинг, оцінювання та контроль якості кадрової роботи. На рівні держави ключову роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби, яке формує політику у сфері державної служби, координує службу управління персоналом міністерств і відомств, проводить сертифікацію кадрових фахівців, а також забезпечує методичний супровід реформування кадрових процесів. Національне агентство України з питань державної служби безпосередньо виступає центральним інститутом, що впроваджує європейські

стандарти управління людськими ресурсами, зокрема принципи меритократії, прозорості та інклюзивності.

Паралельно діють і організаційні механізми, що відображають практичні інструменти реалізації кадрової політики, зокрема, структурування підрозділів управління персоналом, процедури добору, оцінювання результативності, навчання, кар'єрного просування. Ефективність зазначених механізмів залежить від рівня професіоналізації персоналу, стандартизації процесів, цифрової підтримки та взаємодії між центральними й територіальними органами. Важливим індикатором є ступінь впровадження моделі HRMIS – інформаційної системи управління персоналом державної служби, що запроваджується в Україні з 2021 року для уніфікації кадрових процедур [6, с. 37].

Серед ключових проблем, які обмежують результативність інституційних механізмів, аналітики Національного агентства України з питань державної служби і ОЕСР відзначають недостатню інтеграцію політики управління людськими ресурсами в стратегічне управління органами влади, фрагментарність кадрових даних і обмежений обмін інформацією між відомствами, слабкий розвиток аналітичної функції служб управління персоналом, низький рівень автоматизації та цифрових компетентностей у сфері кадрового менеджменту [39].

Для підвищення ефективності кадрової політики важливим є розвиток міжвідомчої координації та посилення автономії служб управління персоналом. Європейський досвід свідчить, що найрезультативніші системи кадрового управління побудовані на принципі децентралізованої відповідальності, коли центральний орган (аналог Національного агентства України з питань державної служби) формує політику та стандарти, а безпосереднє управління персоналом здійснюється у міністерствах і місцевих адміністраціях із використанням уніфікованих цифрових інструментів. Така модель діє у Франції, Естонії, Литві, Польщі [72].

Європейський досвід інституційного забезпечення кадрової політики свідчить, що у країнах ЄС система кадрової політики публічної служби

ґрунтується на принципах меритократії, транспарентності, підзвітності та ефективності. Дані принципи визначаються в Кодексі належної адміністративної поведінки та скарг ЄС та документах ОЕСР і SIGMA, які встановлюють стандарти для формування професійної державної служби. Однією з ключових тенденцій є інституційна децентралізація, тобто передача значної частини повноважень щодо управління персоналом безпосередньо міністерствам і відомствам за збереження централізованого контролю з боку урядових агенцій з управління людськими ресурсами [65].

Наприклад, Естонія, яка визнана одним із лідерів цифрового урядування, побудувала кадрову політику на основі Єдиного державного реєстру посадовців, інтегрованого з електронними платформами електронного урядування, що дало змогу створити повну картину компетентностей, вакансій, кар'єрних переміщень і результатів оцінювання персоналу. У межах реформи 2020–2023 років Естонія впровадила e-Personnel Portal, що об'єднує інструменти підбору, навчання, аналітики та анкетування персоналу в єдину екосистему управління кадрами. Завдяки цьому рівень ефективності публічних службовців за оцінками експертів ОЕСР поліпшився на 18% у порівнянні з показниками 2017 року, а показник задоволеності службовців зріс до 76 % [85; 72].

Польща успішно використовує іншу модель, яка базується на поєднанні централізованих нормативних засад і гнучкого інституційного управління. Центральним координатором кадрової політики в Польщі є Національна школа публічної адміністрації, що відповідає за підготовку управлінських кадрів і стандарти оцінювання компетентностей. Водночас кадрові департаменти міністерств мають автономію у доборі персоналу, впроваджуючи такі інноваційні підходи як добір персоналу на основі компетентностей, оцінювання результатів службової діяльності та планування кар'єри. Зазначена гібридна модель дала змогу скоротити середній термін заповнення посад у публічному секторі з 89 до 52 днів [87].

У Франції кадрова політика базується на потужному інституційному фундаменті – діяльності Головного управління з питань адміністрації та

державної служби (DGAFP), що формує стратегію публічної служби, проводить аналітичний моніторинг і забезпечує взаємодію з профспілками. Одним із ключових напрямів кадрової політики в галузі публічного управління у Франції є розвиток системи оцінювання результативності публічних службовців, орієнтованої не лише на кількісні показники, а й на поведінкові компетентності, етичні стандарти та громадську орієнтацію. Французький досвід особливо цінний для України у частині створення єдиного центру компетенцій, що поєднує кадрові, освітні та аналітичні функції [98, с. 115-125].

У Німеччині кадрова політика в сфері публічного управління є децентралізованою, що відповідає федеративній структурі держави. Основну роль у координації кадрових процесів відіграють Федеральна академія державного управління (BAkōV) та відповідні підрозділи федеральних міністерств. Значна увага приділяється розвитку культури публічного управління, підготовці лідерів змін і впровадженню системного наставництва для нових службовців. Дослідження експертів ОЕСР показують, що власне інституційна взаємодія між рівнями влади є запорукою високої стабільності німецької публічної служби [72].

Потенційні можливості адаптації європейського досвіду в Україні вказують, що Україна поступово інтегрує елементи зазначених вище моделей у власну систему кадрового управління. Основними напрямками адаптації є:

- посилення автономії служб управління персоналом при збереженні стратегічного нагляду Національного агентства України з питань державної служби, зокрема, як і в європейських країнах, доцільно перейти до моделі стратегічного (політичного) керівництва та оперативної автономії, де центральний орган задає стандарти, а кадрові підрозділи самостійно реалізують політику, ґрунтуючись на даних і аналітиці, що Це відповідає рекомендаціям програми ОЕСР SIGMA;

- цифровізація кадрових процесів через розбудову HRMIS, оскільки система HRMIS має стати не лише базою даних, а й аналітичним інструментом для прогнозування кадрових потреб, оцінки ефективності навчання та

планування кар'єри, адже подібний підхід застосовується в Естонії, Фінляндії та Литві, де платформи управління персоналом інтегровані з бюджетними та аналітичними модулями управління;

– інституціоналізація безперервного навчання, зокрема, у більшості країн ЄС існують інституції, які гарантують системне професійне навчання публічних службовців, а в Україні аналогічну роль може виконувати Українська школа урядування, підпорядкована Національному агентству України з питань державної служби, яка потребує розширення функцій – від проведення курсів до стратегічного прогнозування компетентностей;

– посилення аналітичної спроможності кадрових служб, так європейські практики свідчать, що кадрова політика стає дієвою лише тоді, коли базується на доказовому аналізі, для реалізації якого в Україні варто створити єдиний центр аналітики людських ресурсів в структурі Національного агентства України з питань державної служби, який би забезпечував регулярний моніторинг динаміки чисельності, компетентностей, плинності кадрів і рівня задоволеності публічних службовців;

– розвиток етичних і добросовісних інститутів публічної служби, а саме: успішний досвід Франції та Нідерландів показує, що ефективність кадрової політики зростає за умови розбудови інституцій добросовісності – комісій з етики, уповноважених з питань поведінки, систем внутрішнього контролю, але на противагу цим практикам в Україні зазначені інститути функціонують лише формально, тому їх необхідно перетворити на реальні організаційні механізми забезпечення довіри громадян до публічної служби.

Європейський досвід свідчить, що результативна кадрова політика в публічному секторі можлива лише за умов узгодженої взаємодії інституційних структур, цифрових платформ і аналітичних систем. Для України дана теза означає потребу переходу від нормативно-орієнтованої моделі управління до інституційно-інтегрованої моделі, у якій кадрові процеси стають невід'ємною частиною стратегічного управління.

Розбудова ефективних інституційних і організаційних механізмів кадрової політики має спиратися на такі ключові принципи як професіоналізація, цифровізація та доброчесність. Реалізація вказаних засад дозволить підвищити конкурентоспроможність публічної служби, створити умови для мотивації персоналу та забезпечити стійкість інституцій у часи трансформацій і криз. Як підкреслюють експерти ОЕСР, сучасна публічна служба має стати службою розвитку, де кожен працівник є не лише виконавцем, а й партнером у виробленні публічної політики.

Для України доцільним є впровадження системи компетентнісного моделювання, яка передбачає визначення ключових компетенцій для кожної посади та формування індивідуальних планів розвитку публічних службовців. Такий підхід, згідно з методологією ОЕСР, дозволяє підвищити якість добору кадрів, оптимізувати процеси оцінювання та сприяти формуванню кадрового резерву з урахуванням стратегічних потреб держави.

Ще одним важливим напрямом є інституціоналізація корпоративної культури публічної служби. Практика країн ЄС доводить, що кадрова політика є ефективною лише за умов наявності спільних цінностей, перш за все доброчесності, транспарентності, інноваційності, орієнтації на громадянина. В Україні в цьому контексті позитивну роль відіграє впровадження Етичного кодексу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування і системи антикорупційного навчання, однак рівень їх практичної реалізації потребує посилення через створення механізмів контролю та мотивації.

На рівні організаційних механізмів пріоритетним є розвиток аналітичної функції служб управління персоналом. Згідно з рекомендаціями Міжнародного валютного фонду та Світового банку, сучасні служби управління персоналом у публічному секторі мають діяти не як адміністративні підрозділи, а як стратегічні партнери керівництва, які здійснюють прогнозування кадрових потреб, моніторинг компетенцій та оцінку результативності політик, що вимагає забезпечення їх цифровими інструментами, аналітичними панелями та механізмами обміну даними між різними рівнями публічної служби [64].

Також доцільним є розширення міжінституційної координації. У межах ЄС значну роль у цьому процесі відіграють міжурядові платформи, наприклад, Європейська мережа державного управління (EUPAN), яка забезпечує обмін найкращими практиками між національними адміністраціями. Україна вже бере участь у відповідних ініціативах, однак інтеграція до європейського кадрового простору потребує поглиблення інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби та розробки національної стратегії розвитку людського капіталу у публічній службі.

Важливою тенденцією є впровадження інноваційних форм навчання та розвитку персоналу, зокрема, мікрокваліфікацій, цифрового навчання, дистанційних модулів, кейс-стаді та наставництва. Європейські країни активно використовують ці підходи для забезпечення безперервного навчання службовців і швидкої адаптації до нових управлінських викликів. В Україні даний напрям активно реалізується через платформу Порталу управління знаннями.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності кадрової політики в публічній службі потребує системного підходу, заснованого на інституційній узгодженості, діджиталізації процесів, стратегічному плануванні та розвитку компетенцій. Лише за умови створення єдиного кадрового простору, який поєднує професійність, транспарентність і відповідальність, Україна зможе сформувати сучасну модель публічної служби, сумісну зі стандартами ЄС.

Важливо також забезпечити належний моніторинг результативності кадрових рішень та адаптивність політики до нових викликів, що дозволить своєчасно коригувати управлінські підходи й уникати структурних дисбалансів. У підсумку саме комплексність, інноваційність та орієнтація на довгостроковий розвиток стануть ключовими чинниками формування конкурентоспроможної, професійної та стійкої системи публічної служби в Україні.

Висновки до розділу 3

1. Цифровізація та технологічна модернізація управління персоналом стали ключовим напрямом підвищення ефективності публічної служби. Впровадження HRMIS, аналітичних платформ і електронного документообігу забезпечує прозорість кадрових процесів, оперативний облік даних і зменшення адміністративних витрат. Зазначені інструменти сприяють формуванню єдиного кадрового простору держави та узгодженню процедур управління персоналом між центральним рівнем та регіонами і органами місцевого самоврядування.

2. Професійний розвиток, навчання та мотивація публічних службовців є системоутворюючими чинниками формування кадрового потенціалу. Українська модель підготовки кадрів поступово наближається до європейських стандартів безперервного навчання і компетентнісного підходу. Активне використання онлайн-платформ, мікрокваліфікацій та програм підвищення кваліфікації через Портал управління знаннями підвищує доступність освіти для публічних службовців різних рівнів.

3. Інституційна узгодженість кадрової політики є вирішальною умовою її результативності. Необхідно посилити роль Національного агентства України з питань державної служби як координатора державної кадрової політики, удосконалити функції служб управління персоналом, розвинути стратегічне кадрове планування на основі аналітики даних. Запровадження компетентнісних моделей, кар'єрного менеджменту та систем оцінювання результативності дозволить підвищити ефективність добору, просування й утримання професійних кадрів.

4. Мотиваційна політика в публічному секторі має стати комплексною системою, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули. Поряд із удосконаленням системи оплати праці необхідно розвивати інструменти визнання досягнень, кар'єрного росту, гнучких форм зайнятості, участі в інноваційних проектах, що сприятиме зміцненню корпоративної культури

публічної служби, підвищенню лояльності персоналу та зменшенню плинності кадрів.

5. Адаптація європейського досвіду потребує створення цілісної системи управління людськими ресурсами, орієнтованої на компетенції, результативність і добросовісність. Запровадження єдиних стандартів добору, оцінювання та навчання публічних службовців відповідно до принципів ОЕСР і SIGMA стане основою для побудови професійної, політично нейтральної та ефективної публічної служби, здатної реалізовувати євроінтеграційні завдання України.

ВИСНОВКИ

1. Узагальнено сучасні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу публічної служби як інтегрованої соціально-економічної, управлінської та інституційної категорії. Доведено, що кадровий потенціал є системою професійних, мотиваційних, інноваційно-адаптивних і культурно-організаційних ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування публічної служби. Визначено взаємозв'язок кадрового потенціалу з категоріями «людський капітал», «професійна компетентність» і «інституційна спроможність», що дозволяє розглядати його як ключовий фактор модернізації публічного управління. Уточнено, що ефективність кадрового потенціалу формується під впливом інституційних умов, ціннісних орієнтацій службовців і цифрової трансформації управлінських процесів. З'ясовано, що кадровий потенціал виступає стратегічним ресурсом сталого розвитку публічної служби, основою її професіоналізації та гарантією довіри громадян до влади.

2. З'ясовано, що еволюція теоретичних підходів до управління людськими ресурсами пройшла послідовні стадії від класичних адміністративно-бюрократичних уявлень, як-то науковий менеджмент, бюрократія, через школу людських відносин і поведінкові моделі мотивації, до теорій людського капіталу та компетентнісного підходу, які заклали підґрунтя стратегічного управління персоналом. Визначено, що концепції ресурсно-орієнтованого підходу та системного й інституційного аналізу сприяють розгляду персоналу як стратегічного активу, якість якого формує інституційну спроможність публічної служби. Уточнено роль теорій мотивації до публічного служіння і поведінкових моделей у формуванні людиноцентричної парадигми публічної служби, що підкреслює значущість нематеріальних стимулів, етичних стандартів і транспарентних процедур оцінювання. Доведено, що парадигми нового публічного менеджменту й належного врядування поєднують орієнтацію на результат із вимогами підзвітності, доброчесності та участі, а цифрова трансформація управління людськими ресурсами, зокрема, HR-аналітика,

електронні платформи, забезпечує технологічні можливості для реалізації цих підходів. Таким чином, сучасне управління людськими ресурсами у публічному секторі формує інтегровану модель, стратегічну, етично орієнтовану й цифрово підсилену, яка є ключовим фактором підвищення ефективності, стабільності та довіри до державної служби.

3. Встановлено, що нормативно-правові засади формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби України мають системний і багаторівневий характер, охоплюючи конституційні гарантії рівного доступу до служби, закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», підзаконні акти Кабінету Міністрів України та НАДС, а також міжнародні стандарти SIGMA, ОЕСР і Ради Європи. Конституція заклала основи професіоналізму, політичної нейтральності та служіння суспільству, тоді як сучасне законодавство впровадило компетентнісний підхід, відкриті конкурси, оцінювання результативності, кадровий резерв та інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS). Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування закріплює принципи доброчесності та публічного служіння, а адаптація європейських стандартів сприяє формуванню ефективної, трнспарентної та професійної моделі управління людськими ресурсами у публічному секторі України.

4. З'ясовано, що сучасна система публічної служби України перебуває на етапі структурного оновлення, однак характеризується істотними кадровими дисбалансами та викликами. Встановлено, що скорочення чисельності державних службовців (-8,8% порівняно з 2022 роком) поєднується з нерівномірною заповненістю штатних посад (78–81%) і зниженням частки молоді у структурі персоналу (до 18,5%), що свідчить про зменшення привабливості служби для нових поколінь. Виявлено наявність гендерної нерівності на керівних посадах, так жінки становлять більшість серед службовців, але лише 26% у категорії А, що підтверджує існування «скляного бар'єра». Віковий дисбаланс, старіння кадрів і дефіцит кваліфікованих

працівників на місцевому рівні ускладнюють реалізацію реформ децентралізації. Водночас спостерігається поступове впровадження принципів інклюзивності (7,6% осіб з інвалідністю) та цифровізації кадрових процесів. Узагальнено, що для забезпечення сталого розвитку публічної служби необхідним є стратегічне планування кадрових потреб, залучення молодих фахівців, розвиток цифрових компетентностей, підвищення престижу служби й забезпечення гендерно-вікової збалансованості кадрового складу.

5. Ефективність кадрової політики в органах публічного управління України характеризується поєднанням поступового інституційного зміцнення та наявності системних викликів. Попри впровадження цифрових інструментів управління людськими ресурсами, розвиток професійного навчання і підвищення транспарентності добору кадрів, кадрова система залишається недостатньо збалансованою, зокрема, зберігається дефіцит молодих фахівців, нерівномірність кадрового забезпечення між рівнями управління, низька мотивація персоналу та обмежені можливості кар'єрного зростання. Водночас цифровізація, оцінювання результативності, впровадження загальної рамки оцінювання (CAF) та інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) створюють основу для підвищення ефективності публічної служби. Досягнення європейських стандартів у сфері кадрової політики потребує системного впровадження компетентнісного підходу, посилення кадрового резерву та гармонізації умов праці у всіх ланках публічного управління.

6. Узагальнено, що розвиток кадрового потенціалу публічної служби України стримується комплексом інституційних, організаційно-управлінських та соціально-психологічних бар'єрів, серед яких провідними є нормативна фрагментарність, низький рівень цифровізації управління персоналом, формальність конкурсних процедур і слабка система мотивації. Встановлено, що дефіцит молодих фахівців, нерівномірність професійного розвитку, обмежена привабливість публічної служби та високий рівень емоційного вигорання формують замкнене коло низької ефективності кадрової системи. Порівняльний аналіз показав, що на відміну від країн ЄС, в Україні бракує стратегічної

узгодженості кадрової політики та єдиної системи управління людським капіталом. Разом із тим, спостерігаються позитивні тенденції, наприклад, цифровізація кадрових процесів, розширення можливостей навчання й посилення транспарентності. Подолання зазначених бар'єрів потребує формування інтегрованої моделі розвитку людського потенціалу, заснованої на компетентнісному підході, мотивації, інституційній довірі та ефективному лідерстві.

7. Узагальнено, що цифровізація та використання сучасних технологій стали ключовими чинниками підвищення ефективності управління людськими ресурсами на публічній службі. Встановлено, що впровадження інструментів HRMIS, електронного документообігу, систем аналітики та LMS-платформ сприяє автоматизації процесів добору, оцінювання, навчання й розвитку персоналу. Доведено, що цифрові рішення забезпечують транспарентність, підзвітність і скорочення бюрократичних процедур, водночас вимагаючи підвищення цифрових компетентностей службовців. Виявлено, що головними перешкодами залишаються нерівномірна цифрова інфраструктура, нестача інтегрованих даних і кадрових аналітичних інструментів. Стратегічним орієнтиром визначено розвиток єдиної цифрової екосистеми управління людськими ресурсами, інтегрованої з HRMIS і CeLP (Center of e-Learning Platform), що сприятиме формуванню відкритої, технологічно зрілої та результативної публічної служби.

8. Узагальнено, що професійний розвиток, навчання та мотивація публічних службовців є ключовими чинниками модернізації публічного управління, які визначають його ефективність, інноваційність і здатність до змін. Українська система професійного навчання поступово переходить від формального підвищення кваліфікації до моделі безперервного розвитку, заснованої на компетентнісному підході, цифровізації та персоналізації освітніх траєкторій. Важливу роль у цьому процесі відіграють НАДС, Єдина державна система професійного навчання, Портал управління знаннями та екосистема CeLP (Center of e-Learning Platform), що інтегрують європейські стандарти й

сучасні LMS-платформи. Виявлено, що основними викликами залишаються нерівномірний доступ до навчання, слабкий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним просуванням, а також недостатня мотивація. Ефективне поєднання стимулів, розвиток менторства, сертифікації компетенцій і цифрової аналітики є запорукою формування професійного та добросовісного корпусу публічної служби. Стратегічним напрямом визначено створення єдиної цифрової екосистеми розвитку людського капіталу, орієнтованої на якість, прозорість і результативність.

9. Узагальнено, що інституційні та організаційні механізми є ключовими складниками ефективної кадрової політики публічної служби, які забезпечують узгодженість стратегічних цілей управління з людським потенціалом. Встановлено, що в Україні система кадрової політики формується навколо діяльності НАДС, що впроваджує принципи меритократії, добросовісності та прозорості, орієнтуючись на європейські стандарти управління персоналом. Водночас кадрова політика залишається фрагментованою через недостатню цифровізацію, слабку аналітичну спроможність і низьку автономію кадрових служб. Порівняльний аналіз показав, що успішні європейські моделі ґрунтуються на поєднанні децентралізації, цифрових платформ управління персоналом і систем добросовісності. Для України стратегічним напрямом розвитку визначено перехід до моделі «керівництво політикою – операційна автономія», у межах якої центральний орган задає політику, а кадрові служби реалізують її автономно. Важливими умовами ефективності є розвиток HRMIS, кадрового резерву, безперервного навчання та культури добросовісності, що забезпечить формування професійної й результативної публічної служби європейського зразка.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025 рік. Київ: НАДС. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-individualni-potrebi-2025-1.pdf>.
2. Андріяш В., Євтушенко А., Гончар С. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. 2020. С. 8–36. URL: https://www.researchgate.net/publication/341630028_PROBLEMI_DERZAVNOI_KADROVOI_POLITIKI_TA_PERSPEKTIVI_IH_VIRISENNA_NA_REGIONALNO_MU_TA_MUNICIPALNOMU_RIVNAH_V_UKRAINI.
3. Бондарчук Н.В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 28. С. 36-39.
4. Бондарчук Н.В. Удосконалення механізмів взаємодії органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства. *Public Administration and Regional Development*. 2022. Вип. 18. С. 1040-1056. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal>.
5. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. С. 18–25.
6. Волкова Н. Принципи професійного розвитку державних службовців в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Державне управління*. 2023. № 1 (1).С. 31–35. URL : <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/80>.
7. Гончарук Н.Т. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

8. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку. Київ: Центр політико-правових реформ. 2024. 102 с. URL : https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2025/03/veb_derzhavna_sluzhba_v_ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_rozvytku.pdf.

9. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80>.

10. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів Київ: НАДС, 2024. 25 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/ds-2024-1.pdf>.

11. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами серед працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом Київ: НАДС, 2024. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/%20%D0%9E%D0%9C%D0%A1%202024%200.pdf>.

12. Інтерактивний дашборд щодо кількісного складу державних службовців України. Київ : НАДС. 2025. URL : <https://www.nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff>.

13. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л.С. Безугла, А.М. Пугач, Т.М. Тарасенко, Ю.О. Коломоєць, К.В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.

14. Конституція України : закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.

15. Красников Є.В. Сучасні вимоги до якості кадрового забезпечення діяльності органів публічної влади. *Експерт: парадигми юридичних наук і*

державного управління. 2023. № 4 (28). С. 17–25. URL : [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-4\(28\)-17-25](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-4(28)-17-25).

16. Криштанович М.Ф. Сучасне розуміння публічної служби: характеристики, особливості та виклики в умовах інтелектуалізації. *Національні інтереси України. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1(6). С. 461–469. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/18566>.

17. Крушельницька Т.А., Матвеева О.Ю. Сингулярність корупції як гальмівного чинника сталого розвитку України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4(39). С. 37-44.

18. Крушельницька Т.А., Трещов М.М., Тимофеев Я.Р. Мотивація службовців органів місцевого самоврядування як напрям інституційної спроможності територій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL : <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.3>.

19. Куртєв А.О. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1 (8). С. 62–69. URL : <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/download/241/227>.

20. Ларіна Н. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Публічне адміністрування і регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 239–257. URL : <https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/355>.

21. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління. НАДС. 2025 р. URL : <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiie-derzhavne-upravlinnia>.

22. Матвейчук Л.О., Польовий П.В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 2 (2). С. 55–64. URL : https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf.

23. Методичні рекомендації щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. Київ : НАДС. 2021. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti/metodychni-rekomendatsii>.

24. Мунько А.Ю. Зміни ціннісних орієнтирів у політичній сфері в контексті постіндустріального суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2020. Вип. 1. С. 42 – 47.

25. Мунько А.Ю., Хохба О.Т. Суспільна угода як основа взаємодії органів публічної влади та громадськості в Україні: інтеграція європейських цінностей. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. Спецвипуск, присвячений євроінтеграційній тематиці. С. 87 – 92.

26. НАДС продовжує навчання з використання HRMIS у державних органах. НАДС. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-prodovzhuie-navchannia-z-vykorystannia-hrmis-u-derzhavnykh-orhanakh>.

27. Наталія Алюшина: Система HRMIS підтвердила свою ефективність у державних органах. Готуємося до старту II фази проєкту. НАДС. 2023. URL : <https://nads.gov.ua/news/nataliia-aliushyna-systema-hrmis-pidtvverdyla-svoiu-efektyvnist-u-derzhavnykh-orhanakh-hotuiemos-do-startu-ii-fazy-proiektu>.

28. Організаційна культура державної служби України: порівняльний аналіз результатів опитувань у 2020, 2021 та 2023 роках. Київ : НАДС. 2023. 53 с.

29. Оцінка ситуації в країні та діяльності влади, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, віра в перемогу (вересень 2024 року). Київ: Центр Разумкова, 15 жовтня 2024. URL : <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-ta-diyalnosti-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-vira-v-peremogu-veresen-2024r>.

30. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій А, Б і В. Київ : Національне агентство України з питань державної

служби. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>.

31. План роботи та звіт діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2024 рік. Київ : НАДС, 2024. 57 с.

32. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL : https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_v_ukorystannya_AI.pdf.

33. Портал управління знаннями. Національне агентство України з питань державної служби. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua>.

34. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

35. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ НАДС від 5 серп. 2016 р. № 158. Зареєстровано в Мінюсті 31 серп. 2016 р. за № 1203/29333. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#n13>.

36. Про службу в органах місцевого самоврядування : закон України від 7 чер. 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

37. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 груд. 2017 р. № 844-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80>.

38. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80>.

39. Публічний звіт голови НАДС 2024. Київ : НАДС, 2024. 57 с. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/PRO%20NADS/PLANI%20TA%20ZVITI/>

20%D0%A4%D0%86%D0%9D%D0%90%D0%9B%20%D1%83%D0%BA%D1%80.pdf.

40. Рамкова програма підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Київ : Мінцифри, 2021. с. URL : https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2902-2619_ramka_derzsluzbovci_3_compressed.pdf.

41. Савченко В. Формування кадрового потенціалу державної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 8 (26). С. 437–451. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/14067/14136>.

42. Сергієнко Л.В., Крикун О.Д., Петрик С.М. Кадрова політика в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. С. 32–41. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/32.pdf.

43. Сердюк Л. Посилення кадрового потенціалу публічної служби. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: матеріали 13-ї Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 8 – 9 листоп. 2025 р.). Дніпро : Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 170-172.

44. Систему HRMIS оновлено: що змінилося? НАДС. 2025 р. URL : <https://nads.gov.ua/news/systemu-hrmis-onovleno-shcho-zminylosia>.

45. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. С. 576–597.

46. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6 (64). С. 40–46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>.

47. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2024 році. Київ : НАДС. 2025. 59 с. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/_%D0%92%D0%A1_2024_%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf.

48. Теплов С.О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 7. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf.
49. Трещов М.М. Україна на шляху до євроінтеграції: глобалізаційний контекст. *Науковий вісник: державне управління*. 2021. № 3 (9). С. 215 – 235.
50. Трещов М.М., Наумик А.С. Цифровізація воюючої держави: необхідність та переваги. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 9. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-9-02-10>.
51. Цимбал Б. Людський фактор в системі публічного управління безпекою людини: теоретико-концептуальний аспект. *Експерт: Парадигми юридичних наук і державного та публічного управління*. 2022. № 1(19). С. 73–79.
52. Чечель А. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*. 2022. № 14. С. 20–29. URL : <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/196>.
53. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 237 – 248
54. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.
55. Як громади розвивають open data: дивіться в четвертому випуску «Хроніки відкритих даних». Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/iak-hromady-rozvyvaiut-open-data-dyvitsia-v-chetvertomu-vypusku-khroniky-vidkrytykh-danykh>.
56. Яремко І.І., Меленчук І.І. Кадровий потенціал в діяльності публічної служби: підвищення через процес інтелектуалізації. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 6. С. 77–81. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/695/627>.

57. 12 Principles of Good Democratic Governance. Centre of Expertise for Multilevel Governance. Strasbourg : Council of Europe, 2008. URL: <https://www.coe.int/en/web/centre-of-expertise-for-multilevel-governance/12-principles>.

58. Adams J. S. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, 299 p.

59. Aliushyna N., Boiko O., Hzybovska T. Investigating the professionalisation of public servants in the context of public administration reforms: considering individual needs. *Top Journal of Public Policy and Administration*. 2023. T. 1. № 1. P. 32–41. URL: <https://zapjournals.com/Journals/index.php/tjppa/article/view/129>.

60. Argyris C., Schön D. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. 305 p. URL : <https://www.scribd.com/document/704830970/Organizational-Learning-II-Theory-Method>.

61. Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017. 776 p.

62. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99 –120.

63. Bradley L., Parker R. *Organisational culture in the public sector* / L.Bradley, R.Parker // Report for the Institute of Public Administration Australia. 2001. URL : https://www.researchgate.net/publication/238537169_ORGANISATIONAL_CULTURE_IN_THE_PUBLIC_SECTOR.

64. *Civil Service Reform: Strengthening World Bank and IMF Support*. Washington, D.C. : IMF / World Bank. 2003. 97 p. URL : <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/display/book/9780821350959/9780821350959.pdf>.

65. *Code of Good Administrative Behaviour and complaints*. Brussels, European Commission. 4 Dec 2024. URL :

https://commission.europa.eu/about/service-standards-and-principles/ethics-and-good-administration/good-administration/code-good-administrative-behaviour-and-complaints_en.

66. Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Maastricht: EIPA, 2010. 230 p.

67. Denhardt R.B., Denhardt J.V. The New Public Service: Serving, Not Steering. 5th ed. New York: Routledge, 2021. 222 p. URL : https://books.google.com.ua/books/about/The_New_Public_Service.html?id=r-Ml4J346pQC&redir_esc=y.

68. Digital Public Administration Factsheets 2024. Paris : OECD Publishing. 2024. URL : <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/digital-public-administration-factsheets-2024>.

69. European Code of Conduct for all persons involved in local and regional governance. Strasbourg: Council of Europe. 2019. 70 p. URL : <https://rm.coe.int/a5-congress-code-of-conduct-ukrainian-version/16809d8368>.

70. Fiedler, F.E. A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 343 p. URL : <https://archive.org/details/theoryofleadersh00fied/mode/2up>.

71. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering human-centred public services. Paris : OECD Publishing, 2024. 46 p. URL : https://www.oecd.org/en/publications/global-trends-in-government-innovation-2024_c1bc19c3-en.html.

72. Government at a Glance 2023. Paris : OECD Publishing. 2023. 234 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/06/government-at-a-glance-2023_da193b0d/3d5c5d31-en.pdf.

73. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The Motivation to Work. New York: John Wiley & Sons, 1959. 157 p. URL : <https://www.scribd.com/document/858481681/The-Motivation-to-Work-Frederick-Herzberg-Bernand-Mausner-Etc-Z-Library>.

74. Hood C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*. 1991. Vol. 69 (1), pp. 3–19. URL : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>.
75. HRMIS. Державна інформаційна система управління людськими ресурсами. НАДС. URL : <https://public.nads.gov.ua/about>.
76. Kalashnyk N., Plakhotnyk O., Khudoba O., Zayats D., Mo G. Challenges in the professional development of public servants amid new realities in adult education: conceptualization of competence and system approaches. *Society. Integration. Education*. 2024. Vol. 2. P. 167–177. URL : <https://journals.rta.lv/index.php/SIE/article/view/7815>.
77. Knies E., Borst R.T., Leisink P., Farndale E. The distinctiveness of public sector HRM: a four-wave trend analysis. *Human Resource Management Journal*. 2022. Vol. 32. № 4. P. 799–825. URL : https://www.researchgate.net/publication/359232230_The_distinctiveness_of_public_sector_HRM_A_four-wave_trend_analysis.
78. Knowledge Management Portal: Facts and Figures. Київ: НАДС, 10 лютого 2025. URL : <https://www.nads.gov.ua/en/news/knowledge-management-portal-facts-and-figures>.
79. Kryshchanovych S., Treshchov M., Durman M., Lopatchenko I., Kernova M. Ensuring gender parity in public administration in the context of the development of european values. *Public Policy and Administration*. 2022. Vol. 21. No. 2. pp. 118-127. URL: <https://doi.org/10.13165/VPA-22-21-2-07>. <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/6071>.
80. Leisink P., Borst R., Knies E., Battista V. Human Resource Management in a Public-Sector Context / P. Leisink, R. Borst, E. Knies, V. Battista // Parry E., Morley M. J., Brewster C. (eds.). *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*. Oxford : Oxford University Press, 2021. P. 415–436.
81. Likert R. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967. 258 p. URL : https://openlibrary.org/books/OL20186420M/The_human_organization.

82. Locke E.A., Latham G.P. A Theory of Goal Setting and Task Performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990. 388 p. URL : https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance.

83. Maslow A. Motivation and Personality. New York: Harper & Row, 1954. 370 p. URL : <https://www.holybooks.com/wp-content/uploads/Motivation-and-Personality-Maslow.pdf>.

84. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p. URL ; <https://ia802306.us.archive.org/25/items/in.ernet.dli.2015.459335/2015.459335.The-Human-Side-Of-Enterprise.pdf>.

85. OECD Economic Surveys: Estonia 2022. OECD Publishing. Paris : OECD, 2022. 121 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/06/oecd-economic-surveys-estonia-2022_884ec275/21ef46e4-en.pdf

86. OECD Economic Surveys: Latvia 2022. OECD Publishing. Paris : OECD, 2022. 117 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/03/oecd-economic-surveys-latvia-2022_b5d06d6f/c0113448-en.pdf

87. OECD Economic Surveys: Poland 2025. OECD Publishing. Paris : OECD, 2025. 140 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/02/oecd-economic-surveys-poland-2025_3d6f79bd/483d3bb9-en.pdf.

88. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Fostering macroeconomic stability and a sustainable recovery. Paris : OECD Publishing, 2025. 129 p. URL : https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html.

89. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing. URL : https://www.oecd.org/en/publications/oecd-public-governance-reviews_22190414.html.
90. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, 1992. 405 p.
91. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50 (3), pp. 367–373. URL : <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>.
92. Pierre J., Peters B.G. Governance, Politics and the State. London: Macmillan, 2000. 235 p. URL : https://archive.org/details/governancepoliti0000pier_n3u4.
93. Policy coherence for development: Promoting institutional good practice. Paris : OECD Publishing, 2005. 176 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/10/policy-coherence-for-development_g1gh56bb/9789264108554-en.pdf.
94. Priyana I., Budiarti I., Gadzali S. Digital transformation in human resource management. *International Journal of Economic Literature (INJOLE)*. 2025. Vol. 3. № 4. URL : <https://sociohum.net/index.php/INJOLE/article/view/19>.
95. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf.
96. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. Paris : OECD Publishing, 2021. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/12/public-employment-and-management-2021_6a1fc237/938f0d65-en.pdf.
97. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. 121 p. URL :

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf.

98. Rapport annuel sur l'état de la fonction publique – édition 2022. Paris : Ministère de l'action et des comptes publics, 2022. 265 p. URL : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/toutes-les-publications/rapport-annuel-sur-letat-de-la-fonction-publique-edition-2022>.

99. Skills for a high performing civil service. Paris : OECD Publishing, 2017. 140 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/skills-for-a-high-performing-civil-service_g1g80382/9789264280724-en.pdf.

100. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. Paris : OECD Publishing, 2021. 107 p. URL : https://www.oecd.org/en/publications/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_ac7f2531-en.html.

101. The head of the NAUDS presented a public report on the agency's activities in 2024 and priorities for 2025 Київ : НАДС. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/en/news/the-head-of-the-naucs-presented-a-public-report-on-the-agencys-activities-in-2024-and-priorities-for-2025>.

102. The NAUCS held a conference on quality management in the public sector based on the CAF system. Київ: НАДС, 27 травня 2025. URL : <https://nads.gov.ua/en/news/the-naucs-held-a-conference-on-quality-management-in-the-public-sector-based-on-the-caf-system>.

103. The Principles of Public Administration. OECD (SIGMA). Paris : OECD Publishing, 2023. 44 p. URL : https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805/7f5ec453-en.pdf.

104. Thompson F.J., Riccucci N.M. Reinventing government. *Annual Review of Political Science*. 2003. Vol. 1. P. 231–257. URL : https://www.researchgate.net/publication/234836142_Reinventing_Government.

105. Vroom V. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964. 331 p. URL : <https://www.scribd.com/document/408299722/WORK-AND-MOTIVATION-Victor-Vroom-pdf>.
106. Waxin M.-F., Bateman R. Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*. 2009. Vol. 3, № 4. P. 495–511.
107. Weber M. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978. 1470 p.
108. *Worldwide Governance Indicators 2024*. Washington, D.C.: World Bank Group, 2025. URL : <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.
109. *Worldwide Governance Indicators*. World Bank. 2025 Update. URL : <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.
110. Wright P.M., Dunford B.B., Snell S.A. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, № 6. P. 701–721. URL: https://www.researchgate.net/publication/37149372_Human_Resources_and_the_Resource_Based_View_of_the_Firm.
111. Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. Vol. 18. № 2. P. 295–320. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639201800205>.
112. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15 (3). Article 94. 27 p. URL : <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>.