

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: **«Управління персоналом в системі публічної служби: світовий досвід та успішні практики в Україні»**

Виконав: студент групи ПУ 23-1м
Спеціальність 281 "Публічне управління та адміністрування"
Микитенко Є.М.

Керівник: к.держ.упр., доцент
Марценюк О. О.

Рецензент:

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Микитенко Є.М. Управління персоналом в системі публічної служби: світовий досвід та успішні практики в Україні.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою магістерської роботи є визначення теоретичних засад управління персоналом в системі публічної служби та дослідження перспективних напрямів підвищення її ефективності та результативності в Україні.

У роботі досліджено сутність поняття «управління персоналом», сучасні підходи до управління персоналом у системі публічної служби, з урахуванням світового досвіду та його адаптації до українських реалій. У роботі проаналізовано теоретичні основи управління персоналом, представлено моделі та практики, які успішно застосовуються у провідних країнах світу. Приділено увагу механізмам підвищення ефективності державної служби через удосконалення кадрової політики, розвитку професійної компетентності працівників, впровадження інноваційних підходів до мотивації та оцінювання.

Ключові слова: Управління персоналом, публічна служба, інноваційні технології, управління якістю кадрового забезпечення.

SUMMARY

Mykytenko Y. M. Human Resources Management in the public service system: international experience and successful practices in Ukraine

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public management and administration". University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the Master's thesis is to determine the theoretical foundations of Human Resources Management in the public service system and research promising directions for increasing its effectiveness and efficiency in Ukraine.

The thesis examines the essence of the concept of " Human Resources Management", modern approaches to personnel management in the public service system, taking into account world experience and its adaptation to Ukrainian realities. In this work analyzes the theoretical foundations of personnel management, presents models and practices that are successfully applied in the leading countries of the world. Attention is paid to the mechanisms of improving the efficiency of the civil service through the improvement of personnel policy, the development of the professional competence of employees, and the introduction of innovative approaches to motivation and evaluation.

Keywords: Human Resources Management, public service, innovative technologies, quality management of human resources.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Сутність поняття, закономірності та особливості розвитку управління персоналом.....	8
1.2 Основні завдання, функції та методи управління персоналом у системі публічної служби	16
1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	30
2.1 Огляд сучасної структури та організації системи управління персоналом у публічній службі України	30
2.2 Ідентифікація проблем та визначення недоліків і викликів в управлінні персоналом.....	41
2.3. Світовий досвід ефективного управління персоналом у системі публічної служби	46
РОЗДІЛ 3 ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	53
3.1 Впровадження сучасних інструментів та технологій управління персоналом.....	53
3.2 Реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників публічного управління	59
3.3 Формування мотиваційної системи для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.....	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НАДС - Національне агентство України з питань державної служби

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах глобалізації та інтеграційних процесів питання ефективного управління персоналом у системі публічної служби набуває все більшого значення. Публічні інституції грають ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку держави, тому їх персонал має бути висококваліфікованим, мотивованим і здатним ефективно виконувати завдання, покладені на органи державної влади. Водночас, для досягнення цих цілей необхідно застосовувати сучасні методи управління персоналом, які вже успішно використовуються в інших країнах. Вивчення світового досвіду управління кадрами в публічній службі та адаптація цих практик в Україні є важливим завданням для підвищення ефективності роботи державного апарату. Тому дослідження методів управління персоналом у системі публічної служби, а також аналіз успішних практик, які можна адаптувати до вітчизняних реалій, є актуальним та важливим напрямом для подальшого розвитку державного управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Аналіз останніх досліджень та наукових праць свідчить про актуальність теми управління персоналом у публічному секторі, зокрема в умовах сучасних викликів. Вчені, такі як Н. О. Алюшина та Л. М. Корнута, зосереджуються на адаптації державної служби до кризових ситуацій, таких як карантин та воєнний стан. У своїх працях вони наголошують на важливості трансформації механізмів управління, зокрема на впровадженні дистанційної роботи, яка стає необхідною для забезпечення безперервності роботи державних інституцій у кризових умовах. Ці зміни потребують не лише правового, а й організаційного врегулювання, що активно досліджують автори як в Україні, так і за кордоном.

Окрему увагу приділяють проблемам професіоналізації державної служби, зокрема через розбудову інституту державної служби та вдосконалення кадрової політики. Дослідження С. В. Селіванова та Г. Ю. Міщук підкреслюють необхідність реформ у кадровому забезпеченні, що

мають на меті підвищення ефективності управлінських процесів. Ці роботи акцентують на важливості інтеграції міжнародних стандартів, а також на використанні нових підходів у навчанні та розвитку державних службовців, що дозволяє адаптувати державну службу до глобалізаційних тенденцій.

В Україні також активно досліджують етичні аспекти та мотивацію персоналу в органах публічної служби. Праці таких авторів, як Н. І. Обушна та В. В. Петринська, акцентують на необхідності модернізації кадрової політики та створення системи мотивації для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Вони наголошують на важливості встановлення чітких вимог до кандидатів на посади в державній службі та вдосконаленні процесу відбору, що є ключовим для досягнення високої ефективності публічного управління.

Метою дослідження є вивчення світового досвіду управління персоналом у системі публічної служби та аналіз успішних практик, що можуть бути адаптовані для України, з метою удосконалення управлінських процесів в українських органах державної влади.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити сутність поняття, закономірності та особливості розвитку управління персоналом;
- визначити основні завдання, функції та методи управління персоналом у системі публічної служби;
- визначити методологічні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
- розглянути сучасну структуру та організацію системи управління персоналом у публічній службі України;
- ідентифікувати проблеми та визначити недоліки і виклики в управлінні персоналом;
- дослідити світовий досвід ефективного управління персоналом у системі публічної служби;

- розглянути напрями впровадження сучасних інструментів та технологій управління персоналом;
- визначити шляхи реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників публічного управління;
- оцінити можливості формування мотиваційної системи для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом в органах публічної служби України та в інших країнах.

Предметом дослідження є аналіз світових підходів до управління персоналом у публічній службі та можливості їх імплементації в Україні.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувались порівняльний аналіз, методи індукції та дедукції, а також аналіз статистичних даних для вивчення та порівняння різних практик управління персоналом у публічному секторі. Також використовувався метод кейс-стаді для розгляду успішних практик з різних країн.

Науковою новизною є визначення можливостей адаптації світового досвіду управління персоналом для поліпшення кадрової політики в Україні та розробка рекомендацій для вдосконалення управлінських процесів у публічній службі.

Практична значущість результатів дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження успішних міжнародних практик в управлінні персоналом в Україні, що допоможе підвищити ефективність роботи органів державної влади.

Структура дослідження. Робота складається з трьох основних розділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного. Основний текст роботи становить 68 сторінок, в т.ч. 6 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 64 найменування, викладених на 8 сторінках. Робота містить 4 додатки на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Сутність поняття, закономірності та особливості розвитку управління персоналом

Глобалізація в умовах сучасного світу розглядається як процес, що охоплює широкий спектр економічних, соціокультурних та політичних явищ, які перетинають національні кордони та сприяють взаємозалежності країн. Вона суттєво змінює всі сфери життєдіяльності, зокрема управління людськими ресурсами в державному секторі, де глобалізація стимулює обмін ідеями, передавання кращих практик та інтеграцію міжнародних стандартів. Водночас зміни в економічній сфері, зокрема розвиток глобальних ланцюгів постачання та зростання міжнародної конкуренції, безпосередньо впливають на управлінські практики в державній службі, підвищуючи попит на висококваліфікованих кадрів і вимагаючи розвитку міжкультурних компетентностей серед персоналу [28, с. 204–212].

У науковій літературі питання управління персоналом отримало значну увагу з боку дослідників, і воно є актуальним для публічного сектора. В межах обраної теми дослідження важливо детально розглянути поняття «управління персоналом», «органи публічного управління» та «управління персоналом в органах публічного управління». Серед науковців немає єдиної точки зору щодо цих понять, тому їх трактування в наукових колах потребує ретельного аналізу (Додаток А).

Аналізуючи наукові підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом», можна виокремити кілька важливих аспектів, які відображають різноманітність тлумачень цього поняття серед дослідників. Кожен із науковців підходить до трактування поняття, зважаючи на специфіку

своєї галузі досліджень, управлінські пріоритети та контекст організаційної діяльності.

Деякі автори наголошують на системному аспекті управління персоналом. Наприклад, В.І. Крамаренко [17] та О.В. Крушельницька [18] акцентують увагу на тому, що управління персоналом є організаційно-економічною системою, яка охоплює методи, механізми й заходи, спрямовані на раціональне використання трудового потенціалу. Системний підхід також підтримують Г.М. Захарчин, М.Д. Виноградський і Ф.І. Хміль [4], які підкреслюють важливість інтеграції різноманітних функцій, таких як планування, мотивація, регулювання трудових відносин і створення оптимальних умов праці.

Інші автори, як-от А.С. Пелих, наголошують на процесному підході, розглядаючи управління персоналом як логічно структурований процес оптимізації трудових ресурсів, який сприяє досягненню організаційних цілей. Цей процес включає послідовні етапи, зокрема залучення, розвиток і оцінювання працівників. Аналогічно, Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв та О.С. Багунц [50] підкреслюють важливість інтеграції управління персоналом в загальну систему управління організацією.

Третя група дослідників зосереджується на функціональному аспекті управління персоналом. На думку таких науковців, як Г.Т. Завіновська, Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко та Є.С. Палійчук, управління персоналом охоплює виконання конкретних функцій менеджменту, таких як планування, мотивація, контроль та регулювання трудової діяльності. Увага зосереджена на індивідуальному підході до працівників та створенні умов для ефективного використання їхнього потенціалу.

Також заслуговує на увагу підхід, запропонований В.А. Рудьєвим, С.О. Гуткевичем та Т.Л. Мостенською [41], які характеризують управління персоналом як системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації. Цей підхід охоплює стратегічне бачення кадрової політики та її інтеграцію у загальну діяльність підприємства.

Низка авторів, таких як Н.І. Ситник і В.О. Храмов [43], розглядають управління персоналом як частину функціональної діяльності підприємства, що забезпечує його кадрові потреби. Цей підхід орієнтований на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами й підтримку їх продуктивності.

Таким чином, поняття «управління персоналом» слід розглядати як «систематизований підхід до планування, організації, мотивації та контролю людських ресурсів в організації з метою досягнення її стратегічних цілей». Цей багатогранний процес охоплює основні елементи, представлені на рис. 1.1.

Планування	<ul style="list-style-type: none"> Визначення потреби в персоналі, розробка стратегій залучення і утримання працівників.
Набір і відбір	<ul style="list-style-type: none"> Процес залучення кандидатів і відбір найкращих для виконання визначених ролей.
Навчання і розвиток	<ul style="list-style-type: none"> Підвищення кваліфікації персоналу, розвиток навичок і знань.
Мотивація і винагородження	<ul style="list-style-type: none"> Система заохочень і компенсацій, спрямована на стимулювання продуктивності працівників.
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> Моніторинг і оцінка результативності роботи персоналу, зворотний зв'язок.
Управління відносинами	<ul style="list-style-type: none"> Відносини між працівниками, створення сприятливого робочого середовища, вирішення конфліктів.
Дотримання правових норм	<ul style="list-style-type: none"> Забезпечення відповідності трудовому законодавству, нормативним актам і стандартам

Рис. 1.1. Складові поняття «управління персоналом»

Джерело: систематизовано автором

Важливо зазначити, що до етапу глобалізації управління людськими ресурсами в державному секторі базувалося на традиційних методах та організаційних структурах.

Однак з 1970–1980 років ці підходи стали менш ефективними в умовах швидкого технологічного прогресу та зростаючої конкуренції на міжнародному рівні. Це спонукало організації переглянути стратегії управління персоналом, щоб зберегти свою конкурентоспроможність та відповідати вимогам ринку [9, с. 408]. Внаслідок цього з'явилася потреба впроваджувати нові стратегії та інструменти, що відповідали сучасним викликам і вимогам організаційного середовища.

Протягом 1990–2000 років спостерігався процес переосмислення підходів до управління людськими ресурсами в державній службі. Розвиток інформаційних технологій відкрив нові можливості для автоматизації рутинних завдань і оптимізації робочих процесів. Використання комп'ютерних систем дозволило значно скоротити час виконання завдань і покращити доступ до необхідної інформації для управлінців і працівників. Одночасно відбувалася активна розробка нових стратегій управління, орієнтованих на гнучкість і ефективність.

Реакція на зміни в міжнародному ринку праці вимагала від державних організацій швидко адаптуватися до нових вимог персоналу. В цьому контексті важливими стали стратегії, які включали гнучкі графіки роботи, програми навчання та розвитку, а також створення сприятливого робочого середовища, що підвищувало мотивацію та задоволення працівників [9, с. 408]. Такі зміни стали необхідними для забезпечення ефективності державних службовців в умовах глобалізації.

Не менш важливими були зміни, що відбулися в управлінні людськими ресурсами в період з 2000 по 2020 роки. Цей період характеризувався значними трансформаціями, зокрема через вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, політичні зміни та технологічні інновації. Стрімкий розвиток інформаційних технологій і цифрових інновацій значно вплинув на управлінські практики. Впровадження інформаційних систем і програмного забезпечення автоматизувало численні процеси, що значно

підвищило ефективність управління і сприяло швидкому доступу до інформації.

В цей період особлива увага приділялася розумінню та врахуванню індивідуальних потреб і мотивацій працівників, що сприяло розвитку гнучких графіків роботи, програм навчання і розвитку персоналу, а також створенню сприятливого і здорового робочого середовища [9, с. 408]. Окрім того, важливою складовою управління персоналом стало використання аналізу даних і штучного інтелекту для прогнозування потреб у кадрах, визначення тенденцій на ринку праці та підтримки прийняття стратегічних рішень.

Цей етап був важливим для підготовки до наступних змін, які відбулися в 2020–2023 роках, коли традиційні методи управління стали недостатніми для вирішення нових викликів, зумовлених глобалізацією. Зростаючі глобальні виклики вимагали швидкої адаптації, що спричинило впровадження інноваційних стратегій та систем управління персоналом, таких як застосування штучного інтелекту і аналітичних інструментів. Ці технології значно оптимізували управлінські процеси, роблячи їх точнішими, швидшими та ефективнішими. Завдяки аналізу великих обсягів даних та використанню алгоритмів штучного інтелекту стало можливим прогнозувати потреби в кадрах, виявляти тенденції та швидко реагувати на зміни на ринку праці [35, с. 5–11].

Запровадження зазначених інноваційних підходів не тільки підвищило ефективність управління персоналом, але й зміцнило конкурентоспроможність державної служби на міжнародному рівні. Інтеграція штучного інтелекту та аналітичних інструментів стала ключовим елементом стратегій, спрямованих на підвищення якості та ефективності управління людськими ресурсами в умовах глобалізації. Візуальне уявлення про еволюцію управління персоналом в державній службі розглянуто на рис. 1.2, який узагальнює цей процес.

Отже, еволюція управління персоналом в державному секторі проходила від традиційних методів до інноваційних стратегій, що відповідали

вимогам глобального ринку праці. Зазначені зміни спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення ефективності та зміцнення конкурентоспроможності державної служби. Впровадження новітніх інформаційних технологій і гнучких стратегій управління дозволило значно підвищити якість виконання завдань.

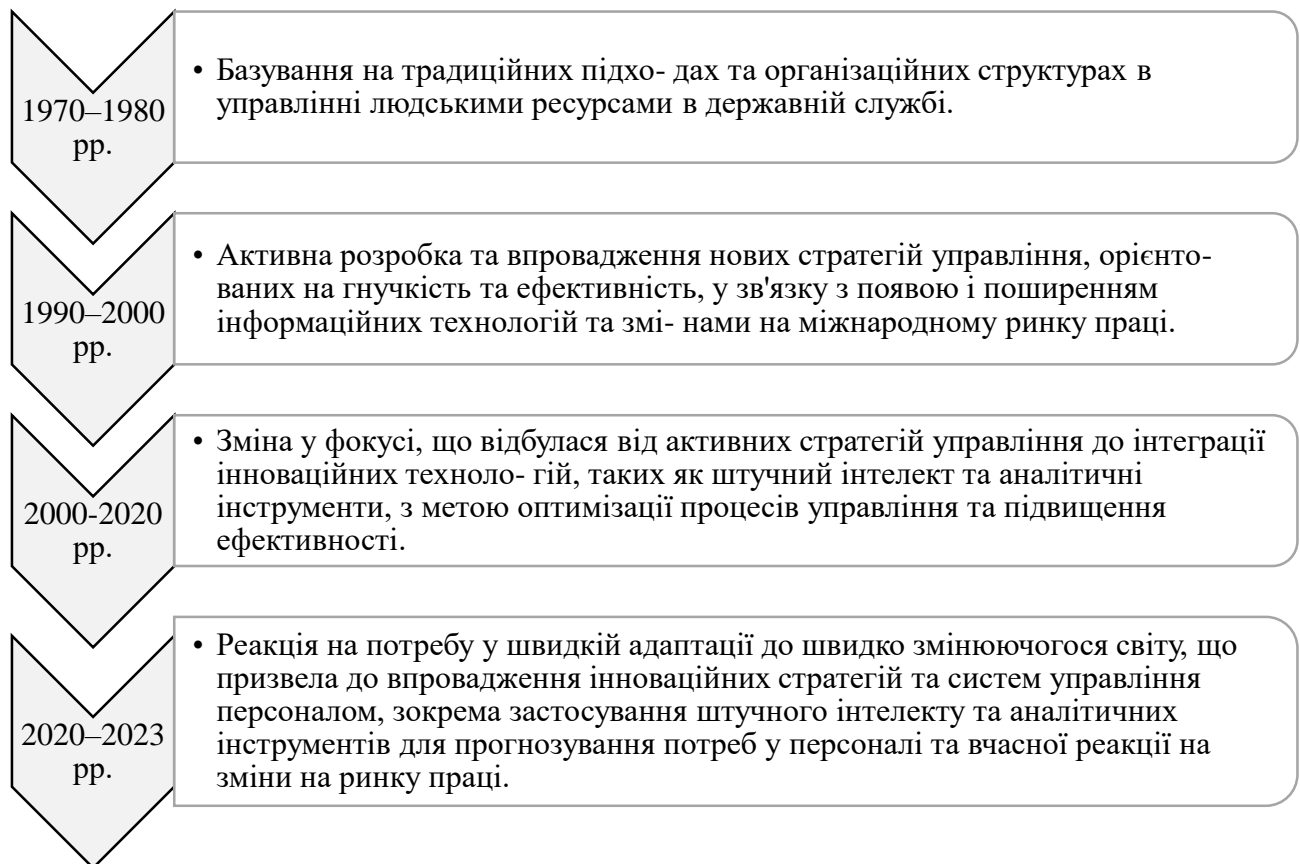


Рис. 1.2. Еволюція управління людськими ресурсами в державній службі

Джерело: систематизовано автором

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на тому, що глобалізація, як явище, спричинила низку суттєвих змін в управлінні людськими ресурсами в державному секторі. Одним із найбільш очевидних наслідків глобалізації стало збільшення мобільності працівників. Розвиток транспортної та комунікаційної інфраструктури значно полегшив переміщення працівників між країнами та регіонами [60]. Це зумовлює необхідність розробки стратегій набору та утримання персоналу, які враховують міжнародні аспекти, а також створення програм для міжнародного обміну та розвитку кар'єри.

Крім того, глобалізація змінила культурні стандарти та вимоги до кваліфікації працівників. Процес взаємодії різних культур та етнічних груп створює нові виклики для керівників управління людськими ресурсами, зокрема необхідність формування сприятливого міжкультурного середовища і розвитку програм культурної компетентності [34, с. 30–37]. Зростаюча конкуренція на глобальному ринку праці зумовлює підвищені вимоги до кваліфікації кадрів, що спонукає управління людськими ресурсами до розвитку програм навчання, підвищення кваліфікації та залучення талановитих фахівців з різних країн та культур [61].

Не можна оминати й те, що глобалізація значно вплинула на вимоги до керівників та працівників, вимагаючи від систем управління більшої гнучкості та адаптивності. Цей процес стимулює впровадження нових методів управління людськими ресурсами, які використовують сучасні технології та інноваційні підходи, а також переосмислюють традиційні системи і стратегії для ефективного реагування на глобальні виклики [6, с. 16–24]. Модернізація управління є ключовим елементом для забезпечення ефективного функціонування державної служби в умовах глобалізації. Вона передбачає впровадження нових методів і підходів, здатних відповідати викликам сучасного світу.

Зокрема, це включає використання передових технологій у процесі рекрутингу та навчання персоналу. Застосування цифрових платформ для розміщення вакансій, аналізу резюме та проведення онлайн-інтерв'ю дозволяє ефективніше і економічніше здійснювати підбір кадрів [59]. Впровадження електронних систем навчання та онлайн-курсів дає можливість персоналу постійно підтримувати й удосконалювати свої професійні навички у зручний час і місце. Другим важливим аспектом модернізації є розробка гнучких систем оцінки роботи. Традиційні методи, як-от щорічні огляди, вже не відповідають потребам сучасного ринку праці. Тому впровадження системи постійного зворотного зв'язку та регулярні оцінки сприяють підвищенню ефективності та продуктивності працівників.

Крім того, створення сприятливого організаційного середовища є важливим компонентом модернізації управління людськими ресурсами. Це передбачає розробку політики справедливого та прозорого управління, надання можливостей для кар'єрного зростання і розвитку співробітників, а також створення механізмів підтримки балансу між роботою і особистим життям, що забезпечує психологічний комфорт [27, с. 148–164]. Загалом, модернізація управління персоналом в державній службі охоплює впровадження новітніх технологій, гнучких систем оцінки та створення сприятливого організаційного середовища.

Розробка стратегічного підходу до управління людськими ресурсами є важливою складовою цього процесу, оскільки вона дає можливість систематизувати та спрямувати дії організації в умовах глобальних тенденцій і вимог. Цей процес включає аналіз не лише внутрішнього становища організації, а й зовнішнього середовища, зокрема глобальних змін на ринку праці, демографічних тенденцій та технологічних інновацій.

На початковому етапі розробки стратегічного підходу здійснюється аналіз зовнішнього середовища, в якому функціонує організація. Це включає оцінку конкурентного середовища, тенденцій на ринку праці та інших зовнішніх факторів, що можуть вплинути на діяльність організації. Потім аналізуються внутрішні ресурси організації, такі як кадровий потенціал, фінансові можливості та технологічні ресурси. Це дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості для подальшого розвитку. На основі цього аналізу формулюються стратегічні цілі та завдання, що мають бути чіткими, конкретними та відповідати місії організації.

Завершальним етапом є розробка конкретних стратегій і планів дій для реалізації стратегічних цілей, що включає визначення конкретних дій, відповідальних осіб і строків виконання, а також систему моніторингу та оцінки результатів [49, с. 200]. Розробка стратегічного підходу є важливим етапом модернізації, адже вона дозволяє організації ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та досягати своїх цілей.

Отже, глобалізація та модернізація управління людськими ресурсами є критично важливими для ефективного функціонування та розвитку сучасного суспільства. Вони не лише спричиняють необхідність адаптації до нових викликів, зокрема до швидкого розвитку технологій і змін на глобальному ринку праці, але й відкривають нові можливості для пошуку інноваційних рішень і стратегій. Одним із ключових аспектів є розробка стратегічного підходу до управління, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін і забезпечувати свою конкурентоспроможність.

1.2 Основні завдання, функції та методи управління персоналом у системі публічної служби

Публічний сектор економіки відіграє ключову роль у задоволенні суспільних потреб та підтримці стабільності економічної системи. Він забезпечує виконання важливих функцій, таких як регулювання ринкових процесів, надання суспільних послуг і розвиток інфраструктури. Для підвищення його ефективності необхідно постійно впроваджувати реформи, інновації та підвищувати рівень прозорості в управлінні.

Цей сектор охоплює державні та муніципальні установи, які виконують функції, що мають стратегічне значення для суспільства. Від інших секторів економіки він відрізняється своєю метою, механізмами фінансування, правовим регулюванням, а також принципами управління і відповідальністю перед громадянами.

Особливості управління персоналом у публічному секторі зумовлені низкою специфічних чинників, які включають економічні, соціальні, правові та адміністративні аспекти. Ці відмінності виразно вирізняють управління у публічному секторі від управління в приватному або комерційному.

Аналізуючи наукові трактування поняття «публічне управління», можна відзначити різноманітність підходів до його розуміння, кожен із яких розкриває різні аспекти цього явища (рис. 1.3).

Десмонд Кілінг розглядає публічне управління як процес пошуку найефективніших способів використання ресурсів задля реалізації пріоритетних завдань державної політики. Такий підхід акцентує увагу на результативності та стратегічному підході до державного управління [51].

О. Шатило визначає публічне управління як організаційний та регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність. Він підкреслює, що це впорядкування здійснюється на основі владної сили, яка, однак, обмежується дієвим суспільним контролем. У цьому визначенні наголошується на балансі між владними повноваженнями держави та її відповідальністю перед суспільством.

Б. Мельниченко розуміє публічне управління передусім як виконавчу та розпорядчу діяльність держави, що охоплює виконання адміністративних функцій і забезпечення управлінських процесів [23].

Десмонд Кілінг	<ul style="list-style-type: none"> • "... це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.
О. Шатило	<ul style="list-style-type: none"> • "... це організуючий і регулюючий вплив держави на суспільну життєдіяльність людей з метою її впорядкування, збереження чи перетворення, опираючись на владну силу, яку обмежує дієвий суспільний контроль"
Б. Мельниченко	<ul style="list-style-type: none"> • "... виконавча й розпорядча діяльність держави"

Рис. 1.3. Сутність поняття «публічне управління»

Джерело: [23, 51]

Отже, публічне управління постає як багатогранна категорія, що охоплює різні аспекти: стратегічне управління ресурсами, владний вплив на суспільні процеси, а також виконавчі та розпорядчі функції держави. Така

багатогранність дозволяє трактувати публічне управління як динамічний механізм, що забезпечує впорядкованість і розвиток суспільної діяльності.

Таким чином, термін «публічне управління» характеризується багатогранністю тлумачень, що підкреслює його важливість у контексті розвитку державного управління та забезпечення ефективності діяльності публічних організацій.

Слід зазначити, що органи публічного управління характеризуються кількома ключовими особливостями (рис. 1.4).

Структура	<ul style="list-style-type: none"> організаційна система цих органів включає державні установи та агентства, місцеві органи влади, урядові комітети та служби.
Функції	<ul style="list-style-type: none"> основні завдання охоплюють регулювання, нагляд, контроль, забезпечення виконання законодавства, а також надання суспільних послуг.
Підзвітність	<ul style="list-style-type: none"> органи публічного управління підзвітні як вищим органам державної влади, так і громадськості.
Фінансування	<ul style="list-style-type: none"> діяльність цих органів фінансується з державного та місцевих бюджетів.
Прозорість і відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> відкритість діяльності й відповідальність перед суспільством є важливими принципами функціонування цих органів

Рис. 1.4. Особливості діяльності органів публічного управління

Джерело: [3243]

Органи публічного управління мають низку ключових характеристик, які визначають їх функціонування. Вони формуються як організаційна система, що включає державні й місцеві установи, виконують функції регулювання, контролю й надання суспільних послуг. Ці органи підзвітні як державній владі, так і громадськості, а їх діяльність фінансується з бюджетних коштів. Прозорість і відповідальність перед суспільством є фундаментальними принципами їхньої роботи.

Деякі науковці пропонують об'єднати поняття «управління персоналом» та «публічне управління», формуючи нову концепцію — «управління персоналом в органах публічного управління». Такий підхід дозволяє адаптувати управління людськими ресурсами до специфіки державного сектору. Різні підходи до трактування цього поняття представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність поняття «управління персоналом в органах публічного управління»

Автор	Трактування поняття
Н. Гавкалова	«... полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій»
В. Олуйко	«... полягає в забезпеченні розвитку ефективної та підзвітної системи державного управління на благо всього населення шляхом запровадження прозорих та неупереджених процедур наймання, оцінки ефективності роботи та службового росту на державній службі працівників органів місцевого самоврядування, постійного навчання та заохочення, використовуючи сучасні й ефективні методи управління людськими ресурсами»
П. Матвєєва А. Мосумової	«... особливих відмінностей в процесі управління персоналом в публічних організаціях порівняно з приватним сектором не має»
Ю. Кормишкін	«... упорядковане та послідовне використання органами місцевого самоврядування комплексу методів, засобів та інструментів впливу на основі певних принципів, у результаті чого забезпечується реалізація цілей у сфері управління персоналом»

Джерело: [5, 15, 22, 50]

Аналіз трактувань поняття «управління персоналом в органах публічного управління» свідчить про існування різних підходів до його розуміння, які акцентують увагу на специфіці державного сектору. Н. Гавкалова підкреслює важливість формування оптимального кадрового складу та забезпечення професійного розвитку персоналу для ефективного виконання завдань публічних організацій.

В. Олуйко акцентує увагу на прозорості та підзвітності процедур наймання, оцінки ефективності та кар'єрного зростання, використовуючи сучасні методи управління [50].

Ю. Кормишкін визначає управління як послідовний процес застосування методів і засобів для досягнення цілей органів місцевого самоврядування [15]. У свою чергу, П. Матвеева та А. Мосумова не вбачають суттєвих відмінностей між управлінням персоналом у публічних і приватних організаціях [22].

З огляду на зазначені трактування, управління персоналом в органах публічного управління можна визначити як систематичний процес планування, організації, розвитку, мотивації та оцінки людських ресурсів, що базується на принципах прозорості, підзвітності та ефективності.

Цей процес спрямований на забезпечення раціонального використання кадрового потенціалу з метою реалізації стратегічних завдань органів державної влади та місцевого самоврядування, враховуючи особливості державного сектору (рис. 1.5).

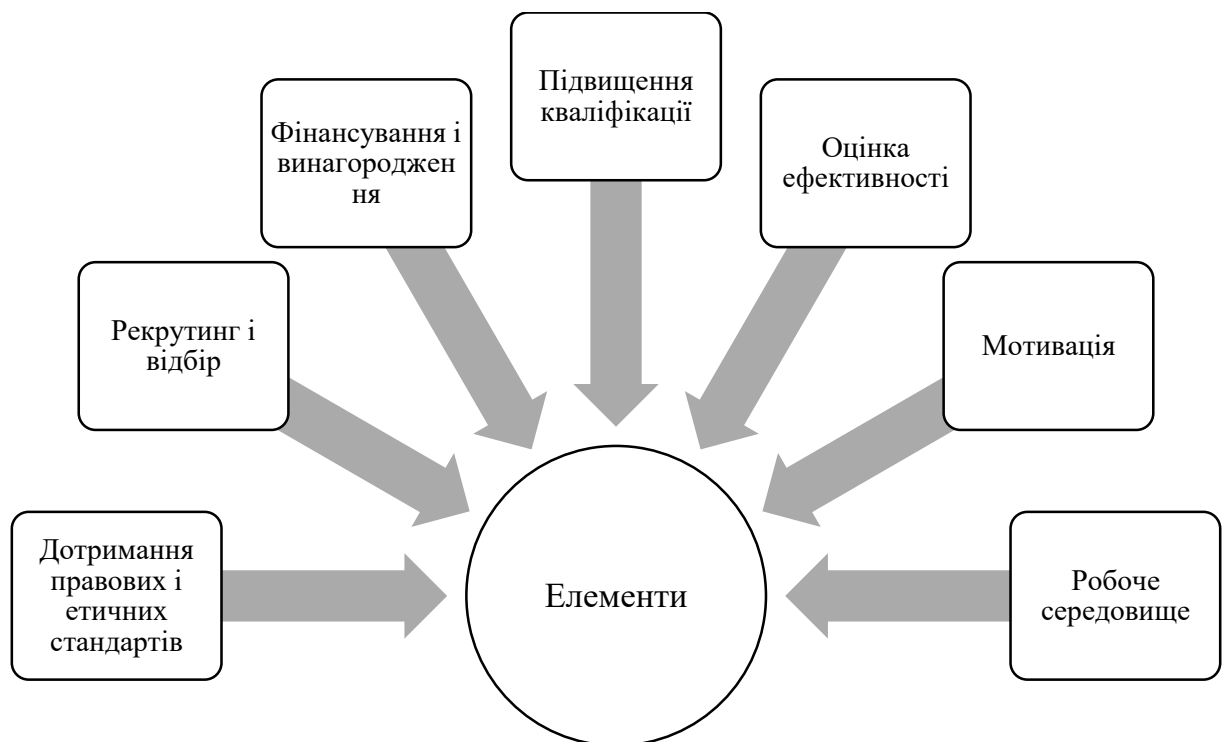


Рис. 1.5. Елементи поняття «управління персоналом в органах публічного управління»

Джерело: систематизовано автором

Управління персоналом в органах публічного управління є важливим елементом для забезпечення ефективної діяльності державного апарату. Ключовими складовими цього процесу є дотримання правових і етичних

стандартів, що створює правову основу для взаємодії працівників та органів державної влади. Рекрутинг і відбір персоналу забезпечують залучення кваліфікованих кадрів, що відповідають вимогам державної служби. Фінансування і винагородження є основою для підтримки мотивації працівників, що сприяє підвищенню їх продуктивності та ефективності виконання службових обов'язків.

Не менш важливим є постійне підвищення кваліфікації співробітників, що дозволяє їм адаптуватися до змін у законодавстві та практиках управління. Оцінка ефективності працівників допомагає визначити їх внесок у загальну роботу органів публічного управління, а також виявити слабкі місця для подальшого покращення процесів. Мотивація співробітників сприяє досягненню високих результатів і забезпечує лояльність до організації, а належне робоче середовище є важливим для забезпечення високого рівня задоволення працівників і підтримки їх емоційного стану.

Таким чином, ефективне управління персоналом в органах публічного управління передбачає комплексний підхід, який включає правові, етичні, економічні та психологічні аспекти. Це сприяє не лише досягненню поставлених цілей, а й створенню сталого і продуктивного середовища для роботи державних службовців.

Управління персоналом в системі публічної служби є багатограним процесом, який охоплює різні методи впливу на працівників для забезпечення ефективної роботи органів державного управління. Адміністративні методи дозволяють забезпечити дисципліну та порядок, правові методи створюють правову основу для виконання обов'язків, економічні методи мотивують працівників через матеріальні винагороди. Морально-етичні та соціально-психологічні методи фокусуються на формуванні позитивної корпоративної культури та моральних стандартів, а також на покращенні психологічного клімату в колективі (табл. 1.2).

Таким чином, методи управління персоналом в органах публічного управління є різноманітними й охоплюють адміністративні, правові,

економічні, морально-етичні та соціально-психологічні аспекти. Кожна група методів має свої характерні риси, що дають змогу комплексно вирішувати завдання управління, підтримувати мотивацію і забезпечувати ефективність роботи працівників.

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом в органах публічного управління

Метод	Опис	Приклад застосування в системі публічної служби
Адміністративні методи	Базуються на директивному підході до управління, що включає видачу наказів, розпоряджень та інструкцій для формалізації виконання завдань.	Видача розпоряджень щодо виконання завдань, контроль за виконанням службових обов'язків, організація перевірок.
Правові методи	Використання правових актів і норм для регулювання трудових відносин та діяльності персоналу, що забезпечує правове підґрунтя для діяльності служби.	Оформлення трудових договорів, розробка внутрішніх положень, дотримання трудового законодавства.
Економічні методи	Вплив через матеріальні стимули, включаючи системи оплати праці, премії, бонуси, фінансові пільги.	Формування системи оплати праці та преміювання, надання фінансових пільг для підвищення ефективності працівників.
Морально-етичні методи	Вплив через моральні та етичні стандарти поведінки, що формує корпоративну етику та лояльність працівників.	Впровадження етичних кодексів, заохочення соціально відповідальної поведінки, пропаганда високих моральних стандартів.
Соціально-психологічні методи	Враховують соціальні та психологічні аспекти управління, що включає розвиток корпоративної культури та підтримку психологічного клімату.	Організація тренінгів, підтримка психоемоційного стану працівників, розвиток комунікацій і командної роботи.

Джерело: систематизовано автором

Завдання та функції управління персоналом в органах публічного управління мають взаємопов'язаний характер і спрямовані на забезпечення ефективності роботи органів через належну організацію роботи з кадрами (табл. 1.3).

До основних завдань належать формування організаційної структури, підтримка оптимальної чисельності персоналу, підвищення кваліфікації співробітників та оцінка їх результативності. Ці завдання безпосередньо

корелюють з функціями, які включають планування чисельності, навчання та розвиток персоналу, оцінку роботи, а також створення мотиваційних систем.

Особливу увагу приділяють підтримці соціальних гарантій, забезпеченню правового регулювання трудових відносин та формуванню сприятливого клімату в колективі, що допомагає підтримувати високий моральний дух та ефективність роботи персоналу. Крім того, важливими функціями є планування кар'єри та управління кадровим резервом, що дозволяє підготувати співробітників для майбутніх викликів та ролей в організації.

Таблиця 1.3

Завдання та функції управління персоналом в органах публічного управління

Завдання управління персоналом	Функції управління персоналом
Забезпечення організаційної структури та чисельності персоналу	Планування чисельності персоналу
Підвищення кваліфікації та професійного рівня співробітників	Навчання та розвиток персоналу
Оцінка та вдосконалення ефективності роботи персоналу	Оцінка результатів роботи персоналу
Розробка та впровадження мотиваційних програм	Мотивація та стимулювання працівників
Організація соціальних гарантій та підтримка співробітників	Соціальна підтримка персоналу
Підтримка правових і етичних стандартів у роботі з персоналом	Правове регулювання трудових відносин
Підвищення рівня організаційної культури та клімату в колективі	Формування позитивного клімату та корпоративної культури
Удосконалення системи винагород та стимулів	Винагорода та стимулювання персоналу
Підготовка та перепідготовка кадрів для роботи в публічному секторі	Планування кар'єри та управління кадровим резервом

Джерело: систематизовано автором

Публічні службовці несуть відповідальність за виконання завдань, пов'язаних з розробкою та реалізацією політики, ініціатив у сфері законодавства та виконання виконавчої влади. Вони забезпечують стабільне та ефективне функціонування уряду та інших органів державного управління. Публічні службовці виконують роль виконавців, гарантуючи реалізацію законів та регламентів, прийнятих владними структурами.

Окрім цього, публічна служба має вирішальне значення для розвитку демократії та правової держави, оскільки забезпечує дотримання законності та гарантує, що дії влади відповідають вимогам Конституції та чинного законодавства. Служителі публічної служби повинні служити інтересам громадян, дотримуючись принципів правової держави, що сприяє формуванню справедливого й рівноправного суспільства.

Важливою функцією публічної служби є також забезпечення стабільності та ефективності урядового апарату. Публічні службовці покликані розвивати та вдосконалювати систему управління, забезпечуючи раціональне використання ресурсів, прозорість і відкритість у процесах урядової діяльності. Вони підтримують запровадження інноваційних та сучасних управлінських методів, що позитивно позначається на діяльності державних органів, підвищуючи їх ефективність.

Публічна служба також виконує важливу роль у забезпеченні соціального розвитку та благополуччя громадян. Її завдання включають розробку та впровадження соціальних програм, захист прав і інтересів найбільш вразливих верств населення, а також гарантування якісної медичної допомоги та освітніх послуг. Виконання функцій публічної служби сприяє створенню сприятливих умов для розвитку підприємництва та інноваційного потенціалу [1].

Завдяки публічній службі здійснюється координація міжнародної співпраці та інтеграція України у світове співтовариство. Публічні службовці ведуть переговори, укладають міжнародні угоди та сприяють реалізації зовнішньополітичних ініціатив країни. Вони представляють Україну на міжнародних форумах і дипломатичних місіях, допомагаючи зміцнювати міжнародний статус країни та залучати інвестиції й технології. Важливою складовою публічної служби є також підтримка громадянського суспільства та залучення громадян до участі в державному управлінні.

Публічні службовці повинні створювати умови для взаємодії з громадськими організаціями, забезпечувати доступ до інформації та

заохочувати громадян до активної участі в процесах прийняття рішень. Це сприяє відкритості та демократичності в управлінні, дозволяючи громадянам бути активними учасниками суспільного життя.

Отже, функції управління персоналом сприяють реалізації завдань, що дозволяють створити ефективну і стабільну команду, здатну досягати високих результатів в умовах публічного управління.

1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом

Ефективність управлінської діяльності в органах публічного управління значною мірою обумовлена застосуванням відповідних методів управління. У сфері менеджменту методи управління трактуються як сукупність різноманітних підходів та технік, які використовує керівництво організацій, підприємств або державних структур для стимулювання ініціативності та творчого підходу працівників у процесі їх професійної діяльності, а також для задоволення їхніх життєвих потреб.

Наукові підходи до розуміння сутності державної кадрової політики розглянуті в Додатку Б. Кожен з підходів розкриває свою специфіку та акценти в управлінні кадрами, що сприяють досягненню ефективності функціонування державних органів.

Системний підхід наголошує на важливості кадрової політики як цілісної системи, яка включає процеси планування, набору, розвитку та утримання кадрів, а також підкреслює взаємодію всіх її компонентів. Важливою є також інтеграція кадрової політики з іншими державними політиками, що забезпечує цілісність і узгодженість управлінських заходів на рівні держави [30].

Інституційний підхід зосереджений на ролі інституцій, які визначають кадрову політику через формальні та неформальні правила, норми та організаційні структури. Особливу увагу приділено правовому регулюванню

кадрових процесів і організаційним умовам, що створюють базу для реалізації кадрової політики.

Функціональний підхід зосереджує увагу на управлінських функціях кадрової політики, таких як планування, набір, мотивація, розвиток, оцінка та контроль. Цей підхід пропонує комплексне бачення кадрової політики як інструменту управління людськими ресурсами, зокрема через ефективні стратегії підвищення професійної кваліфікації та мотивації працівників.

Соціально-психологічний підхід акцентує на психологічному кліматі в організаціях та соціальних аспектах, що безпосередньо впливають на мотивацію і задоволення працею. Важливими аспектами цього підходу є створення комфортних умов праці, розвиток лідерства та організаційної культури, що сприяють підвищенню ефективності праці [29].

Компетентнісний підхід передбачає розвиток та оцінку компетенцій службовців, що є основою ефективного виконання посадових обов'язків. Оцінка компетентності та індивідуалізація навчання кожного працівника дозволяють адаптувати кадрову політику до специфічних потреб органів публічного управління.

Ресурсний підхід наголошує на оптимальному використанні людських ресурсів, що передбачає раціональний розподіл кадрів відповідно до їхніх компетенцій. Важливим є також інвестування в підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, що дозволяє адаптувати їх до змінюваних умов та викликів.

Інноваційний підхід акцентує на застосуванні нових технологій та методів управління людськими ресурсами. Цифровізація кадрових процесів і впровадження гнучких форм роботи, таких як дистанційна робота, покращують ефективність і мотивацію працівників, надаючи нові можливості для розвитку та вдосконалення кадрових процесів у державних органах.

Таким чином, кожен з підходів доповнює інший, утворюючи комплексний погляд на державну кадрову політику, що сприяє не тільки ефективному управлінню кадрами, але й забезпеченню сталого розвитку

державних органів. Сукупність цих підходів створює цілісне бачення управління персоналом, яке розкриває його як безперервний процес, комплексну організаційну систему та набір ключових функцій.

Кадрові технології, або технології управління персоналом, є основним елементом у системі управління персоналом, зокрема в органах публічного управління. У науковій літературі це поняття часто трактується як інструментарій, що включає різноманітні методи і процедури для оптимізації роботи з персоналом [18].

Здатність служб управління персоналом полягає в їхній спроможності самостійно або через взаємодію з іншими структурними підрозділами та установами виконувати визначені завдання та функції, а також досягати встановлених цілей. Для оцінки рівня спроможності таких служб НАДС надає форму моніторингу, яку заповнюють відповідні державні органи.

Служба управління персоналом державного органу має можливість ініціювати та самостійно оцінити свій рівень спроможності за цією методологією. НАДС надає методичну підтримку та консультаційну допомогу під час заповнення форми моніторингу службами управління персоналом.

Далі проводиться аналіз і узагальнення наданої службами управління персоналом інформації, зокрема щодо [25]:

- фактичної та штатної чисельності служб управління персоналом у державних органах;
- матеріально-технічного забезпечення, необхідного для ефективного виконання завдань і функцій служби управління персоналом;
- підвищення професійної компетентності працівників служби;
- кількісного та якісного складу працівників державних органів;
- середньої кількості кандидатів на вакантні посади державної служби категорій «Б» та «В».

Після цього здійснюється обчислення коефіцієнтів. Метою цього етапу є визначення коефіцієнта рівня спроможності служби управління персоналом, який враховує ряд показників, що відображають рівень реалізації завдань і

функцій, покладених на структурний підрозділ, а також ефективність роботи служби у забезпеченні державного органу необхідними кадрами.

У результаті розрахунку коефіцієнтів та їх складових отримується уніфікований показник від 0 до 1.

Шкала оцінювання передбачає чотири рівні [25]:

- 0 – 0,2 – незадовільний рівень;
- 0,3 – 0,5 – задовільний рівень;
- 0,6 – 0,8 – позитивний рівень;
- 0,9 - 1 – відмінний рівень.

Обчисленню коефіцієнта рівня спроможності передує визначення коефіцієнта самооцінки та коефіцієнта за показниками.

Збір та аналіз даних по першому блоку щодо визначення коефіцієнта самооцінки побудовано на підрахунку балів, які виставляються за результатами заповнення службою управління персоналом форми моніторингу.

Для зменшення рівня суб'єктивної оцінки з боку служб управління персоналом, до окремих пунктів запитується підтверджуюча інформація (інформаційна довідка, перелік заходів тощо).

1) Коефіцієнт самооцінки (K_1)

Визначає стан реалізації службою управління персоналом завдань і функцій, покладених на структурний підрозділ шляхом самооцінки (*Додаток В*).

2) Коефіцієнт за показниками (K_2) - відображає, як безпосередня діяльність служби управління персоналом впливає на укомплектування та забезпеченість державного органу необхідними людськими ресурсами (*Додаток Г*).

3) Коефіцієнт рівня спроможності служб управління персоналом державних органів (C)

Складається з відношення суми коефіцієнта самооцінки (K_1) та коефіцієнта за показниками (K_2) до їх максимальної суми [24]:

$$C = (K_1 + K_2) / 2, \quad (1.1)$$

де K_1 – коефіцієнт самооцінки,

K_2 – коефіцієнт за показниками.

Важливим є також впровадження новітніх технологій управління персоналом в органах публічного управління. Сучасні кадрові технології сприяють автоматизації і підвищенню ефективності процесів управління. Розглянемо ці технології детальніше.

1) Інформаційні системи управління персоналом (ІСУП) передбачають автоматизацію кадрових процесів, зокрема рекрутингу, обліку та навчання, а також створення електронних досьє для зберігання інформації про персонал.

2) Електронний уряд забезпечує використання онлайн-сервісів для взаємодії з громадянами, управління документами та проведення конкурсів на заміщення посад, а також автоматизацію адміністративних процедур через цифрові платформи.

3) Системи навчання та розвитку сприяють запровадженню електронного навчання та платформ для дистанційного підвищення кваліфікації, а також систем управління знаннями.

4) Аналітичні інструменти використовуються для прогнозування потреб у персоналі, оцінки ефективності працівників та аналізу трендів.

5) Соціальні технології включають внутрішні соціальні мережі та платформи для комунікації й зворотного зв'язку, що сприяють розвитку взаємодії між працівниками та громадськістю.

Таким чином, система управління персоналом в органах публічного управління повинна базуватися на інтеграції принципів, методів і кадрових технологій. Це дозволяє створити ефективну систему управління, яка сприяє досягненню стратегічних цілей органів публічного управління і задоволенню потреб громадян.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

2.1 Огляд сучасної структури та організації системи управління персоналом у публічній службі України

Публічна служба є однією з основних складових сучасної державної управлінської системи. Це поняття охоплює широкий спектр функцій, і її роль у сфері державного управління має надзвичайно велике значення. У 1993 році було ухвалено перший Закон України «Про державну службу» № 3723-12, який визначив місце державної служби в системі суспільних відносин, окреслив основні принципи її діяльності та встановив статус державних службовців, що працюють в органах державної влади та їх апараті. З прийняттям Конституції України у 1996 році громадянам було гарантовано рівний доступ до державної служби (стаття 38) [18].

Подальший розвиток законодавства відбувся у 2011 році, коли був прийнятий новий Закон України «Про державну службу» № 4050-VI, який удосконалив процедури конкурсного відбору, проходження служби, звільнення, оцінювання та підвищення кваліфікації. Цей етап став важливим кроком у виокремленні державної служби як незалежного інституту в умовах суверенної України. Четвертий етап розвитку державної служби пов'язаний із підписанням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом у 2014 році, яка була ратифікована Законом України № 1678-VII. Реалізація стратегії на набуття повноправного членства України в ЄС сприяла прийняттю у 2015 році нової редакції Закону України «Про державну службу» № 889-VIII, що відповідає європейським стандартам [36].

Однією з основних змін стало розмежування політичних та адміністративних посад, що дозволяє парламенту через уряд реалізовувати

політичні програми, при цьому захищаючи державний апарат від кадрових змін при зміні уряду чи міністра.

Стрімке обмеження впливу політичних партій на державний апарат було важливим етапом після проголошення незалежності України, що сприяло стабільності та ефективності державної служби, яка є основою реформ. Великою перевіркою для державної служби стало функціонування в умовах російської військової агресії з 24 лютого 2022 року.

В умовах воєнного стану, відповідно до Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» № 2136-IX та Закону України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування в період дії воєнного стану» № 2259, були спрощені процедури прийому на державну службу, скасовано конкурсний набір та впроваджено дистанційну роботу за допомогою електронних систем.

Незважаючи на воєнний стан, українська державна служба продовжує ефективно виконувати свої функції та завдання. Таким чином, розвиток державної служби на території України протягом століть відбувався під впливом різноманітних політичних, соціально-економічних, культурних і духовних факторів, що притаманні різним спільнотам і державам, які існували на українських землях. Позитивним результатом стало те, що державна служба в Україні вдало інтегрувала в себе кращі елементи іноземних адміністративних традицій.

Публічна служба визначається як система, в якій висококваліфіковані професіонали працюють на благо держави та її громадян [27].

Завданням цих фахівців є виконання різноманітних функцій, що включають управління державними ресурсами, забезпечення законності та ефективного функціонування урядових органів. Публічна служба ґрунтується на принципах професіоналізму, безпартійності, прозорості та підзвітності суспільству [14]. Однією з основних функцій публічної служби є забезпечення належної діяльності державного апарату (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Структури органів державного апарату України

Джерело: [25]

Ієрархічно організована система органів виконавчої влади в Україні складається з кількох рівнів.

1) Перший рівень представлений міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади, такими як служби, агентства, інспекції та державні комітети. У рамках апарату міністерств функціонують директорат, експертні групи, головні управління в складі директорату, відділи в структурі директоратів та головних управлінь, а також департаменти, управління, відділи та сектори. Центральні органи виконавчої влади мають свої департаменти, управління, самостійні відділи та сектори.

2) Другий рівень включає обласні державні адміністрації, Київську та Севастопольську міські державні адміністрації, а також територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади в Автономній Республіці Крим, областях, містах Київ та Севастополь. В їх структурі можуть бути створені управління, самостійні відділи, сектори в складі управлінь та відділів.

3) Третій рівень охоплює районні державні адміністрації та територіальні підрозділи центральних органів виконавчої влади в районах та містах обласного значення. Структури на цьому рівні можуть включати відділи з кількістю співробітників не менше трьох осіб та сектори з кількістю не менше двох осіб [25].

Ці приклади організаційних структур демонструють, що державна служба в Україні має багаторівневу і формалізовану організацію, де кожен структурний підрозділ нижчого рівня підпорядкований відповідному суб'єкту управління вищого рівня. В Україні структура державної служби частково упорядкована таким чином, щоб забезпечити не тільки виконання завдань суб'єкта управління, але й координацію, моніторинг, аналіз та оцінку впливу реалізації цих завдань. Наприклад, у міністерствах директорат складається не менш ніж з двох експертних груп, а в апараті НАДС утворюються генеральні департаменти для виконання завдань, пов'язаних з підготовкою та реалізацією реформ.

Згідно зі ст. 21 Закону України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII), вступ на державну службу відбувається через конкурс, під час якого громадянин України призначається на посаду. Прийом на державну службу без конкурсу заборонений, за винятком випадків, визначених цим Законом (ст. 19). Деталі конкурсного відбору регулюються главами 2 і 3 розділу IV Закону, а також постановами Кабміну, зокрема від 25 березня 2016 року № 246 та № 24 [37].

Згідно з ст. 6 того ж Закону, посади державної служби поділяються на категорії залежно від повноважень, вимог до кваліфікації та складності роботи. Категорія «А» включає найвищі посади, такі як керівники апаратів органів влади, а категорії «Б» та «В» містять інші рівні, з різними вимогами до досвіду та кваліфікації кандидатів.

Для претендентів на державну службу висуваються кваліфікаційні вимоги, що поділяються на загальні та спеціальні [1]. Кандидати на посади категорії «А» повинні мати стаж не менше семи років та досвід на керівних

посадах, а також володіти державною мовою та іноземною мовою. Для категорії «Б» вимагається досвід роботи не менше двох років на відповідних посадах або на керівних посадах у різних сферах. Для категорії «В» необхідна вища освіта та володіння державною мовою.

Процедура конкурсу складається з кількох етапів, включаючи оголошення конкурсу, подачу заявок, тестування, співбесіди та визначення переможців [37]. Кандидати подають заяву, резюме та підтвердження відповідності вимогам через Єдиний портал вакансій державної служби, а також можуть подати додаткові документи, зокрема щодо рівня володіння державною мовою та декларації для осіб, уповноважених на виконання функцій держави [39]. У разі невідповідності поданої інформації, кандидатів не допускають до конкурсу [37].

Наступний етап — співбесіда, що дозволяє оцінити професійну компетентність кандидата, яка не була оцінена на попередніх етапах. Вона триває 40 хвилин, і під час неї кандидатам ставлять однакові запитання. Результати оцінюються за трьохбальною шкалою. Кандидати з низьким середнім балом або ті, хто не з'явився на співбесіду, не проходять відбір.

У разі призупинення проведення конкурсів через воєнний стан, деякі інституції публічної влади проводять добір кандидатів на основі професійних компетентностей та досягнень. Відновлення конкурсної процедури після воєнного стану є важливим для забезпечення довіри громадськості та залучення кваліфікованих кадрів.

На 30 вересня 2024 року загальна кількість посад державної служби за штатним розписом складає 285 для категорії А, 48,300 для категорії Б та 148111 для категорії В. Фактична кількість працюючих державних службовців відповідно становить 210, 38495 та 119014 осіб (рис. 2.2).

Згідно з цими даними, кількість вакантних посад значно більша в категорії В — 24172, в той час як у категорії А вакантні посади складають 71, а в категорії Б — 9075. Ситуація з вакантними посадами в категорії А є менш

критичною, але все одно вимагає уваги для забезпечення належного рівня кадрового забезпечення.

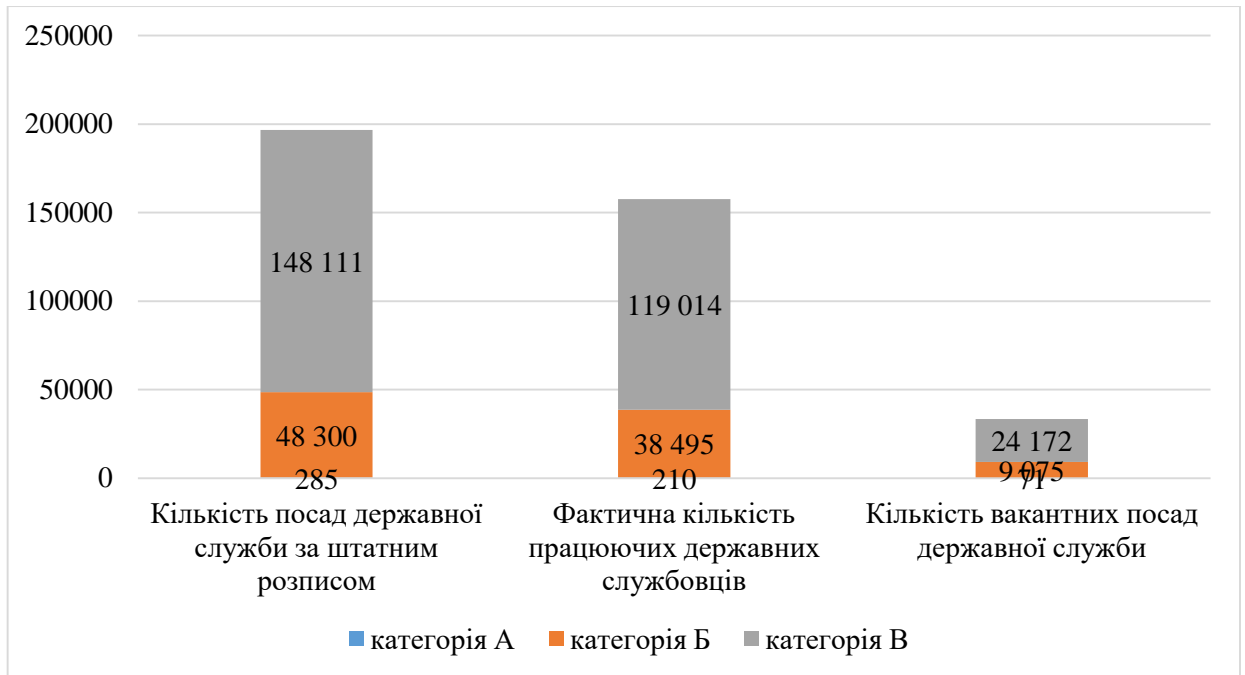


Рис. 2.2. Кількість посад державної служби за штатним розписом станом на 30.09.2024 р.

Джерело: [25]

Таким чином, коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами (Клр)

(Додаток Д):

Категорія А: $\text{Клр} = 210 / 285 = 0,73$

Категорія Б: $\text{Клр} = 38495 / 48300 = 0,79$

Категорія В: $\text{Клр} = 119014 / 148111 = 0,8$

Розрахунок коефіцієнта забезпеченості людськими ресурсами (Клр) для категорій А, Б та В свідчить про різний рівень забезпечення кадрами в цих категоріях. Для категорії А коефіцієнт складає 0,73, що вказує на значний дефіцит кадрів, адже лише 73% посад заповнено фактичними працівниками. У категорії Б ситуація дещо краща: коефіцієнт Клр становить 0,79, що означає, що понад 79% посад заповнені, але є ще місце для покращення кадрової забезпеченості.

Найкраща ситуація спостерігається в категорії В, де коефіцієнт Клр дорівнює 0,8, що вказує на високий рівень забезпеченості цієї категорії

кадрами. Це може свідчити про більш стабільну кадрову ситуацію в категорії В, в порівнянні з іншими категоріями.

Загальна кількість призначених державних службовців з початку року складає 26189 осіб, а кількість звільнених — 27938 осіб. Протягом першого кварталу 2024 року на роботу було призначено 9264 осіб, а звільнено — 9534, що свідчить про невеликий, але стабільний рівень змін у кадровому складі. У другому кварталі кількість призначених зменшилась до 8631 осіб, водночас зросла кількість звільнених до 9383 осіб.

У третьому кварталі спостерігається ще більший спад у призначеннях — лише 8294 особи, а кількість звільнень залишилася на високому рівні, досягнувши 9021 осіб (рис. 2.3).

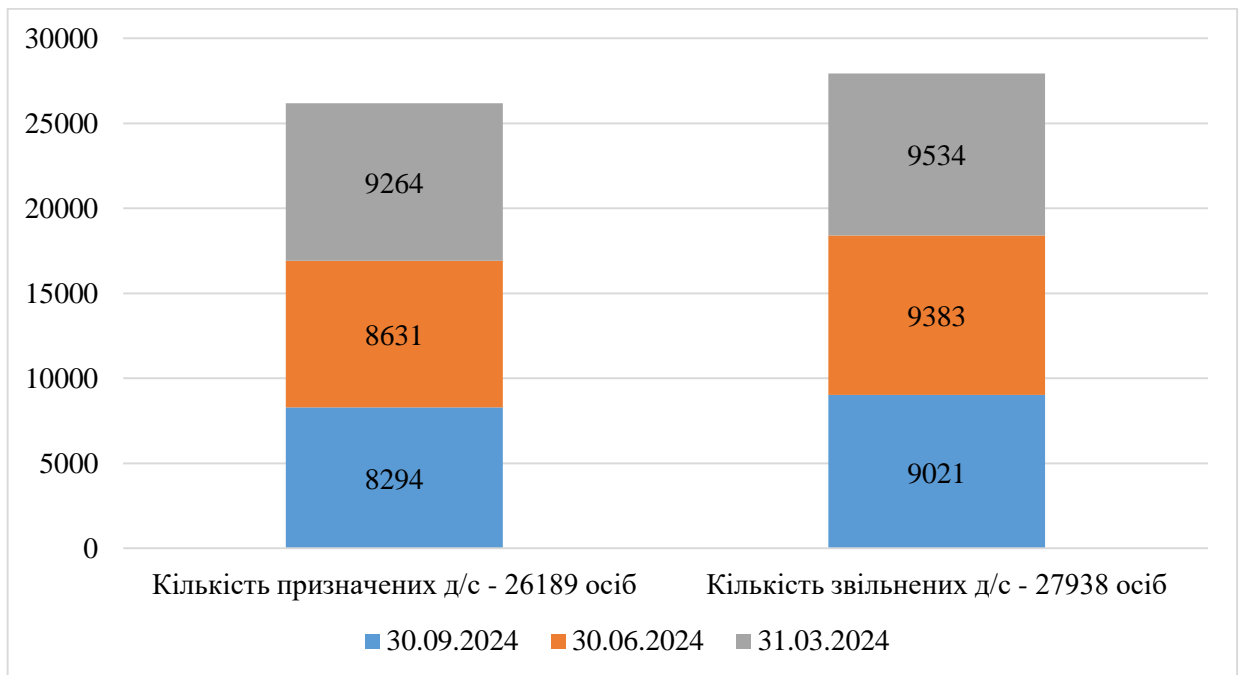


Рис. 2.3. Кількість державних службовців, призначених на посади та звільнених з посад, поквартально з початку 2024 року

Джерело: [25]

Це може вказувати на зниження темпів набору персоналу або зростання кадрової плинності в органах державної служби.

Протягом 2024 року в державній службі спостерігається значний рух кадрів за категоріями посад (рис. 2.4). За перші дев'ять місяців на посади в

категорії А було призначено 31 особу, водночас з посад звільнилося 27 осіб, що свідчить про стабільну, але невелику ротацію в цій категорії.

В категорії Б кількість призначених значно більша — 2,828 осіб, але й кількість звільнених теж висока — 4,637 осіб, що може вказувати на певний рівень нестабільності або високий рівень кадрової плинності в цій категорії. У категорії В, що включає найбільшу кількість посад, кількість призначених державних службовців складає 23,330 осіб, а звільнених — 23,274 особи, що вказує на майже рівний рівень прийому та звільнення працівників. Така ситуація може свідчити про значну ротацію кадрів у цій категорії, що потребує додаткового аналізу причин цієї плинності.



Рис. 2.4. Кількість державних службовців, призначених на посади та звільнених з посад з 01.01 по 30.09 2024 року за категоріями посад
Джерело: [25]

Аналіз даних щодо мобілізації та виїзду державних службовців із початку війни свідчить про значні зміни в кадровому складі через зовнішні обставини (рис. 2.5).

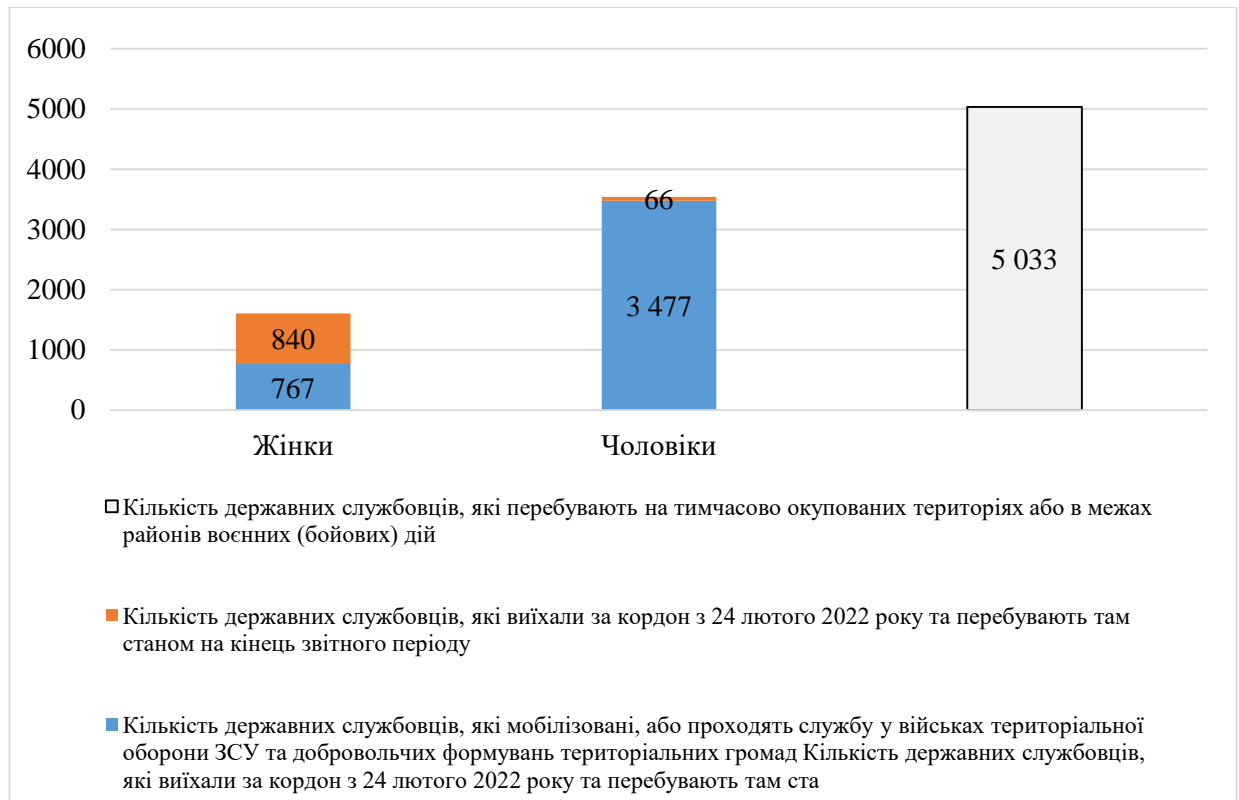


Рис. 2.5. Показники мобілізації та виїзду державних службовців із початку війни

Джерело: [25]

Жінки, які мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ, становлять 767 осіб, тоді як чоловіки, що мобілізовані, складають 3,477 осіб. Крім того, серед жінок, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року, 840 осіб, тоді як чоловіків, що виїхали за кордон, лише 66. Окрім цього, є 5,033 державних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в зонах воєнних дій.

Ці цифри свідчать про значні кадрові втрати в державному секторі, зокрема серед жінок і чоловіків, внаслідок мобілізації, евакуації та бойових дій. Ці обставини впливають на кадрову ситуацію та потребують активних заходів для підтримки функціонування державних органів.

Служба управління персоналом здійснює узагальнення потреб державних службовців у підвищенні професійної кваліфікації. Так, у 2023 році Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) були

визначені середньострокові прогностичні показники для професійного навчання на період 2024-2026 років.

Зокрема, очікується зменшення попиту на різні форми професійного навчання, а пріоритетними напрямками для короткострокових програм визначено комунікацію та взаємодію, цифрову грамотність, удосконалення володіння державною мовою, управління змінами та кібербезпеку [35, с. 31-32].

Якість професіоналізму державних службовців оцінюється через нараховані кредити за Європейською кредитною трансферно-накопичувальною системою (не менше одного кредиту за календарний рік), що обліковуються службами управління персоналом. Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності розвитку компетентностей, таких як професійні знання, знання законодавства, комунікація та взаємодія, лідерство для представників вищого корпусу державної служби, а також цифрова грамотність, командна робота, лідерство, впровадження змін і знання законодавства для державних службовців категорій «Б» та «В» у 2024 році [33].

Однією з ключових характеристик діяльності державної служби в Україні є посилений контроль з боку громадськості. Всі вимоги щодо професійної діяльності державних службовців є важливими для ефективного виконання державних завдань, однак їх дотримання вимагає значних фізичних та психологічних зусиль від управлінців. Для цього в законодавстві передбачено форми матеріально-соціального забезпечення.

Заробітна плата державних службовців залежить від рівня державного органу та складається з основної оплати праці (посадовий оклад, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг), додаткової (надбавка за інтенсивність праці, надбавка за виконання особливо важливої роботи), премій та інших виплат.

У 2022 році середня заробітна плата для державних службовців становила: для посад категорії «А» — від 75 940 грн до 139 848 грн, для

категорії «Б» — від 13 414 грн до 60 645 грн, для категорії «В» — від 10 408 грн до 31 658 грн [37, с. 5, 16, 19].

З 1 січня 2024 року введена нова система оплати праці державних службовців, що базується на класифікації посад [38]. Згідно з цією схемою, складова посадового окладу збільшується до 70%, а премія не може перевищувати 30%. Такий підхід, на думку вітчизняних та міжнародних експертів, орієнтується на фаховість, результативність, відповідальність та особистий внесок кожного працівника, на відміну від попередньої практики, коли розмір премії та надбавок визначав керівник, часто керуючись суб'єктивним ставленням до підлеглого.

Окрім заробітної плати, державні службовці можуть отримувати інші форми соціального забезпечення за умови відповідності їхній діяльності встановленим критеріям. Це включає соціально-побутове забезпечення, таке як надання службового житла або матеріальної допомоги, грошову допомогу в розмірі середньомісячної заробітної плати, яка виплачується разом із щорічною основною оплачуваною відпусткою тривалістю 30 календарних днів, а також пенсійне забезпечення.

Важливо відзначити, що звільнення державного службовця у зв'язку з виходом на пенсію відбувається лише за його власною заявою, однак, якщо є потреба в його службі, він може залишатися на посаді без конкурсу після досягнення 65 років, з щорічним продовженням трудового договору, але не більше, ніж до 70 років [33].

Основною характеристикою функціонування державної служби в Україні є підвищена увага з боку громадськості, що передбачає суворий контроль за діяльністю державних службовців. Всі вимоги, які стосуються їх професійної діяльності, є необхідними для ефективного виконання завдань і функцій держави. Однак, їх дотримання спричиняє значне фізичне та психологічне навантаження на управлінців у процесі виконання службових обов'язків. З огляду на це, законодавство передбачає різноманітні форми матеріально-соціального забезпечення державних службовців.

Зокрема, структура їх заробітної плати залежить від рівня державного органу і включає основну оплату праці, яка складається з посадового окладу, надбавок за вислугу років та за ранг, а також додаткові надбавки за інтенсивність праці і виконання особливо важливих завдань, премії та інші виплати.

2.2 Ідентифікація проблем та визначення недоліків і викликів в управлінні персоналом

Кадрова політика в системі публічного управління передбачає розробку та реалізацію стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, що враховує потреби держави в умовах поточних і майбутніх викликів. Важливим аспектом цього процесу є подальший розвиток професійної, доброчесної та політично нейтральної державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких орієнтована на захист інтересів громадян [32].

Метою кадрової політики є забезпечення держави кваліфікованими кадрами, необхідними для ефективної реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Основними завданнями кадрової політики є підбір, навчання та професійний розвиток працівників державної служби, створення умов для їхньої ефективної роботи і мотивації, а також розробка механізмів для залучення фахівців із сучасними компетенціями [40].

У період війни кадрова політика набуває особливо важливого значення для забезпечення стійкості та ефективності державних інституцій. Правильно сформований кадровий склад не тільки забезпечує безперервність управлінських процесів, але й здатний оперативно реагувати на нові виклики, такі як організація кризового менеджменту, соціальний захист і відновлення

постраждалих територій, що, у свою чергу, сприяє ефективному публічному управлінню навіть у воєнний час.

Серед основних проблем кадрової політики на публічній службі можна виокремити кілька ключових аспектів. Однією з них є нестача та відтік висококваліфікованих кадрів, особливо в таких критичних сферах, як управління фінансами, ІТ, стратегічне планування та кризовий менеджмент. Це пов'язано з відтоком кадрів у приватний сектор, де пропонуються вищі заробітні плати, кращі умови праці та більше можливостей для професійного розвитку.

Крім того, проблема ускладнюється недосконалістю системи кар'єрного розвитку, що знижує мотивацію працівників залишатися на державних посадах через відсутність чітких перспектив для зростання. Окрім того, застаріла система підготовки кадрів, яка не відповідає сучасним вимогам, таким як необхідність знань у галузі цифрових технологій, кризового управління та інноваційних підходів, також сприяє цій проблемі.

Іншою суттєвою проблемою є низький рівень заробітної плати на державній службі. Попри нещодавні зміни в законодавстві, вона залишається непривабливою порівняно з приватним сектором, що демотивує як потенційних кандидатів, так і вже працюючих фахівців, що в свою чергу загострює проблему нестачі кадрів [47].

Також варто зазначити, що бюрократичні процедури та складність процесу набору кадрів, що характеризуються довготривалістю та складністю, відлякують молодих спеціалістів, котрі віддають перевагу динамічним і швидким процедурам в приватних компаніях. Крім того, жорсткі кваліфікаційні вимоги інколи не відповідають реальним потребам органів державної влади.

Ще однією проблемою є відсутність гнучкості в управлінні кадрами, що проявляється у жорстких ієрархічних структурах та недостатній адаптації до змінних умов. У кризових ситуаціях, таких як війна або пандемія, гнучкість у

кадрових рішеннях є критично важливою, але сучасна система не завжди здатна швидко реагувати на нові виклики.

До цього додається недостатньо систематизоване навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, яке не завжди відповідає сучасним вимогам публічного управління. Брак інноваційних програм розвитку кваліфікацій призводить до відставання службовців у важливих компетенціях, необхідних для управління новітніми викликами, такими як цифровізація чи управління кризовими ситуаціями.

Крім того, відсутність належної мотивації для працівників, низькі соціальні гарантії та обмежені можливості кар'єрного росту знижують загальну мотивацію до ефективної роботи. Важливим є також відсутність конкуренції у відборі на посади, де відбір кадрів часто носить формальний характер і не завжди забезпечує залучення кваліфікованих фахівців. Ця ситуація погіршується відсутністю прозорості в процесі найму, що знижує рівень довіри до кадрових процедур.

Окремо варто зазначити відтік кадрів через війну, особливо в регіонах, постраждалих від бойових дій. Це призводить до значної нестачі працівників у багатьох сферах публічного управління, особливо в соціальній та адміністративній сферах. Крім того, багато фахівців долучилися до Збройних сил України, що ще більше зменшує кадровий потенціал публічної служби. Нарешті, відсутність єдиної скоординованої державної кадрової політики сприяє розрізненості заходів органів, що здійснюють кадрову діяльність, і погіршує ефективність їхньої роботи.

Аналіз поточної кадрової політики органів публічної влади є важливим для вивчення того, як ці інституції адаптуються до нових викликів, зокрема в умовах війни, економічних криз та соціальних трансформацій. У зв'язку з цим, доцільно виділити основні аспекти, які необхідно враховувати при аналізі кадрової політики органів публічної влади в Україні [34].

На сучасному етапі кадрова політика на публічній службі України демонструє певні тенденції, які можна окреслити у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні тенденції та виклики кадрової політики на публічній службі України

Стан кадрової політики	Виклики кадрової політики	Напрями удосконалення кадрової політики
Адаптація кадрової політики до викликів війни	зміни, викликані міграцією населення, загрозами для життя службовців, руйнуванням інфраструктури	Мобілізація кадрів, швидкий набір нових фахівців та перепідготовки існуючих кадрів для виконання нових функцій. Ротація кадрів Психологічна підтримка
Цифровізація як частина кадрової політики	цифровізація процесів публічного управління не стала ключовим елементом для забезпечення безперервної роботи	Перехід на дистанційну або гібридну форму роботи, що вимагає нових навичок у службовців та нових підходів до їхнього управління. Автоматизація процесів
Навчання та підвищення кваліфікації	забезпечення безперервного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців для готовності службовців до виконання нових функцій та завдань	Підготовка в умовах кризових ситуацій Доцільна розробка спеціалізованих програм для швидкої підготовки нових кадрів, особливо у сфері управління кризами та надання соціальних послуг. Міжнародний обмін досвідом
Гнучкість у наборі та утриманні кадрів	війна, зростаюча конкуренція з приватним сектором, де умови праці та компенсації можуть бути привабливішими	Конкурентоспроможні умови праці Інноваційні методи залучення кадрів
Законодавчі зміни	адаптація законодавчої бази до сучасних реалій; потребує змін для забезпечення гнучкості та оперативності у прийнятті рішень	Спрощення процедур набору на державну службу: для швидшого залучення нових фахівців. Подальша реформа системи оплати праці.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, серед основних аспектів, що потребують уваги, можна виділити кілька ключових напрямів, зокрема адаптацію до умов війни, цифровізацію, удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації, гнучкість у наборі та утриманні кадрів, а також вдосконалення законодавчої бази.

Перш за все, адаптація кадрової політики до викликів війни вимагає впровадження механізмів мобілізації кадрів та ротації працівників, що дозволяє оперативно реагувати на зміни внаслідок міграції населення та

руйнування інфраструктури. Ключовим елементом є також психологічна підтримка державних службовців, яка допомагає знизити стрес та забезпечити стабільність у роботі публічних інституцій.

Цифровізація, хоч і не стала основним елементом кадрової політики, має значний потенціал у забезпеченні безперервної роботи органів влади. Перехід на дистанційну або гібридну форму роботи, автоматизація процесів кадрового управління, включаючи набір персоналу та підвищення кваліфікації, можуть значно покращити ефективність публічного управління, зменшуючи навантаження на державні структури в умовах обмежених ресурсів.

Незважаючи на наявні програми навчання та підвищення кваліфікації, для ефективної підготовки державних службовців до роботи в кризових умовах важливо розробляти програми, орієнтовані на швидке освоєння нових навичок. Крім того, міжнародний обмін досвідом може стати важливим інструментом у підвищенні кваліфікації службовців, даючи їм доступ до найкращих практик публічного управління.

В умовах зростаючої конкуренції з приватним сектором, а також у зв'язку з вимогами війни, зростає потреба в гнучкості у набір кадрів та утриманні персоналу. Для цього необхідно розробляти більш привабливі умови праці, які включають не тільки конкурентоспроможну заробітну плату, але й можливості для професійного розвитку, кар'єрного росту та надання додаткових пільг і бонусів. Це особливо важливо для залучення молодих спеціалістів до державної служби.

Крім того, необхідно впроваджувати зміни в законодавчій базі, що дозволяють спрощувати процедури набору на державну службу та реформувати систему оплати праці, з урахуванням нових викликів та ризиків, з якими стикаються державні службовці в умовах війни.

Таким чином, для забезпечення стабільності та ефективності публічного управління в Україні необхідно не лише адаптувати кадрову політику до нових реалій, але й активно впроваджувати інноваційні підходи, які дозволять більш оперативно реагувати на виклики, що виникають.

2.3. Світовий досвід ефективного управління персоналом у системі публічної служби

У сучасних умовах ефективне управління людськими ресурсами є основою результативної діяльності державної служби, адже воно відіграє важливу роль у побудові владних інституцій. Застосовувані методології та стратегії спрямовані на оптимізацію потенціалу кожного працівника та досягнення загальних цілей установ. Досвід країн Європейського Союзу є важливим ресурсом для впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Європейські держави пропонують широкий спектр методів, які поєднують інноваційні та традиційні підходи у роботі з кадрами. Від комплексних стратегій набору та утримання талантів до програм професійного розвитку, ЄС демонструє ефективність гнучких практик управління, спрямованих на створення сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу. Це забезпечує високу мотивацію працівників, що позитивно впливає на продуктивність владних структур [44].

Зокрема, впровадження передових технологій в оцінку та управління ефективністю персоналу дозволяє здійснювати точний моніторинг результатів діяльності і оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Такі ініціативи, що сприяють прозорості в управлінні, створюють основи для динамічного та ефективного державного управління, що є важливим для стабільного розвитку країни в умовах глобальної конкуренції [61].

Постійний розвиток новітніх технологій і методів оцінки персоналу підкреслює необхідність удосконалення інструментів управління людськими ресурсами для реагування на нові виклики у суспільному та політичному житті країн.

Попри прогрес у сфері управління людськими ресурсами, державна служба все ще зіштовхується з низкою проблем, які потребують уваги та

вдосконалення [61]. Аналіз сучасного стану управління людськими ресурсами на державній службі вказує на необхідність удосконалення системи управління персоналом для підвищення ефективності та вирішення існуючих проблем.

Однією з головних проблем, з якими стикаються управлінці людськими ресурсами в державному секторі, є складність набору та утримання кваліфікованого персоналу. В умовах сучасної глобалізації конкуренція за талановитих спеціалістів у державній службі посилюється, що зумовлює необхідність розробки ефективних стратегій для забезпечення високого рівня компетентності серед працівників. Окрім того, наявна проблема нестабільності кадрів, яка зумовлена частими змінами урядів та політичними коливаннями [3, с. 106–111]. Це може призвести до втрати важливих знань і досвіду, а також порушити безперервність управлінських процесів та виконання стратегічних завдань.

Також наявні труднощі у сфері управління кар'єрним розвитком та професійним зростанням працівників. Відсутність можливостей для навчання та підвищення кваліфікації може спричинити зниження мотивації серед персоналу та зменшення продуктивності роботи. Враховуючи це, необхідно визначити слабкі місця в системі управління людськими ресурсами, щоб забезпечити її ефективність [19, с. 50–54]. Це може включати впровадження програм навчання, створення привабливих умов праці, розробку механізмів мотивації та забезпечення стабільності на державній службі.

Аналізуючи поточний стан управління людськими ресурсами на державній службі та виявляючи потреби у вдосконаленні системи, варто звернути увагу на практичний досвід країн ЄС.

Порівняння системи управління людськими ресурсами в європейських країнах дозволяє виокремити успішні підходи та методи, які можуть бути адаптовані для вдосконалення управлінських процесів на державній службі. Визначення ключових принципів і практик, які є найбільш ефективними, допоможе розробити стратегії та програми для вдосконалення системи в

Україні [61]. Такий аналіз стане основою для перенесення кращого досвіду та підвищення ефективності управління людськими ресурсами в державному секторі.

Важливим є звернення до досвіду Фінляндії, де реалізована програма «Public Service Excellence», метою якої є підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання креативного мислення серед працівників. Ця програма сприяє створенню інноваційного середовища та покращенню результативності управління людськими ресурсами.

Не менш цікавим є досвід Швеції в рамках програми «Individual Development Plans», яка дає можливість працівникам визначити свої кар'єрні цілі та розробити стратегії для їх досягнення через навчання та професійний розвиток. Такий підхід дозволяє підвищити кваліфікацію співробітників та покращити їх продуктивність. У свою чергу, Нідерланди успішно реалізують програму «Talent Management», яка орієнтована на виявлення та розвиток потенційних лідерів серед державних службовців [53, с. 94–99]. Це дозволяє підтримувати талановитих працівників, надаючи їм можливості для кар'єрного зростання та розвитку.

Ірландія є прикладом країни, що впровадила програму «Leadership Development Initiative», яка спрямована на вдосконалення лідерських навичок та управлінських здібностей в державній службі. Програма забезпечує можливості для навчання, менторства та обміну досвідом серед керівників і працівників.

Крім того, Бельгія активно реалізує політику «Diversity and Inclusion Policies», спрямовану на створення інклюзивного та різноманітного робочого середовища в державній службі, що включає заходи для забезпечення рівних можливостей та запобігання дискримінації за різними ознаками [31, с. 181–187].

Особливого значення набуває досвід Данії в управлінні ефективністю персоналу, де застосовується система цілей та ключових показників для об'єктивної оцінки роботи працівників. У Литві значні досягнення були

отримані завдяки програмі «Leadership Development Program», орієнтованій на розвиток лідерських якостей у державній службі через навчання, тренінги та менторство. Ця програма сприяла збільшенню кількості кваліфікованих керівників та покращенню стратегічного управління.

У Латвії реалізована програма «Performance Management System», яка стимулює відповідальність та результативність серед працівників державної служби, об'єктивно оцінюючи їх роботу на основі чітко визначених цілей [26, с. 204–209].

Окремо варто виділити досвід Польщі, де введена програма «Merit-Based Promotion System», яка пропонує прозорий механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці, що сприяє підвищенню мотивації та професійного розвитку серед співробітників.

Зазначеним є важливий досвід Іспанії, де впроваджена програма «Competency-Based Recruitment and Selection», що орієнтується на вибір кандидатів для державної служби на основі їхніх компетенцій та навичок, а не лише на підставі освітнього рівня чи досвіду роботи. Така програма сприяла покращенню якості кадрів у державному секторі та підвищенню ефективності роботи службовців.

В Чехії успішно реалізовано програму «Training and Development for Civil Servants», яка надає державним службовцям можливості для постійного професійного навчання та розвитку. Це сприяє підвищенню компетентностей працівників та більш ефективному виконанню службових обов'язків [21].

Також варто відзначити досвід Хорватії, де впроваджено систему «Performance-Based Rewards», що передбачає надання премій та інших стимулів державним службовцям залежно від їхньої продуктивності та досягнень [24, с. 241–251]. Така система сприяє підвищенню мотивації та заохочує досягнення високих результатів.

Узагальнення та порівняння різних програм розглянуто в табл. 2.2.

Аналізуючи вищезгадані програми управління персоналом у державній службі, можна зробити висновок, що кожна країна застосовує свої

індивідуальні методи та стратегії для покращення ефективності та якості роботи свого персоналу. Це різноманіття підходів свідчить про постійний пошук оптимальних та інноваційних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Таблиця 2.2

Програми управління персоналом у державній службі країн світу

Країна	Програма	Опис
Фінляндія	Public Service Excellence	Спрямована на підвищення ефективності державної служби через навчання та стимулювання творчого мислення.
Швеція	Individual Development Plans	Надає працівникам можливість визначити кар'єрні цілі та стратегії для їх досягнення через навчання та розвиток.
Нідерланди	Talent Management	Ідентифікація та розвиток потенційних лідерів у державній службі для підтримки їх кар'єрного зростання.
Ірландія	Leadership Development Initiative	Спрямована на підвищення лідерських навичок та керівницьких здібностей серед персоналу державної служби.
Бельгія	Diversity and Inclusion Policies	Створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища через заходи для рівних можливостей та уникнення дискримінації.
Данія	Performance Management System	Система, що об'єктивно оцінює роботу працівників на основі чітких цілей та стимулює до досягнення кращих результатів.
Литва	Leadership Development Program	Програма розвитку лідерських якостей через навчання, тренінги та менторство з метою покращення стратегічного управління.
Латвія	Performance Management System	Система, що стимулює особисту відповідальність та результативність працівників державної служби через об'єктивну оцінку.
Польща	Merit-Based Promotion System	Прозорий та об'єктивний механізм просування по службі на основі заслуг та результатів праці для підтримки мотивації.
Іспанія	Competency-Based Recruitment	Вибір кандидатів на посади у державній службі на основі їхніх компетенцій та навичок для підвищення якості кадрів.
Чехія	Training and Development	Надання персоналу державної служби можливості постійного професійного розвитку та навчання для підвищення компетентностей.
Хорватія	Performance-Based Rewards	Надання премій та стимулів працівникам державної служби на основі їхньої продуктивності та досягнень.

Джерело: розроблено автором

Загалом, в країнах ЄС, таких як Фінляндія, Швеція та Нідерланди, значний акцент зроблено на розвиток лідерських якостей серед персоналу та підвищення ефективності роботи через стимулювання інноваційного мислення. У порівнянні з цими підходами в Україні, програми для розвитку лідерських навичок можуть бути менш розвиненими або менш доступними для працівників державної служби.

Щодо країн, як Чехія та Іспанія, що зосереджуються на постійному навчанні та розвитку персоналу, в Україні також є програми професійного навчання для державних службовців, але їхній обсяг та доступність можуть бути обмеженими [31].

Ірландія, де надається пріоритет розвитку лідерських навичок та керівницьких здібностей через програму «Leadership Development Initiative», може стати прикладом для України у питаннях навчання, менторства та обміну досвідом між керівниками та підлеглими. Такий підхід може бути використаний для покращення кадрового потенціалу та удосконалення управління державними структурами в Україні. У Хорватії та Польщі акцент робиться на стимулюванні результативності через премії та інші форми винагороди. Україна також розвиває систему оцінювання працівників та винагород, однак потребує більшої прозорості та об'єктивності в цьому процесі.

У Литві, де надається увага розвитку лідерських якостей через «Leadership Development Program», подібні програми можуть слугувати прикладом для України в створенні системи навчання та розвитку лідерства серед державних службовців. В Латвії, де пріоритетом є постійне навчання та розвиток персоналу через «Performance Management System», Україна може реалізувати схожі заходи для підвищення компетентностей свого державного апарату [53].

У підсумку можна зазначити, що країни Європейського Союзу успішно реалізують різноманітні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі. Багато з них роблять акцент на розвиток лідерських

якостей, постійне навчання та стимулювання інновацій. Це свідчить про необхідність для України адаптувати ці ефективні практики та впровадити їх у власній системі державної служби.

Такі кроки можуть значно підвищити ефективність діяльності державних установ і сприяти покращенню професійної кваліфікації персоналу. Зокрема, серед рекомендацій для впровадження найефективніших практик варто виділити оцінку потреб у розвитку лідерства, створення програм для покращення лідерських якостей, розширення можливостей для професійного навчання, а також запровадження прозорих систем оцінки працівників. Реалізація цих заходів допоможе вдосконалити управління людськими ресурсами в державній службі та зробить систему державного управління більш ефективною і конкурентоспроможною.

РОЗДІЛ 3

ПРИНЦИПИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Впровадження сучасних інструментів та технологій управління персоналом

Актуальна економічна криза негативно впливає на функціонування органів влади та місцевого самоврядування, що призводить до скорочення кількості професійних публічних службовців, зниження їх продуктивності та мотивації. Для стабілізації ситуації багато організацій впроваджують новітні інструменти, зокрема цифровізацію управління персоналом. Однак досвід використання таких інновацій обмежений, що підкреслює необхідність розвитку методів мотивації на основі цифрових технологій.

Одним з ефективних інструментів є гейміфікація, яка активно розвивається в корпоративних практиках, але ще мало вивчена в контексті публічної служби. Запровадження гейміфікації в управлінні персоналом передбачає застосування ігрових технологій для стимулювання продуктивності праці, розвитку кар'єри та виконання завдань. Гейміфікація охоплює різні види: структурну, контентну, цифрову та аналогову.

Структурна гейміфікація сприяє залученню співробітників через системи просування та визнання їхніх досягнень, наприклад, за допомогою «Дошки пошани» або змагань за звання «Кращого працівника місяця». Контентна гейміфікація включає ігрові методи у представленні бренду та комунікаційні завдання для персоналу. Цифрова гейміфікація використовує спеціальні програми та додатки, що оцінюють досягнення співробітників через бальну систему. Аналогова гейміфікація базується на використанні відзнак та заохочень, таких як спортзал чи туристичні поїздки [62].

Незважаючи на різноманітність методів, усі вони мають спільні елементи, зокрема ігрову динаміку, механіку та естетику, що сприяють залученню та мотивації персоналу [57].

Гейміфікація має на меті трансформувати рутинні процеси управління персоналом, роблячи їх більш привабливими, що сприяє підвищенню інтересу до компанії серед потенційних кандидатів та наявних співробітників. Сьогодні ігрові елементи охоплюють майже всі етапи управлінського циклу персоналу. Використання різних форм гейміфікації дозволяє значно покращити ефективність роботи з кадрами, оскільки компанії адаптують стратегію розвитку відповідно до бізнес-цілей, застосовуючи творчі підходи до залучення персоналу та реалізації бізнес-моделей, заснованих на мотивації, матеріальній чи нематеріальній.

Головною перевагою гейміфікації є її здатність створювати змагальну атмосферу, що мотивує працівників до особистісного розвитку та розкриття потенціалу. У процесі підбору персоналу все частіше використовуються не лише автоматизація, а й інтелектуалізація, включаючи такі технології, як штучний інтелект, великі дані, хмарні сервіси, гейміфікація та чат-боти.

Автоматизація підбору охоплює різні етапи, від публікації вакансій та скринінгу резюме до організації співбесід, комунікацій з кандидатами та оцінки навичок претендентів. Для цього використовуються спеціалізовані рекрутингові системи, такі як ATS, а також технології гейміфікації та чат-боти. Рекрутингові системи дозволяють автоматизувати процеси збору та аналізу резюме, публікації вакансій, імпорту даних про кандидатів та організації співбесід, а також зберігають історію взаємодій з кандидатами, що підвищує ефективність найму. Останнім часом чат-боти стали важливим інструментом для автоматизації до 75% процесу найму, надаючи цілодобову підтримку кандидатам і HR-менеджерам [5556].

Деякі чат-боти мають можливість автоматично планувати співбесіди та телефонні дзвінки з потенційними кандидатами. Крім того, сучасні чат-боти можуть бути оснащені штучним інтелектом, що дозволяє їм проводити низку

відбіркових процедур у форматі інтерактивного спілкування з претендентами, включаючи аудіо- та відеоспівбесіди. Важливу роль у процесі найму відіграють також технології цифрової гейміфікації. Застосування таких сервісів має широкий спектр можливостей. Спеціально розроблені ігри можуть використовуватися для залучення кандидатів, ознайомлення їх зі специфікою роботи в компанії та оцінки відповідності їх кваліфікації та особистісних якостей вимогам. Процес набору персоналу може бути повністю гейміфікований, із застосуванням ігрових елементів на кожному етапі взаємодії з кандидатами.

Один із цікавих прикладів гейміфікації в рекрутингу реалізувала компанія Marriott International. Для залучення кандидатів на вакансії за межами США компанія розробила гру My Marriott Hotel, в якій гравці могли управляти готелем, взаємодіяти з гостями та виконувати завдання з обслуговування. Ситуації в грі були максимально наближені до реальних, але водночас залишалися захоплюючими та кидали виклик гравцям. За успішне виконання завдань надавалися нагороди. Завдяки запуску та популяризації цієї гри Marriott значно збільшила кількість заявок на вакансії за межами США [56].

Ефективність рекрутингу також забезпечується за допомогою інтелектуальних систем, таких як штучний інтелект, машинне навчання та аналіз великих даних. Ці технології дозволяють аналізувати поведінку кандидатів і співробітників, прогнозувати їх реакції, створювати найбільш привабливі пропозиції від роботодавців, а також розробляти ефективні стратегії просування вакансій і відбору найкращих кандидатів. Наприклад, у сфері публічного управління процес відбору кадрів може здійснюватися через онлайн-тестування та автоматизований аналіз документів, а безпосереднє залучення HR-відділу або керівників відбувається лише на етапі співбесід.

Розробка спеціалізованих тренажерів в межах цифрової гейміфікації дозволяє спостерігати за кандидатами в реальних ситуаціях, оцінюючи їх соціальні навички, здатність вирішувати конфлікти, а також перевіряти їх

професійні знання, наприклад, у вирішенні адміністративних задач, таких як підготовка звернень до органів влади чи організація пільгових виплат. Хоча створення таких цифрових кейсів потребує значних фінансових і інтелектуальних витрат, їх застосування є вигідним, оскільки дозволяє відібрати найбільш підготовленого кандидата, що знизить ймовірність його звільнення після випробувального терміну чи набуття досвіду, і, як наслідок, зменшить потребу в повторному процесі набору та відбору персоналу.

Основною метою автоматизації рекрутингу є оптимізація процесу найму, зниження витрат та підвищення ефективності. Автоматизовані системи значно зменшують вплив людського фактора на прийняття рішень, що сприяє більш справедливому розподілу посад та знижує ризик дискримінації. Це покращує імідж органів державної влади та місцевого самоврядування, сприяючи розвитку внутрішньої різноманітності, яка ефективно використовується в операційній діяльності.

Гейміфікація процесів адаптації персоналу є поширеним інструментом, що застосовується для навчання нових співробітників. У компанії TalentTech адаптація здійснюється у форматі гри, де новачки виконують завдання, що допомагають освоїти робочі процеси. Завдання мають структуровані рівні, а рейтингова система дозволяє порівнювати результати [62]. Такий підхід можна застосувати й у публічному управлінні для полегшення процесу адаптації нових працівників, зменшуючи витрати на навчання та сприяючи швидшому освоєнню посадових обов'язків.

Автоматизація адаптації дозволяє покращити ефективність співробітників та утримання кадрів, надаючи доступ до необхідної інформації та підтримки в будь-який час. Крім того, цифрові технології забезпечують комфорт та інтерактивність, зокрема через ігрові елементи, що роблять процес адаптації більш приємним і ефективним.

Оцінка кадрів в публічному управлінні може здійснюватися через онлайн-тестування та порівняння результатів без участі людського фактору, що мінімізує суб'єктивність. Технології віртуальної та доповненої реальності

можуть використовуватись для оцінки виконання завдань у реальних умовах. Автоматизація мотивації співробітників включає оцінку навичок, потреб у підвищенні кваліфікації та збір зворотного зв'язку, що покращує ефективність управління персоналом.

Для ефективної реалізації цих завдань органи публічної влади можуть використовувати спеціалізовані системи управління талантами або системи управління ресурсами людини, так і окремі технологічні рішення, такі як сервіси гейміфікації та чат-боти. У контексті систем управління талантами або систем управління ресурсами людини застосовуються різні методи та інструменти для ефективного управління персоналом (рис. 3.1).

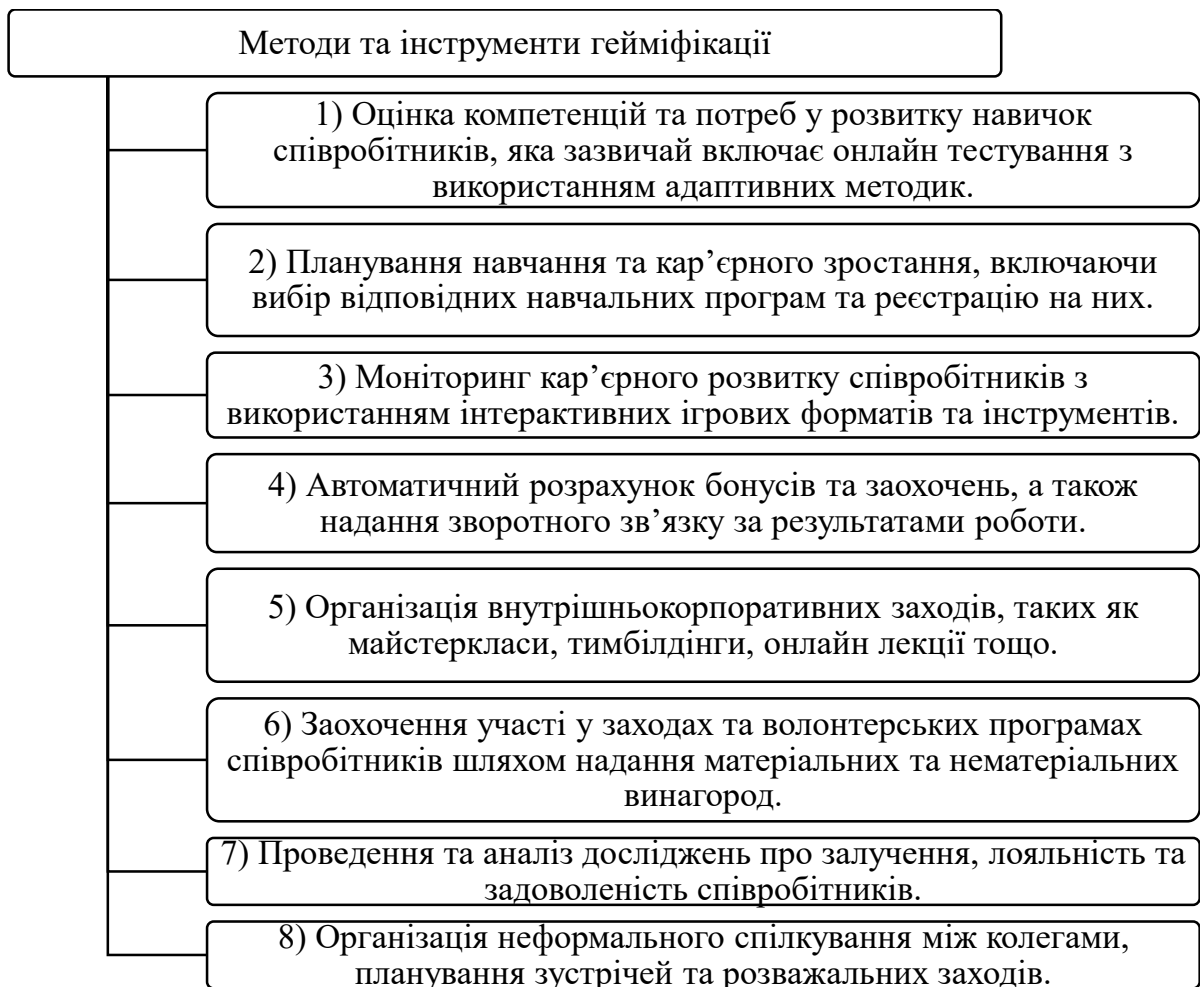


Рис. 3.1. Методи та інструменти гейміфікації

Джерело: [58]

Гейміфікація та онлайн-навчання виходять за межі управління персоналом, активно використовуючи технології віртуальної та доповненої реальності для залучення та розвитку співробітників.

Вже реалізовано чимало успішних кейсів гейміфікації внутрішнього навчання. Зокрема, гейміфікація може допомогти вирішувати конфлікти в органах публічної влади, моделюючи взаємодію з колегами, керівництвом та населенням, включаючи комунікацію в умовах непорозумінь. Це значно підвищує ефективність роботи службовців та допомагає швидше вирішувати конфлікти.

Мотивація персоналу може бути поліпшена шляхом законодавчих змін, які дозволяють обирати бонуси, додаткову відпустку або кар'єрний ріст через тестування. Чат-боти та інтеграція інтелектуальних технологій у процеси мотивації сприяють ефективному розвитку органів публічної влади, задовольняючи потреби співробітників та підвищуючи їхню лояльність.

Перехід від дистанційного навчання до гейміфікації або використання технологій віртуальної реальності дозволить не тільки забезпечити інтерактивне навчання, а й одразу розвивати практичні навички для застосування нових законодавчих норм. Це зменшує навантаження на тренерів та підвищує ефективність підготовки кадрів.

У сфері публічного управління ці технології можуть бути використані не лише для навчання, а й для оцінки кандидатів на керівні посади, що дозволить ефективніше перевірити їх знання, вміння приймати управлінські рішення та вирішувати конфлікти. Проведений аналіз показує зростаючий інтерес до гейміфікації у різних сферах, зокрема у державному управлінні, що сприяє підвищенню залученості та мотивації працівників. Однак лише приватний сектор активно впроваджує ці інновації, тоді як органи публічної влади ще не розглядають таку можливість.

Дослідження свідчить, що застосування гейміфікації в системі управління персоналом органів публічної влади може підвищити ефективність використання кадрів та полегшити формування кадрового резерву, сприяючи

підготовці висококваліфікованих спеціалістів для вирішення сучасних завдань. У статті запропоновано шлях впровадження гейміфікації у публічне управління.

3.2 Реформування системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників публічного управління

Війна в Україні мала суттєвий вплив на різні аспекти суспільного життя, зокрема на функціонування публічного сектору. Одним із найбільш помітних змін став процес набору персоналу, який зазнав значної трансформації в умовах воєнного стану. Під час конфлікту було зафіксовано кілька ключових тенденцій, які потребують детального розгляду. Набір кадрів у публічному секторі в умовах війни суттєво відрізняється від того, що спостерігається в мирний час.

Однією з основних змін стало скорочення кількості заявок на вакансії. Це зумовлено тим, що значна частина громадян залишила країну або була мобілізована до Збройних Сил України для забезпечення національної безпеки. Така ситуація призводить до дефіциту кваліфікованих кандидатів, особливо на посадах, пов'язаних з безпекою та обороною.

Крім того, вимоги до кандидатів на посади в публічному секторі зросли. Організації приділяють особливу увагу професійним компетенціям кандидатів, їхньому досвіду та мотивації. Важливим аспектом є здатність до адаптації в умовах змінюваного середовища, а також уміння працювати під стресом і в умовах високого ризику. Відбір кандидатів усе більше здійснюється за допомогою онлайн-навчання та інтерв'ю, оскільки обмеження на проведення особистих зустрічей роблять ці методи більш ефективними. Використання інтернет-технологій дозволяє значно зекономити час і ресурси, знижуючи ризики, пов'язані зі здоров'ям співробітників, і оперативно заповнювати вакансії [54].

Воєнний стан також впливає на процес навчання персоналу. Необхідність адаптації змісту навчання до нових умов стала особливо

актуальною, оскільки специфіка війни ставить нові виклики перед публічними службовцями. Працівники повинні володіти навичками взаємодії зі сферами безпеки, надання психологічної допомоги та ведення переговорів у кризових ситуаціях. Також важливою є адаптація до специфіки спілкування з громадськістю в умовах війни. У зв'язку з обмеженими можливостями для особистих зустрічей, онлайн- та дистанційне навчання стали основними формами навчання, що забезпечують безпеку і ефективно передають необхідні знання.

Особливої уваги в умовах війни потребує процес ротації персоналу. Зменшення частоти ротацій стало важливим чинником, оскільки для забезпечення стабільності роботи організацій у кризовий час важливо зберігати персонал на ключових посадах, необхідних для функціонування в умовах конфлікту. Військовий стан також суттєво вплинув на кадрову політику в публічному управлінні, що вимагає гнучкості та оперативності у її реалізації. Перший виклик для кадрової політики в умовах війни полягає в значному збільшенні обсягів завдань, які виконують публічні органи, зокрема, в сфері оборони, безпеки та гуманітарної допомоги. Це призводить до підвищення продуктивності праці публічних службовців і необхідності залучення додаткових ресурсів.

Другим аспектом є зменшення кількості публічних службовців через бойові дії та евакуацію, що призвело до скорочення чисельності публічної служби та необхідності перерозподілу завдань серед залишених співробітників. Це створює складнощі в плануванні та управлінні кадрами. Третім аспектом є зміна пріоритетів кадрової політики, зокрема переорієнтація на забезпечення обороноздатності країни та надання гуманітарної допомоги. Це вимагає формування нових компетенцій у публічних службовців, зокрема в сферах безпеки, оборони та управління кризовими ситуаціями [63].

Для забезпечення оперативної адаптації до нових викликів кадрова політика публічного управління повинна орієнтуватися на впровадження

гнучких управлінських методів. Це включає застосування дистанційної роботи, що дозволяє публічним службовцям продовжувати виконувати свої обов'язки навіть в умовах евакуації або перебування в зонах бойових дій.

Важливим кроком є також запровадження ротації кадрів, що дає змогу ефективно перерозподіляти ресурси та забезпечити безперервність виконання завдань. Окрім того, необхідно адаптувати форми професійного розвитку публічних службовців, орієнтуючи їх на формування нових компетенцій, важливих для роботи в умовах воєнного стану.

Загалом, поточна ситуація в Україні вимагає від публічного управління не тільки оперативної реакції на негайні виклики, але й стратегічного планування кадрових заходів. Гнучка кадрова політика є вирішальним фактором для досягнення ефективності державного управління в умовах воєнного конфлікту. Її реалізація потребує тісної співпраці між державними органами, громадськими організаціями та академічними установами, а також постійного моніторингу ситуації для оптимізації підходів до управління персоналом. Лише за таких умов можливо досягти ефективності в умовах війни та забезпечити стабільність і безпеку держави [44].

Запровадження гнучких методів управління персоналом та внесення тимчасових змін до законодавства, що регулює кадрову політику, є важливими кроками для модернізації публічної служби в умовах зміни соціально-економічних і політичних реалій. Ці зміни спрямовані на оптимальне використання наявних ресурсів та підвищення ефективності діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування.

Особливе значення має внесення змін до Закону України «Про державну службу» [36], який визначає основні принципи та структуру державної служби в країні. Для забезпечення гнучкості управління персоналом необхідно передбачити в цьому законі положення, які дозволяють організовувати дистанційне управління персоналом, проектне управління та застосування гнучкого робочого часу. Це сприятиме більш ефективному використанню ресурсів та адаптації до змін в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Іншим важливим етапом реформи кадрової політики є впровадження нових форм оплати праці. Існуюча система оплати державних службовців не завжди відповідає вимогам сучасного ринку праці, що ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Тому доцільно розглянути можливість запровадження системи преміювання, яка базуватиметься на досягненні конкретних цілей та показників ефективності роботи.

Не менш важливим є перегляд порядку проведення конкурсів на вакантні посади державних службовців, зокрема можливість проведення таких конкурсів дистанційно. Це дозволить залучати кандидатів з усіх регіонів країни та забезпечить більшу конкуренцію на посади, що сприятиме відбору найкращих фахівців [45].

Крім того, важливими є питання заміщення вакантних посад державних службовців у разі мобілізації, призову на військову службу або у випадку смерті чи інвалідності внаслідок виконання службових обов'язків. Оскільки воєнний стан ставить перед державними органами серйозні завдання, слід розглянути можливість призначення на ці посади без проведення конкурсів, за умови виконання всіх необхідних вимог та процедур згідно з законодавством [45].

Таким чином, впровадження змін у законодавчі та нормативні акти, які регулюють кадрову політику, є критично важливим для забезпечення ефективної роботи публічної служби під час війни, а також для збереження стабільності та безпеки країни.

3.3 Формування мотиваційної системи для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів

У період військового конфлікту працівники можуть переживати стрес, тривогу та страх, що безпосередньо впливає на їхню працездатність і ставить під загрозу їхнє фізичне та психічне здоров'я. Тому необхідно забезпечити їм кваліфіковану психологічну підтримку, щоб допомогти ефективно

справлятися з труднощами. Крім того, важливою умовою є фінансова стабільність працівників.

Під час війни підприємства повинні гарантувати ключовим кадрам достойну оплату праці та соціальні гарантії, що дозволить їм відчувати себе фінансово захищеними і зосередитися на виконанні своїх обов'язків без додаткових турбот щодо матеріального стану.

Організаційні умови також мають суттєве значення. Підприємства повинні створити безпечне робоче середовище та забезпечити працівників необхідним обладнанням і ресурсами. Це не лише забезпечить їхню безпеку, але й допоможе зберегти ефективність виробничих процесів. Для реалізації стратегій збереження та мотивації ключових кадрів підприємства можуть використовувати різноманітні підходи. Однією з таких тактик є індивідуальний підхід до кожного працівника, що включає вивчення потреб і інтересів ключових працівників і розробку персоналізованих заходів для їхнього збереження та мотивації. Наприклад, можливість гнучкого робочого графіку або надання можливостей для професійного розвитку можуть стати важливими мотиваторами для окремих працівників [61].

Іншою тактикою є створення атмосфери командного духу в організації. Працівники повинні відчувати свою належність до колективу та бути готовими підтримувати одне одного. Це сприятиме зміцненню внутрішньої згуртованості та підвищенню лояльності до підприємства.

Третім важливим аспектом є розвиток кар'єри працівників. Підприємства повинні надавати ключовим кадрам можливості для професійного зростання і кар'єрного просування, через організацію навчальних курсів, тренінгів та створення внутрішніх систем підвищення кваліфікації. Це допоможе працівникам відчувати свою цінність і затребуваність, що сприятиме їхній мотивації та лояльності до організації.

Збереження та мотивація ключових кадрів під час воєнного стану є вкрай важливим завданням. Для досягнення цієї мети підприємства повинні розробляти комплексні стратегії, які враховують психологічний стан

працівників, фінансові та організаційні умови роботи. Використання індивідуального підходу, підтримка командного духу та розвиток кар'єри дозволяють досягти значних результатів у збереженні та мотивації кадрів, що є критично важливим для успіху і стабільності організації в умовах військового конфлікту.

Під час воєнного стану в Україні працівники публічного сектору стикаються з величезними труднощами, оскільки вони перебувають на передовій боротьби з кризовими ситуаціями, забезпечення життєдіяльності держави та надання допомоги постраждалим громадянам.

Психологічна підтримка таких працівників стає надзвичайно важливою, оскільки вони можуть зазнавати специфічних психологічних труднощів через стресові ситуації та постійну напругу. Тому доцільно вивчити різні аспекти психологічної підтримки працівників публічного сектору в умовах військового конфлікту, зокрема розглядати проблеми, які можуть виникати у них під час виконання службових обов'язків у воєнний час.

Однією з ключових проблем є травматичний стрес, що може виникати через пережиті травмуючі події, такі як обстріли, вибухи чи втрата близької людини. У таких випадках працівники можуть зазнавати тривожності, депресії, кошмарів та інших симптомів, що впливають на їхню емоційну стабільність і працездатність [64].

Іншою значною проблемою є загальний стрес, викликаний невизначеністю та надзвичайними умовами. Воєнний стан супроводжується непередбачуваними та високо вимогливими процесами, що призводить до підвищення тривожності, дратівливості, проблем із сном та концентрацією.

Третя проблема — вигоряння, яке виникає внаслідок тривалого стресу, пов'язаного з роботою. Постійний стрес може призвести до втрати інтересу до роботи, зниження продуктивності та навіть до проблем із самооцінкою й самоповагою, що суттєво впливає на загальне психічне здоров'я працівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Напрями підтримки та мотивації працівників публічного управління

Проблема	Шляхи подолання	Мотиваційна політика
Психологічний стан працівників	Психологічна підтримка працівників	Забезпечення кваліфікованої психологічної допомоги для подолання стресу, тривоги та страху, що впливають на працездатність.
Фінансова нестабільність працівників	Фінансова стабільність	Гарантування достойної оплати праці та соціальних гарантій для ключових кадрів з метою забезпечення їх фінансового захисту.
Небезпека на робочому місці	Створення безпечних умов праці	Забезпечення безпеки працівників через створення безпечного робочого середовища та надання необхідного обладнання і ресурсів.
Індивідуальні потреби працівників	Індивідуальний підхід до мотивації	Вивчення потреб і інтересів працівників для розробки персоналізованих заходів з мотивації та збереження кадрів.
Відсутність згуртованості в колективі	Створення командного духу	Створення атмосфери підтримки та взаємодії серед працівників, що підвищує лояльність до підприємства і забезпечує ефективність роботи.
Обмежені можливості для розвитку	Розвиток кар'єри	Надання можливостей для професійного зростання працівників через навчання, тренінги та підвищення кваліфікації.
Зниження мотивації в умовах війни	Стратегії мотивації кадрів	Використання комплексних стратегій збереження і мотивації ключових кадрів в умовах війни, що включають психологічну підтримку та кар'єрне зростання.
Психологічні труднощі	Психологічна підтримка працівників публічного сектору	Забезпечення психологічної підтримки для працівників, які стикаються з психологічними труднощами в умовах війни.
Травматичний стрес через обстріли та втрату близьких	Травматичний стрес	Реагування на стрес через пережиті травмуючі події, такі як обстріли чи втрата близьких, за допомогою психологічної підтримки.
Невизначеність та надзвичайні умови роботи	Загальний стрес	Вплив невизначеності та стресових умов на психоемоційний стан працівників
Вигоряння через тривалий стрес	Попередження вигоряння	Створення програми для запобігання вигоряння працівників через управління стресом
Недостатня психологічна підтримка	Програми психологічної допомоги	Розробка спеціалізованих програм для надання психологічної допомоги, розвитку стресостійкості та поліпшення психічного стану працівників.

Джерело: розробка автора

Для вирішення цих проблем важливо створити систему психологічної підтримки для працівників публічного сектору. Така підтримка може знизити рівень стресу та тривоги, допомогти зрозуміти й ефективно регулювати свої емоції, а також сприяти розвитку стресостійкості, що є важливою навичкою в умовах війни.

Психологічна підтримка не обмежується лише вирішенням конкретних проблем, а також спрямована на загальне поліпшення психічного стану та якості життя працівників. Важливим кроком є розробка спеціалізованих програм психологічної допомоги та стресостійкості для працівників публічної служби в умовах воєнного стану в Україні, які повинні бути адаптовані до специфіки конфлікту (рис. 3.2).

Інформація та освіта	<ul style="list-style-type: none"> • працівники повинні бути поінформовані про психологічні наслідки війни та навчені методам самопомоги. Це може включати семінари, лекції, публікації та доступ до інформаційних ресурсів, що сприяють розумінню та керуванню емоціями та стресом.
Психологічна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> • професійна допомога необхідна працівникам, які пережили найвищі рівні стресу чи травматичних подій. Вона може включати індивідуальну психотерапію, групові терапевтичні сесії, консультації та групові підтримуючі заходи.
Соціальний захист	<ul style="list-style-type: none"> • фінансова допомога тим, хто зазнав фінансових втрат через конфлікт, допомога у наданні житла тим, хто його втратив, а також медична підтримка для постраждалих.

Рис. 3.2. Основні компоненти програм психологічної допомоги працівників публічного управління

Джерело: розробка автора

Програми психологічної допомоги та стресостійкості повинні бути доступними для всіх працівників публічного сектору, незалежно від рівня

освіти, досвіду чи посади. Вони мають бути безкоштовними або доступними за пільговими цінами для забезпечення рівного доступу до психологічної підтримки для кожного. Загальна мета таких програм — надати працівникам необхідні інструменти та ресурси для збереження психічного здоров'я, підвищення стресостійкості та покращення якості життя в умовах війни. Надійна психологічна підтримка може визначити успіх і ефективність працівників публічного сектору в цей критичний період для України.

Реформування публічної служби в Україні є важливим завданням, що передбачає створення ефективної, професійної та довіреної системи управління державними справами. Одним із ключових напрямків цієї реформи є зміцнення професіоналізму та компетентності державних службовців, що досягається шляхом вдосконалення системи набору, підготовки та підвищення кваліфікації працівників державного апарату.

Публічна служба повинна бути доступною для талановитих та кваліфікованих фахівців, а також забезпечувати їх постійний професійний розвиток через навчання та тренінги. Одним із важливих напрямів є забезпечення прозорості та відкритості в роботі державного апарату. Це передбачає проведення публічних консультацій, доступ до інформації про діяльність державних органів, а також зниження бюрократичних бар'єрів для громадян та бізнесу. Такий підхід сприяє зміцненню довіри громадян до влади та покращенню процесів управління в країні [63].

Однією з ключових цілей є впровадження електронного урядування (e-government), що сприяє полегшенню взаємодії між владою та громадянами, а також забезпечує швидкий доступ до послуг та інформації. Ця ініціатива позитивно впливає на ефективність та доступність державних послуг. Водночас важливим завданням публічної служби є боротьба з корупцією та підвищення етичних стандартів діяльності. В Україні вже реалізовано низку заходів, спрямованих на запобігання корупції та покарання осіб, які порушують етичні норми. Реформи також охоплюють зміцнення механізмів контролю та нагляду за діяльністю державних службовців.

Ключовим елементом реформи є розробка та впровадження стратегічних планів і програм розвитку публічної служби, що дає змогу визначати пріоритети та завдання на майбутнє, а також забезпечує системний підхід до впровадження змін. Для успішної реалізації реформ важливо залучити міжнародних партнерів та експертів, оскільки міжнародний досвід і практика можуть стати корисними для вдосконалення внутрішнього управління та запровадження кращих стандартів [60].

Також одним із пріоритетів є поліпшення умов праці та соціального захисту державних службовців. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати, медичного обслуговування та пенсійних виплат є важливими аспектами для збереження та залучення висококваліфікованих фахівців до публічної служби. Реформування публічної служби в Україні є складним та багатограним процесом, який вимагає значних зусиль і ресурсів, але є необхідним для забезпечення ефективного управління, підвищення рівня життя громадян та зміцнення правової державності.

Дослідження кадрової політики в публічному управлінні під час воєнного стану в Україні показало, що адаптація цієї політики до умов конфлікту, а також надання психологічної підтримки й соціального захисту працівникам є важливими аспектами ефективного управління в умовах надзвичайної ситуації. Дотримання принципів ефективності, справедливості та гнучкості в кадровій політиці сприяє стабільності та успішній діяльності публічного сектору під час воєнного стану.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження на тему: «Управління персоналом у системі публічної служби: світовий досвід та успішні практики в Україні» можна зробити наступні висновки:

1. Зміни в економічній сфері, зокрема розвиток глобальних ланцюгів постачання та зростання конкуренції, потребують висококваліфікованих кадрів і розвитку міжкультурних компетентностей у державному управлінні. Питання управління персоналом є важливим для публічного сектора, і трактування цього поняття в науковій літературі має різноманітні підходи, що залежать від контексту дослідження. Модернізація управління персоналом вимагає впровадження цифрових платформ для підбору кадрів, нових систем оцінки працівників і підтримки балансів між роботою та особистим життям.

2. Публічний сектор є критично важливою частиною економіки, оскільки його діяльність забезпечує виконання основних функцій держави, таких як регулювання ринкових процесів, надання суспільних послуг та розвиток інфраструктури. З огляду на різні підходи до управління персоналом у публічних організаціях, можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом є основою для досягнення стратегічних цілей публічного сектору. Це включає не лише рекрутинг та професійну підготовку, а й створення мотиваційних систем, підтримку соціальних гарантій і забезпечення правових стандартів у трудових відносинах.

3. Наукові підходи до державної кадрової політики включають системний, інституційний, функціональний, соціально-психологічний, компетентнісний та ресурсний підходи, кожен з яких має свою специфіку та акценти, що сприяють досягненню ефективності функціонування державних органів. Ключовим аспектом є впровадження новітніх технологій управління персоналом, що автоматизують кадрові процеси і дозволяють підвищити ефективність роботи служб управління. Зокрема, інформаційні системи управління персоналом, аналітичні інструменти та соціальні технології

допомагають оптимізувати набір, навчання та розвиток працівників, а також сприяють розвитку внутрішньої комунікації та взаємодії з громадськістю.

4. Публічна служба в Україні пройшла значний шлях розвитку, від прийняття першого Закону України «Про державну службу» в 1993 році до сучасної модифікації, яка відповідає європейським стандартам. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році було введено нові правила, що підвищили прозорість і професіоналізм державної служби. Під час воєнного стану система адаптувалася до нових умов, спрощуючи процедури прийому на державну службу та впроваджуючи дистанційну роботу. Аналіз кадрової ситуації свідчить про певні проблеми в забезпеченні необхідними фахівцями. Зокрема, в категорії А є дефіцит, адже лише 73% посад заповнені. Висока плинність кадрів, зокрема у категорії Б, також вказує на нестабільність, що може бути спричинене зовнішніми обставинами, такими як мобілізація та виїзд державних службовців через війну.

5. Одним із важливих аспектів кадрової політики є адаптація до нових умов, таких як цифровізація та автоматизація процесів, що дозволяє покращити ефективність управління та зменшити навантаження на державні органи в умовах обмежених ресурсів. Однак, на шляху реалізації кадрової політики стоять численні проблеми, зокрема відтік кваліфікованих кадрів у приватний сектор через низьку заробітну плату та обмежені можливості професійного розвитку на державних посадах. Бюрократичні процедури, складний набір кадрів та відсутність гнучкості у кадрових рішеннях ще більше ускладнюють ситуацію.

6. Досвід країн Європейського Союзу демонструє високий рівень впровадження інноваційних методів управління персоналом, таких як програми розвитку лідерських якостей, індивідуальні плани розвитку кар'єри та ефективні системи оцінки результативності. Для України важливим є адаптувати такі успішні практики для підвищення ефективності державної служби, оскільки це дозволить не тільки покращити управлінські процеси, а й зміцнити кадровий потенціал. Програмами, що стимулюють кар'єрний ріст,

підвищення лідерських навичок та інноваційне мислення, можна значно покращити ефективність діяльності державних установ в Україні.

7. Гейміфікація стає важливим інструментом для підвищення ефективності управління персоналом, стимулювання праці та розвитку кар'єри через ігрові технології. Її застосування в публічному управлінні дозволяє залучити співробітників, покращити адаптацію нових працівників та автоматизувати процеси рекрутингу, знижуючи людський фактор у прийнятті рішень. Проте, незважаючи на успіхи у приватному секторі, гейміфікація ще недостатньо впроваджена в органах публічної влади, хоча її потенціал для підвищення мотивації та ефективності кадрів є очевидним.

8. Війна в Україні значно вплинула на кадрову політику публічного сектору, спричинивши зміни в процесах набору, навчання та ротації персоналу. Основними викликами стали скорочення кількості заявок на вакансії, підвищення вимог до кандидатів, а також необхідність адаптації навчальних програм до нових умов війни. Для ефективного управління персоналом в умовах війни важливим є також перегляд законодавства та нормативних актів, що регулюють кадрові процеси, зокрема введення системи преміювання та можливість проведення конкурсів дистанційно.

9. У період воєнного конфлікту важливим є комплексний підхід до збереження та мотивації працівників, що включає надання психологічної підтримки, забезпечення фінансової стабільності та створення безпечних організаційних умов. Психологічна допомога стає важливою для зниження рівня стресу та тривоги, сприяючи збереженню психічного здоров'я працівників, а також ефективності їхньої діяльності. Фінансова стабільність і соціальні гарантії є основою для мотивації, даючи працівникам впевненість у своєму майбутньому. Організаційні умови, такі як безпечне робоче середовище і персоналізовані підходи до потреб працівників, сприяють підвищенню лояльності та згуртованості в колективі. Крім того, важливим є розвиток кар'єри через надання можливостей для професійного зростання, що дозволяє зберегти ключових кадрів у складних умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11–16.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. Вип. № 18. 2018. С. 106–111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
5. Гавкалова Н.Л. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5018>
6. Гончарук Н., Прудіус, О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. Аспекти публічного управління. Вип. № 10(5). 2022. С. 16–24. URL: <https://doi.org/10.15421/152231>
7. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/249175778>
8. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С. 116-120.
9. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки : колективна

монографія за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне : НУВГП, 2020. 408 с. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/18923/1/%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_2.pdf

10. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегія оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 111-124.

11. Кабінет Міністрів України. Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році. Урядовий кур'єр. 2023. № 10. 25.10.2023. 214 с.

12. Кабінет Міністрів України. (2016а). Деякі питання реформування державного управління України. 474-2016-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

13. Конституція України (Закон України). № 254к/96-ВР. (1996). Зі змінами. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

14. Корнута, Л. М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 64-69.

15. Кормишкін Ю.А. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

16. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.

17. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми. Київ: ЦУЛ, 2003. 271 с.

18. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2006. 308 с.

19. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як

складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. *Аспекти публічного управління*. Том 11. № 1. 2023. С. 50–54. URL: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak_skladova_ekosistemi_upravlinna_ludskimi_resursami_derzavno_i_sluzbi

20. Луценко О. Є. Дистанційна робота: досвід Великобританії. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 221-226. 5. Національне агенство України з питань державної служби 2022-2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/1%D0%BA%D0%B2.22.pdf>

21. Матеріал до серії онлайн-тренінгів з міжнародних і європейських стандартів з питань праці. International Labour Organization. 2020. URL: <https://www.ilo.org/>

22. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2019. Випуск 14. С. 87-92.

23. Мельниченко Б. Правова основа організації та діяльності органів публічного управління в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 12. С. 174-177

24. Микієвич М., Сенік С. Особливості розвитку державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: порівняльно-правова характеристика. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. 2019. Вип. № 46. С. 241–251. URL:

25. Національне агенство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>

26. Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31 (70) № 3. 2020. С. 204–209. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/37.pdf

27. Обушна Н. І., Петринська В. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні: об'єктивна необхідність та особливості реалізації. Наукові перспективи. Вип. № 4(10). 2021. С. 148–162. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/210/212>
28. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. Вип. № 2(45). 2020. С. 204–212. URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/379-Article%20Text-580-1-10-20200723.pdf>
29. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
30. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
31. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. Теорія та практика державного управління. Вип. № 3(66). 2019. С. 181–187. URL:
32. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.
33. Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році (Постанова Кабінету Міністрів України). № 1409. (2023). URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pytannia-oplaty-pratsi-derzhavnykh-sluzhbovtziv-na-osnoviklasyfikatsii-posad-u-2024-rt291223?fbclid=IwAR0KR4iZ6Nh1aGF2a5OAUv5oPbmjXjqnppsltuh28b1D3SigNnnYM7eWpE>.
34. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. Вип. № 1 (24). 2020. С. 30–37. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/7.pdf
35. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах

глобалізації. Аспекти публічного управління. Том 11. № 1. 2023. С. 5–11.

36. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

37. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

38. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> (

39. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії А: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

40. Пономаренко О. С., Морозюк Ю. В., Нинюк М. А. Вплив воєнних дій на ефективність державного управління в Україні. Академічні візії. 2024. № 32. С. 1-13.

41. Рутьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

42. Середа Г.В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. № 4 (28). С. 216-223.

43. Ситник Н.І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

44. Старущенко Я. В. Порівняльний аналіз культури державної служби в Україні та Європейському Союзі. Економіка, управління та адміністрування. Вип. № 2 (104). 2023. С. 180–183. URL: https://www.researchgate.net/publication/372927593_Porivnialnij_analiz_kulturi_d_ervaznoi_sluzbi_v_Ukraini_ta_Evropejskomu_Souzi

45. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
46. Сільченко С., & Сербіна Д. (2021) Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. Підприємство, господарство і право. 2021. № 1. С. 93-99. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.1.16>
47. Селіванов С. В. (2022). Розбудова інституту професіоналізації державної служби в Україні та система передумов її провайдингу. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, (3), 61-66. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.10>.
48. Тютюнник В. К., & Котова Л. В. (2020) Правове регулювання дистанційної роботи на державній службі. Актуальні проблеми прав: теорія та практика. 2020. № 1 (39) С. 173–180. URL: <http://ns.snu.edu.ua/index.php/actuallaw/article/view/111/109>.
49. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaest.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
50. Управління персоналом в умовах децентралізації / за ред. В.М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с.
51. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 413-414. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354>
52. Хитра О. Л. Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. Наукові записки Львівського університету бізнесу та

права. Серія економічна. Серія юридична. 2022. № 32. С. 212-219.

53. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Вип. № 3(08). 2018. С. 94–99.
URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/20.pdf

54. Ярмистий М. М. Імперативи публічного управління в процесах оптимізації органів виконавчої влади. Актуальні проблеми державного управління. 2024. № 1 (64). С. 194 -206.

55. Diefenbach S., & Müssig A. Counterproductive effects of gamification: An analysis on the example of the gamified task manager Habitica. International Journal of Human-Computer Studies. 2019. Vol. 127. P. 190-210.

56. David Zinger. Game On: A Primer on Gamification for Managers. URL: <https://www.td.org/magazines/td-magazine/game-on-a-primer-on-gamification-for-managers>

57. Gamification 2020: What Is the Future of Gamification? URL: <https://www.gartner.com/en/documents/2226015>

58. Hamari, J. (2019). Gamification. Blackwell Pub, In The Blackwell Encyclopedia of Sociology, Malden. pp. 1-3. 9781405165518.wbeos1321.

59. Karpa, M. (2021). Features of the introduction of the system in accordance with the state policy. Karpa, M., Akimov, O., and Akimova, L. Public Administration and Law Review, (3), 11–17. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2021-3-11>

60. Karpa M. I., Akimov O. O., Akimova L. M. Development of Ukrainian public policy in the conditions of European integration: systematization and socialization. Модернізація публічного управління в умовах глобальних змін світового простору : колективна монографія / Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2021. 27–52. DOI: 10.36059/978-966-397-246-6-2.

61. Karpa M., Akimov O. (2021). Competence Approach to development of Modern Public Administration: Theory and practice of development. International Conference on Economics, Law and Education Research (ELER 2021). 40–45. doi: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210320.008>

62. Meister J. Future Of Work: Using Gamification For Human Resources.
URL: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2015/03/30/future-of-work-using-gamificationforhuman-resources/#3dd3b3ac24b7>
63. OECD (2023), The Principles of Public Administration, OECD, Paris,
URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023.pdf>
64. Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service. (2021), OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Сутність поняття «управління персоналом»

Автор	Трактування поняття
В.І. Крамаренко	система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації
О.В. Крушельницька	система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу
Г.М. Захарчин	діяльність, спрямована на вирішення службових проблем, підтримку розвитку персоналу, кожного окремого працівника, удосконалення умов праці з метою виконання умов організації
М.Д. Виноградський	соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури
А.С. Пелих	сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей
Н.І. Ситник	забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції
Г. Т. Завіновська	планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів в організації
Ф.І. Хміль	скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу
Л.В. Балабанова, О.В.Стельмашенко	це особливий вид управлінської діяльності, об'єктом якого є команда співробітників – персонал; цілеспрямований вплив на людину як носія індивідуальності з метою отримання кращих результатів від її діяльності
С.У. Олійник	сукупність цілей, завдань та основних напрямів діяльності, а також різних типів, форм, методів та відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення безперервного зростання ефективності виробництва, підвищення продуктивності праці та якості роботи
І.В. Захарова	основні, вихідні положення, що визначають головний зміст наукової і практичної діяльності в цій сфері, включаючи побудову системи управління персоналом, механізми її функціонування, організаційну культуру
В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська	системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети

Продовження Додатку А

В.М. Данюк	складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів, у тому числі людських, фінансових і матеріальних
В.О. Храмов, А.П. Бовтрук	частина функціональної сфери кадрового господарства
Ю.Ю. Гурбик, С.С. Біляєв, О.С. Багунц	складний процес, важливий компонент управління організацією як системою
Є.С. Палійчук	вид управління, що націлений на ефективне залучення та використання працівників для досягнення мети функціонування підприємства, який реалізується через виконання функцій менеджменту: планування, мотивування, організацію, контроль та регулювання трудової діяльності працівників, і доповнюється системами вдосконалення, в основі яких лежить спеціалізація праці, правові гарантії, компенсація витрат, організація розвитку

Джерело: [2, 4, 8, 17, 18, 32, 41, 43]

Наукові підходи до розуміння сутності державної кадрової політики

Підходи	Основні аспекти підходу
Системний підхід	<p>Структура кадрової політики: розглядається як цілісна система, яка включає етапи планування, набору, розвитку та утримання кадрів.</p> <p>Взаємодія елементів: системний підхід підкреслює важливість взаємодії між різними компонентами кадрової політики.</p> <p>Інтеграція з іншими державними політиками: кадрова політика повинна бути узгоджена з іншими сферами державної політики, такими як економічна, соціальна та управлінська політика.</p>
Інституціональний підхід	<p>Роль інституцій: кадрова політика визначається формальними і неформальними інститутами, такими як закони, постанови, правила, що регулюють державну службу.</p> <p>Правила і норми: особлива увага приділяється правовому регулюванню кадрових процесів, а також культурним і етичним нормам, які впливають на поведінку державних службовців.</p> <p>Організаційна структура: інституційний підхід підкреслює важливість організаційної структури державних органів, яка формує умови для реалізації кадрової політики, включаючи кадрові служби та органи, що відповідають за розвиток людських ресурсів.</p>
Функціональний підхід	<p>Планування кадрових ресурсів: розробка стратегій з урахуванням майбутніх потреб у кадрах та вимог до їхньої кваліфікації.</p> <p>Набір і відбір кадрів: формування механізмів прозорого, ефективного та справедливого відбору фахівців на посади в органах державної влади.</p> <p>Мотивація і розвиток: забезпечення службовців умовами для професійного розвитку, стимулювання високої продуктивності та відповідальності.</p> <p>Оцінка і контроль: розробка систем моніторингу та оцінки діяльності службовців для підвищення ефективності їхньої роботи.</p>
Соціально-психологічний підхід	<p>Мотивація і задоволеність працею: кадрова політика повинна бути спрямована на забезпечення мотиваційних потреб працівників, їхнє заохочення до професійного розвитку та підвищення кваліфікації.</p> <p>Психологічний клімат: створення сприятливих умов для роботи та зменшення рівня стресу й психологічної напруги у колективі.</p> <p>Лідерство та організаційна культура: соціально-психологічний підхід підкреслює роль лідерства та культури організації у формуванні ефективної кадрової політики та мотивації працівників.</p>

Продовження Додатку Б

Компетентнісний підхід	<p>Розвиток компетенцій: кадрова політика повинна бути спрямована на розвиток професійних і управлінських компетенцій службовців, що дозволить їм ефективно виконувати свої функції.</p> <p>Оцінка компетенцій: впровадження систем оцінки компетентності на етапах набору, призначення на посади, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку.</p> <p>Індивідуалізація навчання: кадрова політика повинна передбачати індивідуальний підхід до професійного розвитку кожного працівника, з урахуванням його компетенцій та потенціалу.</p>
Ресурсний підхід	<p>Раціональне використання кадрів: кадрова політика повинна забезпечувати оптимальне розподілення працівників відповідно до їхніх компетенцій та функціональних обов'язків.</p> <p>Інвестиції у людський капітал: важливою складовою є інвестиції в підготовку та навчання службовців для підвищення їхньої кваліфікації та здатності адаптуватися до нових викликів.</p> <p>Збереження кадрового потенціалу: політика має бути спрямована на утримання кваліфікованих кадрів, що передбачає створення сприятливих умов для праці та соціальних гарантій.</p>
Інноваційний підхід	<p>Цифровізація кадрових процесів: використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації набору, навчання, оцінки та моніторингу кадрів.</p> <p>Гнучкі форми роботи: впровадження гнучких умов праці, таких як дистанційна робота або гнучкий графік, що сприяє підвищенню мотивації та ефективності працівників.</p> <p>Інноваційні підходи до мотивації: розробка нових форм заохочення працівників, зокрема через нефінансові стимули, можливості для саморозвитку та кар'єрного росту.</p>

Джерело: систематизовано автором

Складові коефіцієнти показника самооцінки

№	I. Коефіцієнт самооцінки		
	Складові коефіцієнти	Формула	Порядок обчислення
1	Коефіцієнт стану реалізації основних завдань і функцій (Крз)	$K_{рз} = Kб / 76,$ де Кб — кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації основних завдань і функцій до максимальної кількості балів.
2	Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, державними органами (Крв)	$K_{рв} = Kб / 16,$ де Кб — кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій, пов'язаних із взаємодією з іншими структурними підрозділами, до максимальної кількості балів.
3	Коефіцієнт стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом (Крі)	$K_{рл} = Kб / 38,$ де Кб — кількість набраних балів	Відношення кількості набраних балів за показниками стану реалізації завдань і функцій за ініціативою служби управління персоналом до максимальної кількості балів.
<p>Коефіцієнт самооцінки (К1) - відношення обчисленої суми наведених в таблиці коефіцієнтів до максимальної суми коефіцієнтів (у даному випадку - 3).</p> $K1 = \sum_k / 3,$ <p>де \sum_k – сума визначених службами управління персоналом коефіцієнтів, \sum_{max} - максимальна сума коефіцієнтів.</p>			

Джерело: [25]

Складові коефіцієнти за показниками

№	II. Коефіцієнт за показниками		
	Складові коефіцієнти	Формула	Порядок обчислення
1	Коефіцієнт забезпеченості людськими ресурсами ($K_{лр}$)	$K_{лр} = Ч_{об} / Ч_{шт}$, де $Ч_{об}$ - середньооблікова чисельність працівників, $Ч_{шт}$ - загальна штатна чисельність	Відношення середньо-облікової чисельності працівників до загальної штатної чисельності працівників за звітний період
2	Коефіцієнт добору персоналу ($K_{д}$)	$K_{д} = K_{пв} / K_{п}$, де $K_{пв}$ — кількість державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін; $K_{п}$ – кількість прийнятих.	Відношення кількості державних службовців, які успішно пройшли випробувальний термін до кількості прийнятих протягом звітного періоду
3	Коефіцієнт адаптації ($K_{а}$) ¹	$K_{а} = K_{звз} / K_{зв}$, де $K_{звз}$ - кількість звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років, $K_{зв}$ – загальна кількість звільнених державних службовців	Відношення кількості звільнених державних службовців зі стажем роботи до трьох років (за звітний період) до загальної кількості звільнених
4	Коефіцієнт сталості ($K_{ст}$)	$K_{ст} = K_{ст7} / K_{заг}$, де $K_{ст7}$ - кількість державних службовців зі стажем роботи від п'яти років, $K_{заг}$ – загальна кількість фактично працюючих державних службовців	Відношення кількості державних службовців зі стажем роботи в державному органі від п'яти років до загальної кількості державних службовців
5	Коефіцієнт підвищення професійної компетентності ($K_{пк}$)	$K_{пк} = K_{пп} / K_{заг}$, де $K_{пп}$ - кількість державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації; $K_{заг}$ – загальна кількість фактично працюючих державних службовців	Відношення кількості державних службовців, які пройшли підготовку та підвищення кваліфікації у звітному періоді до загальної кількості державних службовців
<p>Коефіцієнт за показниками (K_2) є відношенням обчисленої суми наведених в таблиці коефіцієнтів, до максимальної суми коефіцієнтів (у даному випадку - 5):</p> $K_2 = \sum_k / 5,$ <p>де \sum_k – сума визначених коефіцієнтів, \sum_{max} - максимальна сума коефіцієнтів.</p>			

Примітка: Коефіцієнт адаптації після обчислення необхідно перевести у протилежне значення: 0 – 1; 0,1 – 0,9; 0,2 – 0,8; 0,3 – 0,7 і т.д.

Джерело: [25]