**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації

ННІ (факультет)

Менеджменту та публічного управління

кафедра

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: **«Добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення»**

Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-23-1,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітня програма «Регіональне управління
та самоврядування» _____ Пархоменка Павла Романовича
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник _____ Сидоренко Олексій Миколайович, к.е.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного упр.
протокол від «4» 02 2025 № 13

Завідувач (начальник)
кафедри _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 8 30.01.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 25.01.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 9 (дев'ять) / 90 балів 11.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Я. Л. Варшавець
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М. В. Гуселетовський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О. Г. Васильєва
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І. Г. Канцур
(підпис) (ініціали, прізвище)

**БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ**

| Об'єкти контролю | Діапазон оцінки в балах | Фактична кількість балів | Примітки | Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи) |
|---|---|---|---|---|
| **ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ** | | | | |
| 1.Доповідь | від 0 до 10 | 10 | | |
| 2. Роздатковий матеріал | від 0 до 5 | 5 | | |
| 3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання | від 0 до 25 | 20 | | |
| 5. Апробація (участь у конференціях) | від 0 до 10 | 5 | | |
| **РАЗОМ БАЛІВ** | **від 0 до 50** | 40 | | |
| **ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ** | **від 0 до 100** | 80 | | |

**ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС**

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЕКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис) |
|---|---|---|---|---|
| 80 | B | 4 | 11.02.2025 | |

**Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС**

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |
|---|---|---|
| 90-100 | A | 5 (відмінно) |
| 80-89 | B | 4 (добре) |
| 70-79 | C | |
| 60-69 | D | 3 (задовільно) |
| 50-59 | E | |
| 35-49 | FX | 2 (незадовільно) |

Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

**Затверджую**
В.о. завідувач кафедри менеджменту та публічного управління
_____ А.С. Близнюк
«__10__» січня 2024 р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проєкт)**
**здобувачу вищої освіти**
Пархоменка Павла Романовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту)
«Добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення»
Затверджена наказом ректора від « 9 » 01 2024 №19
2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025
3. Мета роботи Мета роботи полягає у проведенні аналізу результатів наукового пошуку та показників практичної діяльності у сфері державного управління і формування на цій основі теоретико-утилітарних рекомендації щодо удосконалення процесів добору, адаптації, навчання і розвитку персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.
Об'єкт дослідження – суспільні відносини що виникають в процесі підбору, розвитку та руху персоналу на публічній службі.
Предмет дослідження – добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.
Орієнтовна база дослідження Інформаційною базою дослідження виступили монографії, вітчизняні та закордонні нормативні акти які стосуються предмету дослідження, статистичні дані.
4. Вихідні дані до роботи сучасні наукові праці українських, зарубіжних науковців, статті в періодичних виданнях з проблематики.
5. Перелік графічного матерілу: 1 таблиця
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом)
ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-УТИЛІТАРНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ
1.1. Підходи до визначення основних категорій публічної служби
1.2. Сутність та основи формування професійного потенціалу працівників органів публічної врядування
1.3. Нормативна база супроводження механізмів управління які використовуються для розвитку професійного потенціалу державних службовців
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної системи публічного управ
2.2. Сучасні напрями розвитку персоналу публічної служби та їх основні тр
недосконалості
2.3. Будова механізму управління персоналом публічної служби та роль кожного
елементу в забезпеченні ефективності
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ
ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛ
ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ
3.1. Механізм професійної освіти персоналу як основний елемент державного управ
кадровим забезпеченням для органів публічного управління в умовах війни
3.2. Базова модель системи управління персоналом на публічній службі в умовах війн
3.3. Компетентнісний підхід як базис розвитку освітнього механізму управління кадр
сучасних умовах
ВИСНОВКИ
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи

| № п/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання | | Прим |
|---|---|---|---|---|
| | | За планом | Фактично | |
| 1. | Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи | 25.11.2023 | 25.11.2023 | |
| 2. | Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику | 26.04.2024 | 26.04.2024 | |
| 3. | Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику | 01.11.2024 | 01.11.2024 | |
| 4. | Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику | 05.12.2024 | 05.12.2024 | |
| 5. | Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику | 18.12.2024 | 18.12.2024 | |
| 6. | Доопрацювання робити з урахуванням зауважень керівника | до 15.01.2025 | до 15.01.2025 | |
| 7. | Отримання відгуку керівника | 25.01.2025 | 25.01.2025 | |
| 8. | Отримання зовнішньої рецензії | 29.01.2025 | 29.01.2025 | |
| 9. | Попередній захист роботи | 20.01.2025 | 20.01.2025 | |
| 10. | Перевірка роботи на унікальність | 21.01.2025 | 21.01.2025 | |
| 11. | Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф. | до 03.02.2025 | | |
| 12. | Захист роботи | 12.02.2025 | | |

8. Дата видачі завдання «10» січня 2024

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи (проєкту) _____ Сидоренко О.М
(підпис) (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ Близнюк А.С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Пархоменко П.Р.
(підпис) (прізвище, ініціали)

# АНОТАЦІЯ

Пархоменко П.Р. Добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

**Метою роботи є**: аналіз результатів наукового пошуку та показників практичної діяльності у сфері державного управління і формування на цій основі теоретико-утилітарних рекомендації щодо удосконалення процесів добору, адаптації, навчання і розвитку персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- надати характеристику існуючих до визначення основних категорій публічної служби;

- дослідити сутність та основи формування професійного потенціалу працівників органів публічної врядування;

- узагальнити нормативно-правове забезпечення супроводження механізмів управління які використовуються для розвитку професійного потенціалу державних службовців;

- проаналізувати сучасний стан та виокремити проблеми кадрового забезпечення вітчизняної системи публічного управління;

визначити напрями розвитку персоналу публічної служби та їх основні тренди і недосконалості;

-дослідити будову механізму управління персоналом публічної служби та роль кожного його елементу в забезпеченні ефективності;

охарактеризувати механізм професійної освіти основний елемент державного управління кадровим забезпеченням для органів публічного управління в умовах війни;

розробити базову модель системи управління персоналом на публічній службі в умовах війни;

-запропонувати шляхи посилення компетентнісного підходу як базису розвитку освітнього механізму управління кадрами в сучасних умовах.

**Об'єкт дослідження** - суспільні відносини що виникають в процесі підбору, розвитку та руху персоналу на публічній службі.

**Предмет дослідження** - добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

**Наукова новизна одержаних результатів** та їх практичне значення полягає в тому, що отримані наукові результати можуть бути використані при розробці механізмів формування й реалізації державної кадрової політики в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає до свого складу вступ, основну частину з трьох розділів, висновки та рекомендації, список використаних джерел

**Ключові слова**: управління, менеджмент, державний механізм, державна служба, воєнний стан, персонал, публічне управління.

Рік виконання дипломної роботи - 2024

Рік захисту роботи - 2025

## SUMMARY

Parkhomenko P.R. Selection, adaptation, training and development of personnel in the civil service under martial law and post-war recovery.

**The purpose of the work is**: to analyze the results of scientific research and indicators of practical activity in the field of public administration and to form on this basis theoretical and utilitarian recommendations for improving the processes of selection, adaptation, training and development of personnel in the civil service under martial law and post-war recovery.

To achieve the set goal, it is necessary to solve the following tasks:

- provide a characteristic of the existing main categories of public service; investigate the essence and foundations of the formation of the professional potential of employees of public government bodies;
- summarize the regulatory and legal support for the management mechanisms used to develop the professional potential of civil servants;

analyze the current state and identify the problems of staffing the domestic public administration system;

- determine the directions of development of public service personnel and their main trends and imperfections;
- to investigate the structure of the public service personnel management mechanism and the role of each of its elements in ensuring efficiency;
- to characterize the mechanism of professional education of personnel as the main element of state management of personnel for public administration. bodies in wartime conditions:
- to develop a basic model of the personnel management system in the public service in wartime conditions;
- to suggest ways to strengthen the competency-based approach as the basis for the development of the educational mechanism of personnel management in modern conditions.

**The object of the study** is social relations that arise in the process of selection, development and movement of personnel in the public service.

**The subject of the study** is the selection, adaptation, training and development of personnel in the public service in martial law and post-war reconstruction.

**The scientific novelty of the results** obtained and their practical significance lies in the fact that the obtained scientific results can be used in the development of mechanisms for the formation and implementation of state personnel policy in martial law and post-war reconstruction.

**Structure and scope of work.** The qualification work includes an introduction, the main part of three sections, conclusions and recommendations, a list of sources used



**Keywords:** administration, management, state mechanism, civil service, martial law, personnel, public administration.

Year of completion of the thesis-2024

Year of defense of the work - 2025

**ЗМІСТ**

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-УТИЛІТАРНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ 9
1.1. Підходи до визначення основних категорій публічної служби 9
1.2. Сутність та основи формування професійного потенціалу працівників органів публічної врядування 15
1.3. Нормативна база супроводження механізмів управління які використовуються для розвитку професійного потенціалу державних службовців 19
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 24
2.1. Стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної системи публічного управління 24
2.2. Сучасні напрями розвитку персоналу публічної служби та їх основні тренди і недосконалості 30
2.3. Будова механізму управління персоналом публічної служби та роль кожного його елементу в забезпеченні ефективності 35
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ 42
3.1. Механізм професійної освіти персоналу як основний елемент державного управління кадровим забезпеченням для органів публічного управління в умовах війни 42
3.2. Базова модель системи управління персоналом на публічній службі в умовах війни 47
3.3. Компетентнісний підхід як базис розвитку освітнього механізму управління кадрами в сучасних умовах 50
ВИСНОВКИ 55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

# ВСТУП

**Актуальність тематики дослідження.** Існуючі тенденції розвитку та сформовані зовнішніми виклики в усіх напрямах суспільного життя України мають наскільки вагоме значення, що національна безпека й міжнародний імідж держави напряму корелюються з новим стратегічним підходом до формування, адаптації, навчання та розвитку забезпечення персоналом органів публічної служби. Доцільність виконання цього завдання є конче необхідним української держави. Для забезпечення інститутами публічного врядування безперебійного функціонування всіх систем країни, підтримки обороноздатності і суспільної безпеки за умов війни та викликаної нею економічної кризи і як наслідок втрати людського потенціалу через загибель і міграцію механізми публічного управління капіталу, який виступає основою забезпечення ефективності функціональної діяльності державних інституцій. Пріоритетність розвитку якісного та євро орієнтованого кадрового потенціалу державної служби, удосконалення відповідних управлінських механізмів для підвищення ефективності його використання має стати рушійним фактором збереження Української державності в уомвах війни та пост воєнної відбудови.

**Ступінь наукового вивчення окресленої проблематики.** Дослідженням різнорідних питань публічного управління, зокрема і питань пов’язаних з кадровим забезпеченням в різний час присвятили результати свого наукового пошуку різні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема В. Бакуменко, М. Білинська, Г. Вільямсон, М. Головатий, С. Корнієвський, К. Мангейм, М. Сичова та ін. Питання формування, використання і розвитку механізмів державного управління і різних сферах досліджували Н. Бондарчук, С. Борисевич, Л. Івашова, О. Оболенський, В. Сиченко, та ін. Питаннями які стосуються механізмів публічного управління підбору та роботи персоналу у сфері публічної служби і розвитку кадрового потенціалу державних органів опікувались: С. Серьогін, Т. Тарасенко, І. Хожило, М. Перепелиці, І. Парубчака, та ін. Теоретико-утилітарні питання державної

служби, проблеми трансформації стилів управління персоналом розглядають у своїх роботах Т. Крушельницька, А. Мунько, Н. Шпортюк та ін. Ефективність впровадження різноманітних механізмів взаємодії і співробітництва між інститутами держави на всіх рівнях в контексті удосконалення кадрового забезпечення досліджували Н. Гончарук, С. Корнієвський С. Серьогін, В. Тертичка та інші.

В той же час, незважаючи на вагомий сформований ними теоретичний базис державного управління, теоретико-методологічне обґрунтування функціонування механізмів публічного управління і присутні тут сучасні відповідні теоретичні дослідження, не всі проблеми удосконалення механізмів державного управління кадровим забезпеченням у публічній службі розкриті на належному рівні. Це потребує додаткового наукового пошуку і підкреслює актуальність написання представленої кваліфікаційної роботи, особливо в умовах війни.

**Мета і завдання дослідження**. Метою роботи аналіз результатів наукового пошуку та показників практичної діяльності у сфері державного управління і формування на цій основі теоретико-утилітарних рекомендації щодо удосконалення процесів добору, адаптації, навчання і розвитку персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

– надати характеристику існуючих до визначення основних категорій публічної служби;

– дослідити сутність та основи формування професійного потенціалу працівників органів публічної врядування;

–узагальнити нормативно-правове забезпечення супроводження механізмів управління які використовуються для розвитку професійного потенціалу державних службовців;

–проаналізувати сучасний стан та виокремити проблеми кадрового забезпечення вітчизняної системи публічного управління;

–визначити напрями розвитку персоналу публічної служби та їх основні тренди і недосконалості;

– дослідити будову механізму управління персоналом публічної служби та роль кожного його елементу в забезпеченні ефективності;

– охарактеризувати механізм професійної освіти персоналу як основний елемент державного управління кадровим забезпеченням для органів публічного управління в умовах війни;

– розробити базову модель системи управління персоналом на публічній службі в умовах війни;

– запропонувати шляхи посилення компетентнісного підходу як базису розвитку освітнього механізму управління кадрами в сучасних умовах.

**Об'єкт дослідження** – суспільні відносини що виникають в процесі підбору, розвитку та руху персоналу на публічній службі.

**Предмет дослідження** – добір, адаптація, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

**Методи дослідження**. У ході проведення дослідження були використані наступні методи наукового пошуку: методи системного та порівняльного аналізу – при вивченні практики реалізації заходів з навчання і розвиток персоналу на державній службі у сучасних умовах, методи причинно-наслідкового зв'язку – при визначенні основних проблемних аспектів добору, адаптації, навчання та професійного розвитку персоналу на державній службі, методи індукції і дедукції та синтезу – при дослідженні ключових проблем які впливають на добір, адаптацію, навчання і розвиток персоналу на державній службі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вибір та застосування саме цих методів дослідження зумовлений специфікою окресленої проблематики, а саме: великим об'ємом оброблюваного матеріалу, потребою врахування всіх зовнішніх та внутрішніх впливів на об'єкт дослідження.

**Інформаційна база дослідження**. Інформаційною базою дослідження виступили монографії, статті й інші наукові публікації українських та

іноземних вчених, вітчизняні та закордонні нормативні акти які стосуються предмету дослідження, статистичні дані, результати наукового пошуку здобувача.

**Новизна та практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та теоретико-утилітарні, висновки за результатом проведеного наукового пошуку здобувача мають як теоретичне, так і практичне значення. Отримані наукові результати можуть бути використані при розробці механізмів формування й реалізації державної кадрової політики в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає до свого складу вступ, основну частину з трьох розділів, висновки та рекомендації, список використаних джерел.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-УТИЛІТАРНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

## 1.1. Підходи до визначення основних категорій публічної служби

У сучасному глобалізованому світі, який характеризується стрімким процесом демократизації, система державної служби постійно розвивається. Виконання «Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку» [1], окреслює критичну важливість еволюції крос-платформи та імплементації адаптованої до змін нормативної бази в Україні, яка ґрунтується на узгодженні державних і суспільних інтересів, що є необхідною умовою для забезпечення стабільності та надійності. Без внесення змін Україна не може позиціонувати себе суверенною державою та повноцінним учасником міжнародних відносин, зберігаючи ефективну роботу внутрішніх політик. Ключовим чинником у досягненні публічної політики є створення надійної та ефективної системи управління персоналом у секторі державних послуг.

В Україні терміни «публічна політика», «публічне управління», «публічна служба» майже не використовуються в законодавчому полі, на відміну від інших країн, зокрема Європейського Союзу. Імплементовані та діючі нормативно-правові норми чітко сформовані та окреслюють поняття «державна служба», оминаючи публічну компоненту. Тривалий час публічність не була притаманною системі органів державної влади (далі - ОДВ) через деякі нормативні документи що стосуються національної безпеки України, а саме , та розглядалась як перспективний напрям при реформуванні системи ОДВ.

Визнання світом незалежності України в 1991 році стало рушієм нового

етапу формування та регулювання діяльності адміністративної системи в умовах переходу від «радянських» догм централізованого управління та адаптації до міжнародних нормативних актів. В той час активізувалася дискусія щодо трактування нормативних понять «державний» і «громадський». За результатами в науково-практичному дискурсі було виокремлено поняття «публічний».

Вагомий внесок у науковий простір зробили вітчизняні науковці, обґрунтувавши тим самим доцільність використання поняття «публічна адміністрація» та розвиваючи теорію публічної служби загалом: В. Бакуменко [2], М. Білинська [3],Н. Бондарчук [4], Т. Крушельницька [5], Н. Липовська [6], О. Оболенський [7],Т. Пахомова [8], С. Серьогін [9], М. Трещов [10], С. Шевченко [11] та інші.

У науковому дискурсі поняття «публічна служба» зазвичай трактується як сукупність ознак, пов'язаних з державною службою, службою в органах місцевого самоврядування або їх поєднанням. Вперше цей термін було кодифіковано в Кодексі адміністративного судочинства України, який визначає публічну службу як діяльність на державних політичних посадах, на посадах суддів і прокурорів, військову та альтернативну службу, інші види державної служби, а також службу в органах влади Автономної Республіки Крим та органах місцевого самоврядування. Критикуючи це визначення, Н. Рунова стверджувала, що воно не відповідає дійсності, і запропонувала альтернативну точку зору, характеризуючи публічну службу як виконання суспільної влади через професійні функції публічних службовців. Крім того, стаття 5 Конституції України визначає державного службовця як особу, яка займає посаду в органах виконавчої влади, державному апараті або органах місцевого самоврядування за умови офіційного призначення на посаду. Хоча чинні положення включають результати виборів як підставу для встановлення відносин публічної служби, з'явилися пропозиції вилучити цей критерій. На державних службовців покладаються професійні, виконавчі та адміністративні обов'язки, які виконуються безперервно і спрямовані на

просування суспільних інтересів.

О. Петренко виступає за розуміння державної служби як «інтегрованого інституту, що охоплює політичні, адміністративні, спеціалізовані та громадські послуги». Така перспектива, однак, викликає певні дискусії, оскільки інтеграція сама по собі є функціональним аспектом інституту. Вона передбачає об'єднання та взаємодію окремих компонентів для створення цілісної системи або структури. І навпаки, дезінтеграція відбувається тоді, коли інституція втрачає свою згуртованість та операційну спроможність, що потенційно може призвести до її розпаду або фрагментації її структурних елементів. Отже, термін «інституційний комплекс» може бути більш доречним, і це поняття було запропоновано Н. Липовською у її дослідженні принципів державної служби.

В. Тимків, поглиблено досліджуючи публічну службу, концептуалізує її як «політичну та професійну діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування та їх апаратах, а також в інших недержавних структурах, на які законодавчо покладено виконання публічних функцій держави». Важливим елементом цього підходу є розмежування вченим «державної служби» як прояву державної влади та «місцевого самоврядування» як форми недержавної влади, що підкреслює подвійний вимір публічної служби у її функціональному контексті. Він виокремлює шість різних видів у межах категорії «державна служба» та чотири види публічної служби в межах ширшої категорії «служба в органах місцевого самоврядування». М. Карпа та А. Дудник роблять свій внесок у дискусію, виділяючи «основні складові публічної служби: державну, муніципальну, спеціалізовану, громадську та інші», а також розкриваючи у своїх дослідженнях основоположні принципи та концептуальні засади публічної служби. О. Хорошенюк удосконалює класифікацію суб'єктів публічної служби, групуючи їх за системними ознаками.

Слід зазначити, що «Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу» пропонує комплексне визначення поняття «публічний

службовець». Це визначення охоплює осіб, уповноважених на виконання функцій держави, починаючи від Президента та вищих посадових осіб і закінчуючи державними службовцями, а також керівниками державних підприємств, установ та організацій, крім посадових осіб органів місцевого самоврядування.

О. Сушинський робить помітний внесок у дослідження публічної служби, підкреслюючи роль інституту юридичної відповідальності як ключового чинника системної організації публічної влади та служби. Він стверджує, що відповідальність за забезпечення соціальної цінності публічної служби покладається на публічну владу, зокрема на державу, органи місцевого самоврядування та їхніх посадових осіб. Ця відповідальність випливає з конституційно-правових засад, які визначають публічну службу, включаючи державну службу та службу в органах місцевого самоврядування.

Сушинський підкреслює, що законодавчо закріплені поняття публічної служби в Україні розкривають її сутність як причинно-наслідковий зв'язок між владними повноваженнями, їх реалізацією та результатами. Аналогічний причинно-наслідковий зв'язок існує між реалізацією прав та їх результатами. Важливим елементом у розумінні цих системних зв'язків є розмежування понять «компетенція» і «компетентність», що лежить в основі поняття «відповідальність» і розвиває теоретичні засади публічної служби.

Досліджуючи принципи субсидіарності та взаємозамінності як організаційні засади публічної влади та служби, наголошуючи на обов'язку ефективно вирішувати питання, пов'язані з правовими аспектами публічної служби. Цей обов'язок особливо стосується посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Юридична відповідальність, її обсяг та механізми контролю є основою для класифікації публічних службовців та визначення профілів їхньої професійної компетентності.

Аналізуючи історичний розвиток наукового дискурсу, Сушинський зауважує, що багато науковців сходяться до схожих висновків. Насамперед, вони критикують існуюче нормативне визначення публічної служби як

неповне, зазначаючи, що воно охоплює широкий спектр категорій службовців. Переважає думка, що публічна служба традиційно розуміється як синтез державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. З законодавчої точки зору, вона об'єднує різні види службової діяльності, включаючи політичні ролі, на які впливає динаміка центральної влади, та професійні ролі, які сприяють виконанню оперативних завдань, що стоять перед державою.

На основі принципів субсидіарності та субститутивності як організаційних рамок публічної влади та служби особливо наголошується відповідальність за вирішення питань правової імплементації. Ця відповідальність поширюється, зокрема, на посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Юридична відповідальність разом із її змістовними елементами та механізмами нагляду є важливою основою для класифікації посад державних службовців. Крім того, цей вимір безпосередньо впливає на визначення профілів професійної компетентності.

Аналіз ретроспективного наукового дискурсу показує, що багато дослідників сходяться на схожих позиціях. Вони переважно критикують існуюче нормативне визначення державної служби як неадекватне, відзначаючи широке охоплення різними категоріями працівників. Переважаючий консенсус визначає державну службу як синтез державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Законодавчо державна служба охоплює поєднання різних видів діяльності, включаючи політичні ролі, які формуються динамікою політичних сил у центральному уряді, і професійні ролі, які підтримують рутинне виконання державних функцій.

Дослідження функцій держави, які розуміються як основні напрямки та діяльність, що випливають з її цілей і цілей, що відображають її фундаментальну сутність, пропонує шлях до класифікації державної служби на основі функціональних критеріїв. Однак необхідно розрізняти функції держави та специфічні функції органів державного апарату, що виражаються в їх компетенції та повноваженнях.

Використовуючи встановлені класифікації, спектр державних послуг можна організувати відповідно до функціональних областей:

Зовнішні функції: дипломатична служба, роль в податкових і митних органах, політична служба.

Внутрішні функції: державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, військова служба, роль у Службі безпеки України, професійні обов'язки суддів та прокурорів, служба в органах цивільного захисту, правоохоронна та пов'язана з ними діяльність.

Ця функціональна категорія підкреслює різноманітність обов'язків і сфер у рамках державної служби.

Органи влади в Україні, виходячи зі своєї галузевої чи ієрархічної специфіки, повинні виконувати функції, що відповідають їхнім унікальним ролям. Особливістю державної влади в Україні є подвійна присутність державного суверенітету: на національному рівні та в межах регіональних органів влади та органів місцевого самоврядування. Ці регіональні та місцеві утворення виявляють організаційну та адміністративну незалежність, хоча й у межах обмежень, накладених національним суверенітетом.

У науковій літературі висвітлюється нюансований характер державної служби в різних урядових структурах. Державну службу часто класифікують як загальну або спеціалізовану. Загальний характер виникає внаслідок дублювання галузевих обов'язків, де функції державної служби регулюються універсальними стандартами та підходами, застосовними в усіх сферах. У таких випадках встановлюються всеосяжні норми та процедури, які однаково застосовуються, незалежно від конкретного сектора. І навпаки, службові відносини спеціалізованого характеру демонструють сильну галузеву спрямованість, спираючись на спеціальні знання та навички, що стосуються конкретної сфери. Державні службовці, які працюють у таких секторах, розвивають досвід у професійних аспектах, унікальних для їх сфери.

Державна служба концептуалізується як система, що складається з організованого набору елементів (або підсистем), які взаємодіють один з

одним і з більш широким соціально-політичним середовищем для досягнення цілей державного управління, сформульованих у ключових стратегічних документах. Прийняття системного підходу полегшує аналіз державної служби як інтегрованої цілісності, визначеної спільними системними характеристиками. Він також наголошує на вивченні взаємозв'язків, взаємозалежностей та взаємодії між його структурними компонентами. Таким чином, системний підхід визначено як базову основу для вирішення проблеми підвищення якості управління персоналом у державній службі.

## 1.2. Сутність та основи формування професійного потенціалу працівників органів публічної врядування

У основі професійного потенціалу лежить поняття «професійна компетентність». Теоретичний дискурс часто представляє вузький, одновимірний погляд на компетентність. Такі джерела, як «Енциклопедичний словник з державного управління» та «Словник юридичних, політологічних, соціологічних та економічних термінів», як правило, підкреслюють знання як основний компонент професійної компетентності, нехтуючи іншими важливими елементами.

Більш комплексний аналіз професійної компетентності розкриває її як багатогранний конструкт. Вона включає не лише готовність застосовувати знання у професійному та соціальному контекстах, а й інтегрований набір навичок, умінь, особистісних якостей, цінностей, мотивацій, досвіду тощо. Крім того, вона охоплює здатність ефективно виконувати завдання в межах наданих повноважень.

Визначення, наведене в Законі України «Про державну службу», ще більше збагачує цю перспективу, підкреслюючи здатність використовувати спеціальні знання, навички та вміння в межах визначених повноважень, демонструючи при цьому відповідні моральні та професійні якості. Крім того, воно підкреслює важливість безперервного професійного та особистісного

розвитку, підкреслюючи динамічний і розвиваючий характер професійної компетентності. Таке розширене розуміння тісно пов'язане з поняттям професійного потенціалу, підкреслюючи його розвиваючий і перспективний аспекти.

З точки зору науки управління, професійна компетентність державних службовців є ключовим фактором, що визначає їхню здатність виконувати професійну діяльність. Однак вона не охоплює всі можливості людини, оскільки певні латентні здібності можуть залишатися невикористаними, перебуваючи у сплячому стані. Ці латентні здібності є основою для розвитку професійного потенціалу за умови створення відповідного робочого середовища.

Для державних службовців таке середовище визначається рамками чітких правил і норм, таких як ті, що викладені в Законі «Про державну службу» [22], які вимагають однакового дотримання всіма. Ефективна реалізація цих положень вимагає надійних механізмів моніторингу та контролю. Цей закон також слугує наріжним каменем для підвищення професійної компетентності, чітко визначаючи необхідність безперервного професійного навчання. Це передбачає навчання за допомогою навчальних програм, спеціалізації та ініціатив з підвищення кваліфікації, зокрема в галузі «Публічне управління та адміністрування». Закон також дозволяє проходити навчання в установах, уповноважених надавати освітні послуги, як на національному, так і на міжнародному рівні.

З точки зору науки управління, система підкреслює безперервний та ітеративний характер професійного розвитку, наголошуючи на тому, що підвищення компетентності - це нескінченний шлях, а не кінцеве досягнення. Публічна служба має подвійну сутність, яка ґрунтується на двох взаємозалежних чинниках: організаційній діяльності суспільних структур - громадських об'єднань, політичних партій та інших неприбуткових організацій - і фундаментальній підтримці, що надається державою.

Ефективний розвиток професійного потенціалу державної служби

залежить від збалансованої сили та синергії між її громадянським суспільством та державним виміром. Коли ці виміри однаково сильні та здатні до динамічної взаємодії, державна служба може повністю реалізувати свій потенціал професійного розвитку. Така рівновага забезпечує функціонування державної служби як згуртованої та ефективної інституції, що реагує на суспільні потреби, спираючись на механізми державної підтримки.

Щоб сприяти такій синергетичній взаємодії, важливо дотримуватися ключових принципів професійного розвитку на державній службі. Такими принципами, особливо актуальними в контексті сучасних викликів, що постають перед державним сектором, у тому числі в умовах воєнного часу, є: унітаризм, гуманізм, оптимальна децентралізація, законність, партнерство, гармонізація державних, регіональних та місцевих інтересів, субсидіарність, прозорість, збалансований розвиток, державна підтримка та гарантії державної служби, повсюдність (таб.1).

Таблиця 1

**Принципи адміністративно-територіальної реформи та розвитку публічної служби**

| № з/п | Принцип | Опис |
|---|---|---|
| 1. | Законність | Адміністративно-територіальна реформа повинна відповідати правовим нормам, викладеним у Конституції, законах, актах Президента та постановах Кабінету Міністрів, забезпечуючи чіткий розподіл повноважень між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування. |
| | Партнерство | Вимагає постійної співпраці між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, бізнес-структурами, громадськими організаціями та неприбутковими організаціями для розробки та реалізації заходів з розвитку територій. |
| 2. | Гармонізація державних, регіональних та місцевих інтересів | Спрямована на задоволення потреб громадян і громад, модернізацію процесів суспільної консолідації, запобігання ризикованому політичному розвитку, законодавче врегулювання розподілу повноважень між центральними, регіональними та місцевими органами влади. |

Продовження таблиці 1

| | | |
|---|---|---|
| 3. | Субсидіарність | Повноваження розподіляються таким чином, щоб забезпечити надання адміністративних послуг якомога ближче до громадян, при цьому якісне обслуговування підкріплюється відповідними матеріальними та фінансовими ресурсами на відповідних рівнях публічної адміністрації. |
| 4. | Прозорість | Забезпечує безперешкодний потік інформації в територіальному управлінні та доступ громадськості до результатів діяльності органів публічної влади. |
| 5. | Прозорість | Забезпечує безперешкодний потік інформації в територіальному управлінні та доступ громадськості до результатів діяльності органів публічної влади. |
| 6. | Збалансований розвиток | Визначає розподіл державної підтримки з урахуванням регіональних особливостей, дотримуючись законодавчо встановлених умов та критеріїв надання такої підтримки. |
| 7. | Державна підтримка та гарантії публічної служби | Зобов'язує державу сприяти розвитку місцевого самоврядування, використовуючи нормативно-правові, організаційні, фінансові та матеріальні ресурси для демократизації суспільного устрою та підвищення ефективності публічного управління. |
| 8. | Повсюдність | Гарантує доступність публічної служби на всій території країни, охоплюючи всі території, в тому числі за межами населених пунктів, з одночасним визначенням у законі територій, на яких місцеве самоврядування не здійснюється. |

**Джерело: таблиця розроблена автором**

З точки зору науки управління, окреслені вище принципи створюють основу для формування оптимальної структури професійного потенціалу, що забезпечує його безперервний розвиток незалежно від зовнішніх викликів та кризових явищ. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності державних інституцій, на чому наголошують такі науковці, як С. Телешуна [23, с. 36] та Т. Василевська [7]. Реалізація професійного потенціалу потребує скоординованих зусиль усіх владних структур, врахування різноманітних територіальних, індивідуальних, колективних, соціальних та політичних інтересів громадян. Таке узгодження забезпечує захист індивідуальних прав і свобод та сприяє суспільному розвитку в цілому.

Однак досягнення синергії між усіма підсистемами публічної влади та імплементація законодавчо визначених норм для ефективної міжвідомчої взаємодії є складним завданням. Незважаючи на прогрес, досягнутий завдяки реформі децентралізації, цей процес залишається на початковій стадії і потребує подальшого розвитку.

Принцип професіоналізму наголошує на культивуванні відповідної професійної компетентності, що безпосередньо впливає на кар'єрне просування та відповідність ролі особистісному потенціалу. А. Рачинський визначає професіоналізм як фундаментальну основу діяльності службовця, а С. Серьогін пов'язує його з ефективністю, описуючи професіоналізм як здатність визначати «найбільш ефективні шляхи і засоби виконання завдань у межах нормативно визначених повноважень» [9, с. 32].

Основною метою професіоналізації державного управління є підвищення ефективності та поліпшення якості основних державних послуг, їх адаптація до місцевих умов та забезпечення доступності для громадян. Крім того, дедалі більшого значення набуває розширення використання механізмів прямої демократії. Ці зусилля спрямовані на легітимізацію рішень державного управління, сприяння постійному діалогу між службовцями та громадянами, а також зміцнення довіри як до окремих чиновників, так і до влади в цілому.

## 1.3. Нормативна база супроводження механізмів управління які використовуються для розвитку професійного потенціалу державних службовців

М. Мескон визначає управління як «процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль, необхідний для постановки та досягнення організаційних цілей» [24, с. 103], що є актуальним для теми цього дослідження.

Розглядаючи питання управління розвитком професійного потенціалу на державній службі в Україні, необхідно враховувати дві ключові законодавчі

бази. Закон України «Про державну службу» [22] регулює управління персоналом на державній службі, тоді як Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [25] застосовується до органів місцевого самоврядування. Ці закони охоплюють різні аспекти, включаючи процедури працевлаштування, випробувальний термін, стажування, просування по службі, механізми мотивації, як фінансової, так і соціальної, а також особливості професійного розвитку.

Впровадження технологій управління персоналом на державній службі також регулюється низкою інших нормативно-правових актів. Наприклад, постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [26], положеннями про стажування в державних органах, питаннями оплати праці, а також класифікацією посад державних службовців та оплати праці до 2024 року. Однак процеси інтеграції нових працівників або переведення їх на суттєво відмінні посади не врегульовані належним чином. Зокрема, не слід плутати випробувальний термін з адаптацією, а нормативно-правова база потребує більш чіткого визначення механізмів адаптації.

Законодавча база також регулює систему фінансових стимулів для державних службовців, передбачаючи структуровану систему заробітної плати, яка включає базовий оклад, специфічні премії та надбавки за такі фактори, як ранг і вислуга років. Однак нещодавні зміни, спричинені війною з рф , призвели до скорочення багатьох з цих додаткових фінансових стимулів. Урядовці вважають, що таке скорочення винагороди, особливо у світлі ненормованого робочого дня під час надзвичайних ситуацій, може призвести до чергової хвилі плинності кадрів. Цей потенційний відтік становить значний ризик, оскільки вакансії, що залишаться, може бути важко заповнити. Специфічні професійні компетенції, що вимагаються від державних службовців, такі як освітній рівень і навички кризового управління, зазвичай відточуються завдяки досвіду роботи на державних посадах, що робить заміну особливо складною.

Позитивно відзначимо створені можливості щодо підвищення кваліфікації службовців. Навіть в умовах воєнного стану Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) при Вищій школі державного управління пропонує різноманітні курси.

Програми цих курсів ретельно розроблені з урахуванням реальних потреб державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, виявлених під час опитувань. На середньострокову перспективу (2024-2026 рр.) прогнозований попит включає підготовку за магістерськими програмами в галузі публічного управління та адміністрування для 8 500 осіб, підготовку за загальнопрофесійними (сертифікатними) програмами для 166 800 осіб, а також за загальнопрофесійними короткостроковими програмами для 618 400 осіб [27]. Найбільш затребуваними предметними областями на загальних короткострокових програмах є комунікація та взаємодія, цифрова грамотність, вдосконалення мовних навичок, управління змінами та кібербезпека [27, с. 30-31].

Служба управління персоналом в контексті публічного управління в апараті державної влади відіграє важливу роль. Як зазначено у статті 18 Закону України «Про державну службу», ця служба покликана реалізовувати державну політику у сфері управління персоналом в державних органах. До її обов'язків входить добір, планування та організація заходів з підвищення професійної компетентності, а також ведення документації щодо вступу на державну службу, її проходження та припинення [22]. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у «Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу», затвердженому Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 року № 47.

Щодо служби в органах місцевого самоврядування, то важливо зазначити, що ця сфера наразі перебуває на стадії трансформації. Новоприйнятий закон ще не набув чинності, а для врегулювання окремих питань потрібні додаткові нормативно-правові акти. До них відносяться

керівні принципи, які мають бути затверджені Національним агентством з питань державної служби (НАДС), такі як Типове положення про службу управління персоналом в органах місцевого самоврядування, типовий порядок ведення та зберігання особових справ службовців органів місцевого самоврядування, порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності та інші відповідні нормативні акти.

Було виявлено, що посадові особи місцевого самоврядування виділили кілька ключових тем для підвищення кваліфікації. Це підвищення рівня володіння державною мовою, запобігання корупції та забезпечення доброчесності, післявоєнна відбудова, комунікація та взаємодія, а також стратегічне планування регіонального розвитку та розвитку громад[27, с. 32].

Цей загальний підхід можна вкласти в поняття якості професійного потенціалу публічної служби. Посилаючись на ДСТУ ISO 9000:2015, результативність визначається як ступінь досягнення запланованих заходів і результатів, а ефективність - як співвідношення між отриманими результатами та використаними ресурсами [24, с. 13; 16].

Таким чином, якість професійного потенціалу публічної служби невід'ємно пов'язана зі здатністю службовців до високого рівня самоорганізації та самоуправління, формування професійно автономних команд, що підтримуються різними механізмами державного управління.

Не менш важливо враховувати потреби державних службовців, зокрема у створенні сприятливого середовища для їхньої роботи та професійного зростання. Хоча першочерговим обов'язком органів державної влади є задоволення потреб громадян, ця мета стає недосяжною без забезпечення державних службовців належною підтримкою для їхнього розвитку та самореалізації.

Ми можемо аналізувати професійний потенціал державної служби з двох точок зору: якісно, як здатність або спроможність відповідати встановленим стандартам якості державної служби через різні атрибути якості; і кількісно, як ступінь виконання цих стандартів якості.

Зростає потреба у виділенні значного часу та ресурсів на стратегічне планування розвитку людських ресурсів на державній службі. Як науковці, так і практики наголошують на виникненні «кризи людського капіталу», що характеризується зниженням рівня укомплектованості штатів державних службовців та все більш динамічним і конкурентним ринком праці для висококваліфікованих спеціалістів. Отже, інституції з розвитку людських ресурсів на всіх рівнях державного управління повинні стратегічно переоцінити свої підходи до підтримки основних компетенцій, необхідних для забезпечення надання якісних послуг.

# РОЗДІЛ 2.
# СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 2.1. Стан та проблеми кадрового забезпечення вітчизняної системи публічного управління

Для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз у системі державної служби проведемо аналіз, спрямований на забезпечення ефективності управління персоналом. Такий підхід враховує концептуальні засади, викладені у *Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025* роки [28], яка наголошує на модернізації системи державної служби.

Для початку ми визначили сильні сторони політики у сфері державної служби, які включають прийняття європейських стандартів належного адміністрування, зокрема «SIGMA» [29], як керівної основи для модернізації державної служби та управління людськими ресурсами. Серед ключових досягнень - створення правової бази для відокремлення політичних посад від посад на державній службі, мінімізація політичного впливу на посади вищого керівництва та запровадження відкритих конкурсів на заміщення вакантних державних посад, що базуються на особистих якостях кандидатів та рівних можливостях. Крім того, було запроваджено прозору систему оплати праці та преміювання.

З точки зору кадрового забезпечення, позитивними аспектами є наявність професійних управлінських кадрів та структурована система підготовки державних службовців, зокрема, за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», яка викладається в різних вищих навчальних закладах.

Водночас зберігаються і слабкі сторони, такі як нестача та плинність кадрів, високий рівень корупції та помітний гендерний дисбаланс.

Ефективність кадрової політики залежить від того, наскільки добре уряд

і українське суспільство адаптують найкращі міжнародні практики до місцевих умов. Сліпе копіювання іноземних моделей є неефективним. Успіх вимагає розробки спеціальної моделі, яка відповідає унікальним реаліям України, включаючи її культурний та історичний контекст, економічний та соціальний потенціал, а також географічні умови.

Важливо також визнати, що державна служба за своєю природою є особливою формою управління як на державному, так і на місцевому рівнях. Заснована на принципах прямої та представницької демократії, вона задовольняє потреби громадян і водночас є основним політичним інститутом. Завдяки своїй виключній владі держава не лише сприяє демократичним процесам, але й безпосередньо впливає на кадрову політику суб'єктів, на які покладено здійснення владних та адміністративних функцій.

Сфера компетенції державних службовців чітко окреслена лише в частині вирішення питань, віднесених до категорії суспільно важливих. Однак ні законодавство, ні ширша нормативно-правова база не дають чіткого визначення або правових критеріїв того, що є такими питаннями. Більше того, наразі не існує стандартизованого або загальноприйнятого переліку цих питань, що залишає цю сферу невизначеною та неврегульованою.

На жаль, соціально-демографічні тенденції в Україні характеризуються критичними викликами, включаючи різке зростання внутрішньої та зовнішньої міграції, скорочення тривалості життя, збільшення щільності населення в декількох урбанізованих регіонах, створюючи так звані мегаполіси (Київ, Львів, Дніпро, Одеса). Водночас, природний приріст населення зменшився через падіння народжуваності та зростання смертності. Ці проблеми ускладнюються зменшенням фінансування основних галузей, таких як освіта, охорона здоров'я та соціальні послуги.

Поточні зміни в рівнях економічної активності також викликають занепокоєння. Показники включають зростання безробіття, скорочення офіційної зайнятості, збільшення прихованого безробіття, скорочення кількості економічно активного та зайнятого населення, а також зростання

частки безробітних громадян працездатного віку. Також спостерігається помітне скорочення середньорічної кількості найманих працівників та зменшення частки постійно зайнятого населення працездатного віку. Крім того, існують проблеми, пов'язані з внутрішньою та зовнішньою міграцією, що ще більше посилює економічну та соціальну нестабільність.

Для подолання поточної кризи та покращення стану державної служби ми пропонуємо наступні можливості для вдосконалення:

впровадження міжнародних стандартів оцінювання ефективності роботи службовців, інтеграція цих показників у розробку надійної системи мотивації;

продовження гармонізації національного законодавства з нормативною базою ЄС для забезпечення узгодженості та послідовності;

розвиток систем управління якістю державних послуг на основі загальновизнаних стандартів якості;

посилення ресурсного забезпечення державної служби, залучення міжнародної донорської допомоги та зменшення обмежень на фінансові винагороди для стимулювання ефективності роботи;

підвищення рівня організаційної культури з метою підвищення престижу державної служби, сприяння більшій повазі та привабливості державних посад;

розширення інструментів електронного урядування та інших інноваційних підходів до організації професійної діяльності, підвищення ефективності та доступності;

створення комплексної системи реальних стимулів для постійного професійного розвитку.

Враховуючи сучасні реалії України, необхідно визнати, що, незважаючи на певний прогрес у реформуванні державного управління, національна система державної служби потребує нагальної трансформації. Ця перебудова має надати системі можливість розбудовувати свій професійний потенціал та ефективно виконувати весь спектр законодавчо визначених обов'язків, керуючись принципом субсидіарності у наданні послуг. Досягнення цих цілей

потребує врахування уроків, винесених з попередніх модернізаційних зусиль, а також унікальних культурних та історичних традицій України.

Визначаючи траєкторію розвитку державної служби, слід виходити з того, що українська система повинна бути реструктуризована відповідно до стандартів ефективності, використовуючи міжнародний, зокрема європейський, досвід. Становлення та розвиток сучасної моделі управління людськими ресурсами вимагає запровадження інноваційних підходів в усіх без винятку органах державної влади.

Процеси європейської інтеграції посідають центральне місце в реформуванні державної служби в Україні, що підкреслює необхідність вивчення та адаптації досвіду ЄС до вітчизняних практик. Застосування ЄС передових методів управління персоналом та інноваційних методологій для підвищення якості державної служби є цінним досвідом для українських реформаторів.

Ключовим завданням для України у розвитку інституту державної служби є впровадження принципів належного врядування. Це передбачає дотримання принципів модернізму, доброчесності, верховенства права, прозорості, інституційної спроможності, незалежності, ефективності та орієнтації на результат. Це також вимагає забезпечення того, щоб платники податків отримували послуги, які відповідають їхнім потребам, і сприяння активній участі громадянського суспільства в державному управлінні.

Збереження Україною статусу кандидата на вступ до ЄС вимагає прискорення приведення вітчизняних стандартів державної служби у відповідність до стандартів якості та прозорості європейського врядування. Це передбачає інтеграцію системи вищої освіти України в освітній простір ЄС, підвищення мобільності студентів та викладачів, а також гарантування можливостей для навчання впродовж життя, особливо для державних службовців.

Крім того, критично важливим є збільшення інвестицій у людський капітал, особливо з боку приватного сектору, та впровадження принципів

навчання впродовж усього життя. Ці цілі узгоджуються з міжнародними рамками, такими як *Рамка кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти* [31], *Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя* [32] та *Меморандум про навчання впродовж життя* [33]. Ці документи створюють основу для сприяння безперервному розвитку та забезпечення відповідності державної служби України європейським стандартам врядування та освіти.

У європейській перспективі виділяють поняття «крос-культурний менеджмент», що визначається як здатність орієнтуватися і гармонізувати різноманітні погляди, культури, релігії та звички для досягнення оптимальних результатів в організаційному контексті [34, с. 126]. На державній службі крос-культурний менеджмент стає важливим інструментом як для управління персоналом, так і для міжнародного співробітництва. Він зосереджується на розвитку крос-культурних компетенцій серед державних службовців, мінімізації конфліктів, зміцненні ділових відносин з партнерами, культивуванні сильної організаційної культури та забезпеченні ефективної міжкультурної взаємодії та комунікації.

Крос-культурний менеджмент може застосовуватися на різних рівнях:

міжнародний рівень (управління міжнародними відносинами, ведення переговорів щодо укладення договорів та угод, сприяння навчанню державних службовців за кордоном);

національний рівень (регулювання соціально-трудових відносин та зміцнення державно-приватного партнерства);

галузевий, регіональний та місцевий рівні (формування корпоративної культури, вирішення міжкультурних конфліктів, підвищення ефективності державної служби шляхом безперервного навчання та розвитку крос-культурних навичок службовців).

Ратифікація Україною Угоди про асоціацію з ЄС зобов'язує її модернізувати та професіоналізувати державну службу відповідно до європейських стандартів, наголошуючи на захисті прав людини та

соціальному діалозі. Це відповідає принципу гуманізації державної служби, який відображає дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини. Незважаючи на виклики, пов'язані з воєнним станом і триваючим конфліктом, дотримання цього принципу є критично важливим для інтеграції України у світове співтовариство.

Заслуговує на увагу також інноваційна концепція «освітніх кластерів» - спільних партнерств між навчальними закладами та промисловими підприємствами в межах спільної географічної території [35, с. 131]. Крім того, аутсорсинг певних функцій або проектів приватному сектору довів свою ефективність в ЄС, особливо в періоди соціально-демографічних криз та міграційних викликів. Аутсорсинг може тимчасово вирішити проблему нестачі кадрів, залучити таланти з приватного сектору та використати зовнішню експертизу. Однак цей підхід вимагає збалансованого застосування, щоб уникнути загострення кадрових проблем.

Вимірювання якості державного управління, що є відображенням ефективності управління персоналом, залишається дискусійною темою. Комплексні індикатори та індекси, розроблені міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, є загальновизнаними інструментами для оцінювання врядування. Ці комплексні індикатори синтезують великі обсяги даних і надають порівняльний аналіз різних країн.

Для того, щоб відповідати вимогам реформ і зростаючим очікуванням щодо професіоналізму на державній службі в Україні, системи управління персоналом повинні інтегрувати кращі практики з європейських моделей. Основні рекомендації включають:

розробка комплексної системи навчання та професійного розвитку, яка може бути адаптована до потреб окремих органів влади та уникає надмірної централізації;

впровадження безперервного навчання як наріжного каменю розвитку кар'єри та управління персоналом;

зосередження уваги не лише на технічних навичках, але й на цінностях,

етиці та «м'яких» управлінських здібностях для виховання всебічно розвинених професіоналів;

надання пріоритету практичному навчанню та навчанню вирішенню проблем, пристосованому до викликів та обов'язків державного управління;

використання партисипативних методів, таких як навчання на практиці, для вирішення конкретних адміністративних питань;

впровадження економічно ефективних методів навчання для великої кількості державних службовців, які потребують підвищення кваліфікації без шкоди для якості.

Довгостроковим пріоритетом є підготовка державних службовців до вступу України в ЄС і НАТО, забезпечення готовності до виконання прав і обов'язків, що випливають із членства в цих наднаціональних інституціях. Це вимагає створення надійної системи навчання, узгодженої з міжнародними стандартами та орієнтованої на стратегічні цілі інтеграції.

## 2.2. Сучасні напрями розвитку персоналу публічної служби та їх основні тренди і недосконалості

Публічне управління персоналом, є складною багатоелементною системою. Як визначає С. Серьогін, «управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Управління людськими ресурсами є ключовим компонентом управлінської системи, притаманної будь-якій організації, в тому числі державним установам та органам місцевого самоврядування. Згідно з системнимпідходом як науковою концепцією, усі організації є відкритими системами» [36,с.26]. І, як будь-яка система – «це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад ухарактеристики цілого. Відповідно до теорії систем, діяльність організації описується в термінах вхідних

ресурсів, процесу їхньої трансформації таресурсів, що виходять, зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем» [36, с.26]. Тож, розуміння механізму публічного управління персоналом, як системи, може бути визначене як комплекс організаційних, стратегічних,інструментальних та процесуальних елементів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в галузі державної служби або схожих публічних організацій. Ця система у своїй взаємодії охоплює весь цикл управління персоналом, включаючи планування, набір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінку та розвиток кадрів.

Стратегічне управління персоналом, яке має бути орієнтоване на досягнення стратегічних цілей та місії організації за допомогою правильного планування та управління людськими ресурсами є одним з ключових елементів системи управління і, водночас, ключовим процесом, який визначає концепцію публічної служби на підставі базових передумов і бачення майбутнього розвитку. Саме від постановки стратегічної мети системи розвитку управління персоналом буду залежати результати відбору, найму та призначення працівників, враховуючи їхні навички, кваліфікації та відповідність посаді та ефективність роботи обраного персоналу. Важливим елементом є розвиток та навчання за яких забезпечуються можливості для професійного та особистісного зростання працівників, включаючи навчання, тренінги, курси та інші форми навчання.

Утримання та мотивація, заохочення персоналу до ефективної роботи спрямовані на створення умов, що забезпечують задоволення працівників, їхнюмотивацію та збереження високого рівня професійної зацікавленості. Тут важливими є оцінка та звітування, яка включає також контроль і відповідальність, як важелі визначення ефективності і доброчесності роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Оцінка містить інструменти визначення результативності працівників, а також звітність перед управлінням та громадськістю. Матеріальне забезпечення та винагороди включаючи просування по кар’єрній драбині та пенсійне забезпечення передбачають визначення справедливих та

конкурентоспроможних умов оплати праці, бонусів та інших винагород.

Необхідно підкреслити важливість системи професійної освіти для персоналу державної служби в загальній структурі управління державним персоналом. Ця система, що характеризується своєю складною і багатогранною природою, є ключовим елементом у більш широкому спектрі управління державною службою. Визнаючи складність, притаманну цій системі, стає очевидним, що її структура повинна бути ретельно продумана, щоб відповідати інтересам як органу державної влади, так і державних службовців, які перебувають у його підпорядкуванні. Таке узгодження має першорядне значення для забезпечення оптимального функціонування системи, сприяючи тим самим підвищенню професійної компетентності та постійному розвитку цих осіб. Професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників - це системно організований процес їх безперервного професійного навчання, а також цілеспрямований, свідомий процес їх особистісного та професійного зростання на основі інтеграції знань, умінь і навичок [41, с. 5]. Професійні навички, сформовані в процесі професійної діяльності, є одними з ключових елементів, що визначають рівень професіоналізму кожного працівника. Ці навички, у свою чергу, впливають на ефективність виконання службових обов'язків. Таким чином, вироблення та управління процесами професійного розвитку стає невід'ємною частиною управління кадрами в державних структурах.

Метою цього дослідження є аналіз механізмів функціонування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Аналіз буде проведено на прикладі Комунального вищого навчального закладу «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпровської обласної ради (далі - «Академія»). Згідно Статуту, «Академія заснована на спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області й перебуває в управлінні Дніпропетровської обласної ради» [42]. «Освітня діяльність Академії ґрунтується на концептуальних засадах,

визначених Національною доктриною розвитку освіти» [42], визначених в нормативних документах, «основним методологічним і методичним орієнтиром у досягненні мети є ідея цілісного підходу до особистості суб'єктів освітнього процесу» [42].

Згідно статуту визначені основні напрями діяльності Академії, серед них ми виокремили такі:

– «підвищення кваліфікації педагогічних працівників, державних службовців, працівників органів місцевого самоврядування, інших фахівців;» «спеціалізація фахівців;

– стажування фахівців;

– підготовка фахівців з вищою освітою;

– інноваційна діяльність з розробки, апробації, експертизи нових навчальних технологій і моделей управління, сприяння їх упровадженню в діяльність навчальних закладів;

– здійснення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі освіти, їх упровадження у практику;

– підготовка згідно з державним та регіональним замовленнями і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів вищої освіти;

– здійснення міжнародного співробітництва» [42].

Маємо зазначити, що освітня діяльність як елемент системи публічного управління персоналом, ґрунтується на численних принципах, які визначають її орієнтації та цінності. Серед основних принципів сучасної освітньої діяльності можна виділити принцип доступності, адже освіта повинна бути доступною длявсіх груп населення без дискримінації за різними критеріями, такими як стать, вік, етнічне походження чи соціальний статус. На тлі подальшої гуманізації маємо виокремити принцип загальнолюдських цінностей, аде освіта, це галузь яка насамперед спирається на загальнолюдські цінності, сприяючи розвитку громадянської культури, толерантності та поваги до прав людини.

Згідно Статуту Академія у своїй діяльності керується такими принципами: «автономії та самоврядування; розмежування прав, повноважень і відповідальності Органу управління майном, органів управління Академії та її структурних підрозділів; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; незалежності в ід політичних партій, громадських і релігійних організацій» [42].

Важливо також визнати фундаментальний принцип безперервності освіти, який повністю узгоджується з основними принципами діяльності Академії, особливо в контексті навчання державних службовців. Він визначає необхідність постійного професійного розвитку таоновлення знань, навичок та компетенцій працівників державних органів на протязі всієї їхньої кар'єри. Цей принцип має декілька ключових аспектів, насамперед викликаних мінливістю світу. Зміни в суспільстві, економіці, технологіях та політиці відбуваються на швидкому та неперервному рівні. Для того щоб державні службовці були ефективними у своїй роботі, вони повинні постійно оновлювати свої знання та адаптувати їх до нових реалій.

Підтримання конкурентоспроможності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сучасному конкурентному середовищі важливо, щоб державні службовці не лише володіли необхідними навичками та знаннями, але й були конкурентоспроможними на ринку праці. Безперервна освіта є ключовим фактором у підтриманні їх професійної конкурентоспроможності. Важливим є сприяння і заохочення до інноваційного розвитку. Зміни в суспільстві часто вимагають нових підходів та інноваційних рішень. Безперервна освіта надає державним службовцям можливість оволодівати новими технологіями, методами та стратегіями, що сприяє розвитку інноваційних практик у сфері державного управління. Тим самимбезперервна освіта допомагає державним службовцям адаптуватися до нових викликів та можливостей у власній кар'єрі та своєчасно адаптуватись до змін у власній кар'єрі. Це може включати перехід на вищий рівень управління, зміну напрямку діяльності чи розвиток спеціалізованих навичок.

Забезпечення відповідності законодавчим та етичним стандартам: Безперервна освіта також грає важливу роль у забезпеченні того, що державні службовці розуміють та відповідають законодавчим нормам та етичним стандартам, що регулюють їхню діяльність. Отже, принцип безперервності освіти для державних службовців визнає необхідність сталого розвитку та адаптації до змін, сприяючи вдосконаленню професії.

## 2.3. Будова механізму управління персоналом публічної служби та роль кожного його елементу в забезпеченні ефективності

Термін «управління персоналом на державній службі», як він визначений у вітчизняному законодавстві [8], охоплює важливий компонент системи державної служби і відображає загальні характеристики державного управління та управління державною службою. Однак йому також притаманні відмінні риси, характерні для його контексту. До них належать:

спеціалізовані органи управління (завдання і функції, пов'язані з управлінням персоналом державної служби, делеговані конкретним суб'єктам. До них належать організації національного рівня, такі як Кабінет Міністрів України (КМУ), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та Комісія з питань вищого корпусу державної служби. На рівні державних органів відповідальність покладається на державних секретарів міністерств, керівників державної служби та служби управління персоналом);

комплексна сфера управління (об'єктом управління є весь персонал органів державної влади. Сюди входять державні службовці, а також адміністративний, управлінський, технічний, інженерно-технічний, обслуговуючий, як постійний, так і тимчасовий персонал, що працює в державних установах [9, с. 515]);

цільовий підхід (основною метою управління персоналом державної служби є забезпечення належного кадрового складу державної служби. Це передбачає оптимізацію розстановки кадрів, сприяння професійному та

соціальному розвитку і, зрештою, підвищення спроможності ефективно виконувати державні завдання та функції [10, с. 29]);

складність оцінювання (вимірювання успішності функцій управління персоналом є складним завданням. Відповідні показники можуть включати загальну ефективність державної служби, якість наданих адміністративних послуг, рівень задоволеності громадян і персоналу державної служби та інші показники, пов'язані з ефективністю).

Існує безліч підходів до визначення поняття «управління персоналом», кожен з яких адаптований до особливостей конкретної організаційної одиниці, наприклад, державної установи:

згідно телеологічного підходу управління персоналом є комплексом управлінських (організаційних, економічних, правових) заходів щодо кількісних та якісних характеристик персоналу державної служби і спрямованості його трудового потенціалу на цілі і завдання державного органу;

відповідно до дескриптивного підходу управління персоналом на державній службі є самостійним видом діяльності, спрямованим на підвищення службової, творчої віддачі й активності державних службовців, розробка й реалізація ефективної політики підбору й розстановки персоналу, дотримання порядку прийняття та звільнення державних службовців, вирішення питань, пов’язаних з їх навчанням та підвищенням кваліфікації;

у межах мотиваційного підходу управління персоналом можна визначити як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації державних службовців з метою отримання від них максимальної віддачі, а отже, і високих кінцевих результатів у виконанні службових повноважень;

організаційний підхід, згідно якого управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність службової діяльності та дієвість державної служби у цілому. Не зважаючи на всю різноманітність і невичерпаність підходів до визначення управління персоналом в державних

органах, на окрему увагу заслуговують функціональний та системний підходи.

*Функціональний підхід* розглядає управління персоналом на державній службі як цілеспрямовану скоординовану діяльність керівників та фахівців служб управління персоналом, інших уповноважених суб'єктів, щодо здійснення широкого спектру функцій у відношення підпорядкованого ним персоналу, зокрема, щодо: відбору, прийняття на службу та звільнення, планування, забезпечення організації, мотивації роботи службовців, управління конфліктами і стресами, забезпечення безпеки персоналу, ділової оцінки працівників, їх професійного навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки, управління процесом кар'єрного просування по службі, оцінки результативності праці керівників і спеціалістів, аудиту діяльності персоналу [9, с. 727].

У межах *системного підходу* управління персоналом державного органу представляє собою підсистему системи управління таких державних органів. Система характеризується соціальною природою, відкритістю, наявністю суб'єкта управління об'єктом та інших взаємопов'язаних елементів. Існує безліч точок зору щодо складу цих елементів. Наприклад, С.М. Серьогін виділяє наступні елементи:

підсистему нормативно-правового, науково-методичного, інформаційного та соціально-психологічного забезпечення управління персоналом державної служби;

підсистему стратегічного, тактичного та операційного планування персоналу;

підсистему управління процесами підбору, відбору та призначення на посади державної служби;

підсистему управління розвитком персоналу (професійна орієнтація та соці- альна адаптація персоналу, навчання персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, службове просування, формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів);

підсистему управління трудовими відносинами (організаційна культура;

система комунікацій та взаємовідносин; система прийняття рішень; управління командами, конфліктами та стресами; управління взаємодією з профспілками);

підсистему управління мотивацією персоналу (оплата праці, заохочення і соціальні гарантії);

підсистему регламентування робочого часу, відпочинку, відпусток;

підсистему дисциплінарної та матеріальної відповідальності державних службовців [12, с. 29-30].

З цього переліку випливає що сучасний зміст управління персоналом державної служби знаходиться далеко за межами виключно формального адміністративного регулювання трудової (службової) діяльності персоналу державних органів. Стає помітним впровадження концепції управління людськими ресурсами на державній службі – управління, спрямованого на створення культури залучення працівників, сприянні їхньому розвитку та узгодженні цілей працівників з цілями організації.

Досліджуючи питання «управління персоналом органів внутрішніх справ», Н.П. Матюхіна встановила, що останнє об'єднує собою всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне кількісне та якісне формування персоналу та повне використання його можливостей у процесі професійної діяльності (політику відбору та прийому працівників, розвиток кар'єри, мотивацію, звільнення, вихід на пенсію, лідерство у колективі, підготовку та перепідготовку праців- ників, управління конфліктами і т. ін.) [13, с. 91].

Управління персоналом на державній службі здійснюється в певних напрямках і конкретних формах. Воно реалізується на основі і отримує своє закріплення в правових нормах. Від належного правового забезпечення залежить ефективність механізму управління персоналом кожного державного органу окремо і на загальнодержавному рівні загалом, його подальший розвиток і вдосконалення.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» від

10.12.2015 р. (далі – Закон України) правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією Україною (далі – КУ), цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України (далі – ПУ), актами КМУ та НАДС [14]. Однак, правове регулювання управління персоналом державної служби має свої особливості. Нормами вищої юридичної сили та прямої дії, що стосуються й управління персоналом на державній службі, є такі положення КУ:

рівне право доступу громадян України до державної служби (ст. 38 КУ) [15], дотримання якого є обов'язковим у ході відбору кандидатів на зайняття посад дер- жавної служби;

здійснення державної влади з дотриманням принципу законності (ст. 19 КУ) [15], який відповідно поширюється і на управ- ління персоналом державної служби;

заборона будь-яких видів дискримінації та гендерна рів- ність (ст. 24 КУ) [15];

право на працю, заборона незаконного звільнення, право на належні, безпечні і здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ст. 43 КУ) [15] – стосуються персоналу державної служби як особливого виду трудової діяльності з виконання функцій і завдань держави;

право на судовий захист у національних судах та міжнародних судових установах (ст. 55 КУ) [15], що надає можливість державним службовцям оскаржувати рішення, дії та бездіяльність, що мали місце у їх відношенні суб'єктами управління персоналом державної служби.

Важливе значення для управління персоналом на державній службі має ідеологія людиноцен- тризму, основою якої є конституційна засада, що визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю в Україні (ст. 3 КУ) [15]. Як слушно вка- зує В.В. Юровська, підсумовуючи аналіз філософії людиноцентризму, її значення полягає не тільки у визнанні людини соціокультурним фено- меном, який є

центральною ланкою всіх соціальних процесів та явищ, але й у вивченні проблем людини в усіх її сутнісних аспектах (в тому числі і в аспекті її зв'язку з державою) [16, с.102]. Якщо на початку становлення державної служби в Україні її кадрове забезпечення здебільшого мало своїм призначенням оформлення службових відносин (заповнення трудових книжок, ведення особових справ, виплату лікарняних та облік відпусток, тощо), то сучасний підхід до управління персоналом на державній службі ґрунтується на положеннях людиноцентризму: передбачає максимальний розвиток ініціативи, професійних навичок, здібностей та умінь державних службов- ців, забезпечення їх прав, заохочення досягнень і особистого вкладу, створення гарантій творчого зростання.

Чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України (стаття 9 ЗКУ). Низка чинних міжнародно-правових договорів України поряд з іншим стосуються й питань управління персоналом на державній службі. В якості прикладу можна навести і Загальну декларацію прав людини від 10.12.1948 р., якою закріплено право кожного на рівний доступ до державної служби у своїй дер- жаві. Сучасна державна служба України, у тому числі система управління її персоналом, розвиваються в умовах імплементації до національного законодавства положень Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи («Про статус публічних службовців в Європі від 24.02.2000 р., «Щодо кодексів поведінки для публічних службовців» від 11.05.2000 р. тощо), та директив Ради ЄС (76/207/ЕЕС «Щодо запровадження принципу рівного ставлення до чоловіків та жінок у питаннях зайнятості, професійної підготовки, підвищення по службі та умов праці» від 09.02.1976 р., 1999/70/ ЄС «Про рамкову угоду про роботу на визначений термін» від 28.06.1999 р. тощо. Підписання Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва 7 жовтня 2014 року започаткувало реалізацію та підтримки програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) та зумовило нові вимоги до національної системи

управління персоналом державної служби, яка мусила відповідати ознакам управління, орієнтованого на результат та стратегічного управління.

Основу правового регулювання управління персоналом на державній службі становлять норми Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., який встановлює: суб'єктний склад управління державною службою, а також повноваження цих суб'єктів з питань управління персоналом державної служби; регулює порядок вступу, проходження та припинення державної служби; визначає питання просування держав- ною службою, професійного навчання, підви- щення кваліфікації, оплати праці та заохочення, умов праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності тощо [14]. Правове регулювання питань управління персоналом на державній службі також здійснюється й іншими законами, серед яких: Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р., закон «Про центральні органи виконавчої влади» від 17.03.2011 р., закон «Про запо- бігання корупції» від 14.10.2014 р. та ін.

Підзаконні нормативно-правові акти («secondary legislation») становлять цілісну систему деталізованого правового регулювання державнослужбових відносин, що передбачені Законом України. Аналіз чинного законодавства засвідчив, що у регулюванні питань управління.

# РОЗДІЛ 3.
# СУЧАСНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ ДЛЯ КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ЗА УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

## 3.1. Механізм професійної освіти персоналу як основний елемент державного управління кадровим забезпеченням для органів публічного управління в умовах війни

Ефективне управління професійним розвитком державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є важливим з кількох причин. По-перше, можна стверджувати, що воно є корисним для особистісного зростання фахівця. По-друге, можна сказати, що це сприяє створенню конкурентних умов на державній службі. Можна вважати, що такий підхід сприяє набуттю працівником необхідних навичок і знань, а також формуванню конкурентоспроможного кадрового резерву для державного апарату. Було висловлено припущення, що такий підхід може також сприяти впровадженню інноваційних ідей, а також підвищенню якості та ефективності виконання обов'язків службовців на займаних посадах.

Можна припустити, що акцент на управлінні процесами професійного розвитку підкреслює значущість навчання та усвідомленого саморозвитку службовців у контексті вдосконалення державної служби. Такий підхід має потенціал для підтримання високого рівня кваліфікації в державних установах, а також створення умов для кар'єрного зростання, що, в свою чергу, може сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів на державній службі. в Україні здійснюються реформи в системі освіти, спрямовані на підвищення якості освіти та її відповідність міжнародним стандартам. Хоча освітні реформи тривають з моменту відновлення незалежності України, основні напрямки реформування охоплюють середню та вищу освіту і є наступними: З 2015 року по теперішній час - децентралізація управління

освітою. Процес децентралізації передбачає передачу більшої кількості повноважень та фінансування на рівень об'єднаних територіальних громад.

Це охоплює управління комунальними закладами освіти органами місцевого самоврядування, їх розвиток та виконання місцевих освітніх вимог. Після прийняття Закону України «Про освіту» у 2017 році в Україні вперше було надано «автономію - право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування», а також запроваджено такі поняття, як «безпечне освітнє середовище» та «академічна свобода» [48]. Водночас у 2017 році Кабінет Міністрів України схвалив розпорядження «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». На жаль, це розпорядження не набуло чинності, хоча воно мало потенціал для суттєвого покращення післядипломної освіти [49].У 2018 році в Україні розпочалася реформа шкільної освіти під назвою «Нова українська школа», яка досі триває. Ця реформа передбачає перегляд змісту освіти, запровадження нових стандартів, пріоритетність критичного мислення та творчих навичок.З 2019 року вища освіта зазнала значного розвитку, що ознаменувалося запровадженням нових стандартів, ступенів бакалавра та магістра, в тому числі за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Це включало адаптацію до європейських стандартів, а також стимулювання науково-дослідницької діяльності в університетах.

З 2020 року в закладах освіти стрімкого розвитку набуло електронне та дистанційне навчання, що пов'язано зі збільшенням використання інформаційних технологій в освітньому процесі та розвитком електронного навчання, яке забезпечує доступ до навчальних ресурсів через мережу Інтернет та впровадженням цифрових технологій в освіті. Хоча це пов'язано з пандемією, спричиненою важким гострим респіраторним синдромом (SARS-CoV-2), це стало підготовкою до навчання в умовах воєнного часу. У 2022-2023 навчальному році міжнародні партнери надали допомогу в логістиці освіти, сприяючи її подальшій цифровізації.  Зокрема, варто відзначити такі

аспекти: «забезпечення комп'ютерним обладнанням - ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО, Google та інші партнери; створення мережі цифрових освітніх центрів - співпраця з Save the Children, Японським агентством міжнародного співробітництва (JICA), Google» [47].Основною метою цих реформ є модернізація системи освіти, підвищення її якості та адаптація до вимог сучасного суспільства. Крім того, важливо враховувати європейські стандарти та підвищувати міжнародну конкурентоспроможність української освіти.

Незважаючи на впровадження цих реформ, освіта для державних службовців стикається з численними викликами, які впливають на її ефективність та якість. Ці суттєві реформи не лише висувають вимоги до значного вдосконалення системи освіти, але й зумовлюють необхідність ретельного перегляду стратегій управління кадровим потенціалом державної служби. Науковці часто наголошують на нагальній потребі в Україні у новій управлінській парадигмі у сфері кадрової політики державної служби.

Наприклад, О. Антонова виокремила низку недоліків в управлінні державними службовцями, серед яких

невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні

недосконаліть законодавчої бази; та

відсутність стратегічного управління підготовкою кадрів у національному масштабі;

нерозвиненість кадрових інституцій;

відсутність спадкоємності між поколіннями кадрів державного управління;

недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при розробці та реалізації державної кадрової політики» [51, с. 187-188].

Ми визначили деякі з основних проблем освіти державних службовців. До них, насамперед, належать застарілість навчальних програм і педагогічних підходів, укорінена інерційність системи освіти, схильність до анахронічних

практик. Крім того, незважаючи на численні реформи та впровадження інструментів оцінювання, постійним викликом у вітчизняній освіті залишається дефіцит сучасних методологій та несприйняття інноваційних підходів.[52]. Очевидно, що численні навчальні програми для державних службовців є застарілими і не враховують сучасні тенденції в управлінні, технологіях та суміжних галузях. Крім того, обираючи навчання в галузі державного управління, державні службовці демонструють недостатню мотивацію до вдосконалення своєї особистої та професійної освіти. Це може бути пов'язано з відсутністю стимулів для постійного навчання та професійного розвитку, що може перешкоджати підвищенню рівня їхньої підготовки. Крім того, значна частина людей змушена навчатися з примусу, оскільки це є обов'язковою вимогою їхнього керівництва. Багаторічна проблема недостатнього фінансування освітнього та наукового секторів в Україні ще більше ускладнилася наслідками війни, що триває. Дефіцит фінансових ресурсів може стати на заваді впровадженню сучасних методик викладання, впровадженню інноваційних технологій та організації навчальних заходів. Ще одним ускладнюючим фактором є невідповідність між компетентностями, яких вимагає професія, та компетентностями, яких потребує ринок праці. Освітні програми часто не відповідають вимогам сучасного ринку праці, не даючи студентам необхідних навичок для виконання сучасних завдань. ця невідповідність може бути пов'язана з недостатньою інтерактивністю методів викладання та практичним характером занять. деякі навчальні програми можуть характеризуватися зниженою інтерактивністю та відсутністю достатньої кількості практичних завдань, що перешкоджає здатності студентів застосовувати свої знання в реальних ситуаціях.

Специфіка державного управління також створює виклики, оскільки освіта для державних службовців повинна охоплювати принципи прозорості, етики та зв'язків з громадськістю на додаток до навичок, необхідних для роботи в державному секторі. Швидкі темпи суспільних, економічних і

технологічних змін вимагають постійного вдосконалення навчальних програм і методів для державних службовців. Потенційні рішення цих проблем можуть включати переформулювання навчальних програм, забезпечення належного фінансування, сприяння ініціативам саморозвитку та впровадження більш інтерактивних і практичних методик навчання.

До цього слід додати проблеми системи професійної освіти публічних службовців, спричинені війною, серед яких можна виокремити наступні:

глобальне руйнування освітньої інфраструктури суттєво вплинуло на навчальні заклади та пов'язані з ними об'єкти;

війна змусила значну кількість учасників освітнього процесу переселитися з місць проживання та навчання, тим самим збільшивши обмеження доступу до освіти;

великою проблемою є «відсутність управлінського контролю на територіях, що перебувають під тимчасовою окупацією або в зоні активних бойових дій, насильницька підміна освітніх процесів ворожою пропагандою, російськими навчальними програмами, підручниками, примусовий перехід на російську мову викладання». [43];

фізичні погрози вчителям і учням та психологічний тиск не сприяють якісній освіті тощо.

Сучасний стан управління персоналом у публічному секторі характеризується спостереженням, що «сучасний етап державотворення в Україні характеризується високою плинністю кадрів, низьким рівнем престижу та ефективності державної служби» [53, с. 39]. Отже, виникає потреба у впровадженні ефективної системи управління державними людськими ресурсами в умовах війни та економічної кризи. Така система передбачає розробку стратегій, спрямованих на збереження функціональності в умовах війни та мінімізацію її негативних наслідків. Ефективний розподіл ресурсів, визначення пріоритетів і забезпечення готовності персоналу до реагування в кризових ситуаціях мають першочергове значення для забезпечення стабільності.

У зв'язку з цим існує гостра потреба в кадрах, які володіють необхідними знаннями, навичками та компетенціями. Ці компетенції стосуються проблем планування робочого часу, професійного навчання та кар'єрного розвитку, великого навантаження та браку часу, стресу, пов'язаного з роботою, та професійного вигорання державних службовців, конфліктів, як зовнішніх, так і внутрішніх, а також недостатніх навичок державних службовців у формулюванні пріоритетів та плануванні своєї службової діяльності [53, с. 39]. Ці виклики, серед іншого, сприяють неоптимальному функціонуванню системи державного управління.

### 3.2. Базова модель системи управління персоналом на публічній службі в умовах війни

Побудова системи управління людськими ресурсами на державній службі з урахуванням глобальних викликів вочевидь стала пріоритетним напрямом реформування державної служби з низки фундаментальних причин, які сприяють підвищенню ефективності та адаптивності управлінських процесів, що особливо важливо в умовах війни та економічної кризи. Причому такі реформи мають здійснюватися не фрагментарно, а системно, змінюючи всі елементи системи управління персоналом та формуючи нові механізми взаємодії між цими елементами.

Реалізація «структурних реформ, зокрема, державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, освіти вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад як невід'ємних складових управління людськими ресурсами у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [49]. Потреба у проведенні структурних реформ зумовлює необхідність перегляду методів і прийомів реформаторських процесів, які вже були впроваджені і не дали очікуваних результатів. Тому

саме при системному підході, за умови охоплення всіх рівнів державного управління та розробки відповідних нових механізмів, можна буде здійснити дійсно ефективну реформу управління персоналом і, власне, всієї публічної служби.

Множинність і різноманітність суб'єктів державної кадрової політики у сфері публічної служби є однією з її важливих характеристик. Сьогодні, в період становлення в Україні демократичної, правової та соціальної держави, розробка та реалізація кадрової політики здійснюється за участю різних соціальних і правових інститутів: державних, політичних, громадських організацій, господарських і підприємницьких структур, самостійних суб'єктів господарювання, органів місцевого самоврядування та інших. «Суб'єкт державної кадрової політики - це носій певної компетенції, прав та обов'язків у сфері формування та реалізації державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. Кожен суб'єкт має своє коло функцій і повноважень, як правило, визначене статусом, призначенням цього суб'єкта та «межами» об'єкта управлінського регулювання (персоналу державної установи, господарської чи громадської структури)» [36, с. 17].

Що стосується нагляду за найманим персоналом, то необхідно впроваджувати мотиваційні стратегії, які включають матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії, соціальні та пенсійні виплати, а також моральні стимули, такі як просування по службі та нагороди. Визначення адекватності винагороди державних службовців вимагає поглибленого порівняння рівнів оплати праці в державному та приватному секторах для працівників порівнянної кваліфікації з урахуванням специфіки кожної країни. У багатьох країнах державні службовці отримують або ледве конкурентоспроможну, або неадекватно низьку державну заробітну плату, що підтверджується недавніми подіями в Україні. Доведено, що такі низькі зарплати в державному секторі призводять до зниження мотивації, неефективності та виправдання для подальшого скорочення зарплат і персоналу.

Загалом, витрати економіки на оплату праці державних службовців у світі

«між найвищою та найнижчою заробітною платою коливаються від 3:1 до 20:1, при нормі близько 7:1»[54, с. 12]. В Україні заробітна плата в державному секторі наразі є досить високою порівняно з приватним сектором, а її скорочення покращує як розподіл ресурсів, так і справедливість.

Отже, ефективна реалізація державної кадрової політики на публічній та державній службі потребує системних кроків, що охоплюють усі підсистеми управління персоналом. Для забезпечення системного підходу до реформування державної служби управління персоналом має розглядатися не лише як процес, а й як система. У цьому відношенні управління персоналом є ключовим елементом, оскільки воно сприяє розгляду і вирішенню проблем у складному середовищі, забезпечуючи тим самим глибоку і всебічну трансформацію системи.

Підбір персоналу є ключовим елементом в рамках системи управління персоналом, враховуючи його значення для відбору співробітників. Проблеми, пов'язані з підбором персоналу, виходять за рамки об'єктивності чи суб'єктивності процесу відбору та професійної компетентності персоналу. Вони також охоплюють морально-етичні якості кандидатів, а також інші здібності, які за своєю природою складно об'єктивно оцінити. На підтвердження цього твердження наведемо точку зору О. Пархоменко-Куцевіл, яка визначає основу системного підходу до управління персоналом на публічній службі як такі складові: «добір кадрів; їх адаптація; мотивація; професійний розвиток; формування кар'єрного зростання» [54, с. 164]. Автор характеризує структуру посад державної служби в Україні за функціональними обов'язками та компетенціями і демонструє, що в Україні «посади державної служби розподіляються за ієрархічним принципом, що “не дозволяє раціонально формувати кадровий потенціал на такі посади” [54, с. 169]. Крім того, процес добору кадрів реагує на ринок праці і в кінцевому підсумку формує попит на освітні послуги.

Незважаючи на позірну зрозумілість і простоту процесу добору кадрів, викладену в «Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад

державних службовців» [55], процедура залишається неоднозначною.

У цьому контексті В. Андрєєв вводить у науковий обіг поняття «відбір персоналу».

Він визначає його як «кадрову термінологію, що здійснює професійний відбір фахівців з використанням комплексу методів, прийомів і механізмів з метою формування ефективного кадрового потенціалу системи державного управління або вдосконалення наявного кадрового складу органів державного управління» [56, с. 6].

Проте фундаментом для такого відбору є створення освітнього механізму, з метою закріплення в ньому компетентнісного підходу для культивування професійної публічної служби.

### 3.3. Компетентнісний підхід як базис розвитку освітнього механізму управління кадрами в сучасних умовах

Для забезпечення ефективності вищезазначених реформ у державі необхідно посилити обороноздатність та забезпечити відновлення України у післявоєнний період.

По-перше, уряд має забезпечити залучення системи державного управління до реформ в цілому, як системи реформ, не обмежуючись окремими секторами чи галузями. По-друге, уряд повинен сформулювати, за відповідної участі громадського сектору та державних службовців, довгострокове бачення реформи державної служби, включаючи управління персоналом, з розробкою конкретних заходів, з кількісними цілями, конкретними планами дій для досягнення цих цілей, а також чіткими критеріями та показниками ефективності. По-третє, створення професійної публічної служби (як для державних службовців, так і для посадових осіб місцевого самоврядування) на основі компетентнісного підходу з урахуванням оцінювання результатів діяльності державних службовців є вкрай необхідним.

У світлі цих тез важливо відзначити, що Національне агентство України

з питань державної служби визначило наступні пріоритети для забезпечення ефективного функціонування професійної державної служби в Україні:

прийняття нормативно-правових актів та ефективна імплементація Закону України «Про державну службу»;

створення групи висококваліфікованих та компетентних фахівців з питань реформування;

визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади.

Реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення їх заробітної плати при забезпеченні стабільності державних фінансів. У міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади мають бути створені служби управління людськими ресурсами. Також необхідним є створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі.

З метою підвищення ефективності діяльності НАДС необхідно здійснити наступні заходи:

реформування системи професійного навчання державних службовців;

визначення оптимальної чисельності державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників державних органів;

реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати при забезпеченні стабільності державних фінансів;

створення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;

розробка комплексної інформаційної системи для управління персоналом у сфері державної служби;

реформування системи професійного навчання державних службовців [61].

Високий рівень професіоналізму є обов'язковою вимогою до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вимоги до державних службовців різних категорій та рангів викладені у статті 44 Закону України «Про державну службу».

Діяльність кожного державного службовця підлягає періодичному, не рідше одного разу на рік, оцінюванню з метою визначення результативності виконаних завдань та ефективності прийнятих рішень щодо подальшого професійного розвитку державного службовця. Процес оцінювання ґрунтується на низці критеріїв, таких як ефективність, результативність та якість виконання завдань, які визначаються з урахуванням функціональних обов'язків, покладених на державного службовця.

Впровадження сучасних підходів до професійного розвитку персоналу державної служби потребує врахування кількох ключових аспектів. Перш за все, необхідно визначити пріоритетність аналізу потреб інституту державної служби або органу місцевого самоврядування у розвитку персоналу. Цей аналіз має охоплювати відповідність компетенцій державних службовців потребам ринку праці та внутрішнім управлінським процесам організації. Необхідно використовувати комплекс методів навчання та розвитку персоналу, включаючи тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, наставництво та коучинг.

Поєднання цих форм є раціональним з огляду на переваги та обмеження, притаманні кожній з них. Таке поєднання досягається шляхом оцінювання компетенцій працівників, виявлення їхніх сильних і слабких сторін та прогнозування майбутніх вимог до їхніх навичок.

Процес оцінювання передбачає багатогранну оцінку компетенцій службовців, враховуючи не лише результати їхньої роботи, а й результати будь-яких індивідуальних програм професійного розвитку, які виконував державний службовець або посадова особа місцевого самоврядування. Контракт про проходження державної служби може включати додаткові критерії оцінювання, які можуть бути визначені в контракті. Такий

комплексний процес оцінювання слугує основою для визначення потенціалу для преміювання та можливостей кар'єрного зростання службовців в органах публічної адміністрації.

В умовах війни вкрай важливо забезпечити безперервне навчання та розвиток персоналу, оскільки ситуація постійно змінюється. Війна та економічна криза породжують нові виклики, які ще більше ускладнюються появою нових технологій управління, зокрема цифрових. Стає очевидним, що лише щорічного навчання недостатньо для забезпечення необхідного рівня компетентності. Тому вкрай важливо забезпечити доступ до різноманітних інформаційних ресурсів та програм, які дають змогу працівникам самостійно розвивати свої компетенції.

Професійна підготовка та розвиток компетенцій державних службовців, особливо у воєнний час, має низку обґрунтованих переваг. Вкрай важливо, щоб таке навчання ґрунтувалося на компетентнісному підході, який визнає і розвиває не лише знання, а й ключові навички та особистісні якості, необхідні для ефективної роботи в державному апараті. Такий підхід покликаний сприяти формуванню у службовців широкого спектру компетенцій, які дозволять їм виконувати свої обов'язки на найвищому рівні. В умовах війни компетентнісний підхід до навчання державних службовців набуває особливого значення, оскільки забезпечує високий рівень готовності та ефективності державних інституцій у реалізації стратегічних управлінських функцій. Отже, він стає центральним елементом управління людськими ресурсами.

Компетентнісний підхід - це методологія навчання, яка має на меті озброїти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування навичками, необхідними для ефективного виконання своїх обов'язків у різних контекстах та сприяння вдосконаленню державного управління. Очікується, що державні службовці, які пройшли навчання за компетентнісним підходом, покращать свої навички стратегічного планування та антикризового управління. Це стає особливо актуальним у контексті військового конфлікту,

де швидке реагування на обставини, що виникають, та вміле вирішення непередбачуваних проблем мають першорядне значення. Державні службовці, підготовлені на основі компетентнісного підходу, можуть взяти на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень в умовах нестабільності та невизначеності.

Компетентнісний підхід робить значний акцент на навичках комунікації та координації, які є критично важливими під час війни. Під час військових конфліктів інтеграція зусиль різних відомств та організацій має першорядне значення, що вимагає ефективної комунікації та взаємодії.

Варто також зазначити, що компетентнісний підхід наголошує на розвитку здатності адаптуватися до нових обставин, що є особливо важливим у військовому контексті, де ситуація може швидко змінюватися. Крім того, цей підхід підкреслює розвиток етичних стандартів і почуття соціальної відповідальності серед державних службовців, що закладає основу для міцного і стійкого суспільства в умовах військового конфлікту. Отже, ми розглядаємо компетентнісний підхід як ключовий компонент готовності державних службовців протистояти викликам війни, забезпечуючи тим самим їхню здатність ефективно діяти в умовах стресу, нестабільності та значної відповідальності.

Загалом, професійна підготовка та розвиток професійної компетентності є стратегічно важливими для забезпечення успішної діяльності державних службовців в умовах військового конфлікту та виконання ними функцій із забезпечення національної безпеки і стабільності. Результати нашого дослідження були опубліковані в доповідях на конференціях [64; 65].

# ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можемо дійти таких висновків:

1. По-перше, охарактеризовано розвиток понятійно-категоріального апарату публічної служби та встановлено, що більшість дослідників дотримуються схожих поглядів. Зазначається, що законодавче визначення публічної служби, наведене в Кодексі адміністративного судочинства, є неповним, оскільки ґрунтується на обмеженому переліку категорій службовців.

2. Узагальнено теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкта дослідження та визначено, що управління професійним потенціалом персоналу публічної служби - це система специфічних і досить складних правових, управлінських, професійних та інших відносин, які встановлюються між її окремими елементами, між різними рівнями публічної служби та визначають характер виконання публічними службовцями своїх основних завдань.

3. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби. Зроблено висновок, що основні вимоги до такого управління закладені в Законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», зокрема: гарантувати політичну нейтральність публічної служби; забезпечити рівний доступ громадян до публічної служби, сформувати ефективну систему управління людськими ресурсами; підвищити ефективність професійного навчання службовців; створити ЄС; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності державних органів. У цьому дослідженні стверджується, що в сучасних умовах основою управління персоналом на державній службі має стати підхід, орієнтований на результат, антикризовий менеджмент, управління знаннями та технології вдосконалення.

4. Зроблен ґрунтовний аналіз сучасного стану системи державної служби в Україні. Цей аналіз охоплює оцінку державної служби України в

контексті забезпечення її якості з метою визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. На основі аналізу внутрішнього середовища автор визначає основні виклики, що стосуються факторів, які впливають на якість професійного потенціалу, включаючи політику у сфері державної служби, ресурсне забезпечення та організаційну культуру. Визначено стратегічні пріоритети розвитку державної служби та окреслено операційні завдання, зокрема ті, що стосуються розвитку людських ресурсів. До таких пріоритетів належать: забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування; впровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами; гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС; сприяння інтелектуальному розвитку державної служби; моніторинг та оцінка ефективності служби в органах державної влади.

5. Були проаналізовані та висвітленні тенденції розвитку персоналу державної служби в контексті євроінтеграційних процесів. Результати дослідження свідчать, що імплементація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо реформування державної служби та приведення її до європейських стандартів зумовлює необхідність запровадження нових підходів до формування інноваційної системи управління персоналом. Така система має включати формування стратегії управління персоналом, впровадження інструментів управління якістю, підвищення рівня кадрової безпеки, управління змінами, часом та ризиками, формування та підтримку програми професійного розвитку. Метою даного дослідження є вивчення вимог до забезпечення якості державної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування. Досліджуються такі елементи: розвиток соціального діалогу, дотримання європейських стандартів доброчесності, забезпечення безперервного професійного розвитку, запровадження системи професійних стандартів і кваліфікацій, розробка стандартів підвищення кваліфікації на засадах

демократичного врядування. У дослідженні представлено комплексний огляд елементів, з яких складається механізм взаємодії в системі управління персоналом державної служби. Визначено розуміння механізму управління публічним персоналом як системи як комплексу організаційних, стратегічних, інструментальних і процедурних елементів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами на державній службі або в аналогічних публічних організаціях. Ця система у взаємодії її елементів охоплює весь цикл управління людськими ресурсами, включаючи планування, добір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінювання та розвиток персоналу, що включає планування, добір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінювання та розвиток персоналу. Національне агентство України з питань державної служби відповідає за розробку стратегічної орієнтації державної служби або аналогічних державних організацій, забезпечення виконання їхніх цілей і завдань.

6. У дослідженні представлено низку рекомендацій, спрямованих на посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом у воєнний час. Автори статті доводять, що оволодіння актуальними та специфічними знаннями, необхідними для певної сфери державної служби, а також розвиток практичних навичок дозволяє службовцям ефективно вирішувати проблеми та адаптуватися до змін у робочому середовищі. Автори стверджують, що це особливо важливо в надзвичайних ситуаціях, таких як воєнний час. З цією метою було сформульовано та запропоновано набір компетенцій для інтеграції в розробку освітньо-професійних програм у вищих навчальних закладах. Ці компетенції охоплюють конкретні теоретичні знання та практичні навички, зокрема для студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» (281). Серед запропонованих компетентностей - ефективність, гнучкість у кризових ситуаціях, адаптація до умов нестабільності, економічне мислення та ефективне використання ресурсів, створення та реалізація стратегій безпеки перед обличчям загроз, здатність зберігати та примножувати.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вер. 2014 р. № 1678-VII. URL : https://cutt.ly/CfxT13N.

2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко; редкол. : В. М. Князєв, П. І. Надолішній, М. І. Мельник [та ін.]. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

3. Білинська М. М. Розвиток партнерських відносин між органами державної влади і громадянами: актуальні проблеми. *Універ. наук. зап. : Часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права*. 2012. № 2. С. 30 – 35.

4. Бондарчук Н. В. Державне управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції публічного управління. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 листоп. 2021 р.) : у 2-х т. – 100-річчю ДДАЕУ присвячується / ДДАЕУ ; ДАНО. Дніпро, 2021. Т. 2. С. 50-51.

5. Крушельницька Т. А. Державна служба в умовах становлення громадянського суспільства: трансформація стилю державно-управлінської діяльності. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2017. № 1 (16). С. 99 – 108.

6. Липовська Н. А. Професіоналізація державної служби: теоретико-методологічний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2009. Вип. 1 (1). URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Lipovska.pdf.

7. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2006. 468 с.

8. Пахомова Т. І. Інноваційні процеси в системі державної служби в контексті сучасних викликів суспільства. *Наук. зап. ін-ту законодавства Верховної Ради України.* 2010. Вип. 3. С. 187 – 192.

9. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Серьогін С. С. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління.* 2017. Т. 5, № 8 – 9. С. 22 – 35.

10. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204 – 2016.

11. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управлінця: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигмиюридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 237 – 248.

12. Кодекс адміністративного судочинства України : від 6 лип. 2006 р. *Відом. Верховної Ради України*. 2005. № 35 – 36 ; № 37. Ст. 446.

13. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269 – 273.

14. Конституція України: прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Київ : Україна, 1996. 119 с.

15. Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні : автореф. дис. … канд. держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.

16. Тимків В. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. Публічне управління: теорія і практика. 2012. № 1. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book.

17. Карпа М. І., Дудник А. І. Публічна служба: основні тенденції розвитку. *Наук. вісн.* 2009. Вип. 3. URL: http://www.lvivacademy.com /vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf.

18. Карпа М. Принципи здійснення публічної служби. *Демократичне врядування.* 2011. Вип. 6. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Karpa.pdf.

19. Хорошенюк О. В. Уточнення переліку та груп суб’єктів публічної служби. *Теорія та практика держ. упр*. 2014. Вип. 3. С. 230 – 238.

20. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами практиками демократичного урядування /А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк [та ін.] ; за ред. Т. Мотренка. Київ : Центр адапт. держ. служби до стандартів ЄС, 2010. 396 с.

21. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики: наук. розроб. / О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 64 с.

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

23. Телешун С.О. Ефективне управління і публічна політика як напрям реалізації політичної влади в умовах кризи. *Політичний менеджмент.* 2009. №2(35). С. 35-45.

24. Мережко Н. В. Управління якістю : підруч. для вищ. навч. закл. / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 215 с.

25. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX (набирає чинності окремими положеннями). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text.

26. 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.

27. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки. Національне агентство України з питань державної служби. 32 с.

28. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text.

29. SIGMA principles and assessment. *Public Administration Reform.* URL: https://par.in.ua/en/good-governance/sigma-principles.

30. Статистичні дані про склад державних службовців станом на 30.09.2023 року. *Національне агентство України з питань державної служби.* URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_3%D0%BA%D0%B2_23.pdf.

31. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf.

32. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf.

33. A Memorandum on Lifelong Learning. URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong- learning-issued-2000.

34. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Тодорова. Київ, 2009. 330 с.

35. Жук О. П., Дроздовська Л. О. Кластерний підхід у процесі оптимізації системи освіти України. *Вісн. ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 151 – 154.

36. 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://kmaecm.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

37. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 № 1700- VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text.

38. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами

таіншими спеціальними званнями: постанова Кабінету Міністрів України від 20 Квітня 2016 р. № 306. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text

39. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 4 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text

40. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text

41. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. К: НАДС. 2023. 31 С. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?f bclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gJybHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4

42. Статут комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради: рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.03.2020 № 590-22/VII. URL: https://www.dano.dp.ua/attachments/article/1292/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9A%D0%97%D0%92%D0%9E%20%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%9E%20%D0%94%D0%9E%D0%A0.pdf

43. Корильчук Н. І., Дзевицька Л. С. Василюк- Зайцева С. В. Проблеми та перспективи сучасної освіти України: спроби наукової рефлексії. *Академічні візії.* 2023. №16. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7664630

44. Яровенко Т.С. тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. С. 167-172. URL:

https://core.ac.uk/download/pdf/47233974.pdf.

45. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник* // (загальна редакція Шкарлет С. Київ, 2022. 358 с.

46. Крушельницька Т. А., Матвеєва О.Ю. Сингулярність корупції як гальмівного чинника сталого розвитку України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4. С. 37-44, авт. 37-41. URL: http://nbuv.gov.ua

47. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник*. К.: МОН. 2023. 358 с. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf

48. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2145-19

49. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: проєкт розпорядження КМУ від 28.09.2017 URL: https://ips.ligazakon.net/document/NT3844

50. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адмініструваннязатверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. №1001. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta- administruvannya-magistr.pdf.

51. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Державна політика у сфері підготовки державних службовців в Україні: ретроспективний аналіз : Тези міжнар. наук. конгр. 29– 30 берез. 2007 р. Х. : ХарРІДУ “Магістр”, 2007. С. 190–194.

52. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль

І / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 46 с. URL: http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk3.pdf

53. Требушкова І. М., Куруч І. О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон.* 2021. № 4 (79). С. 61-67.

54. Schiavo-campo Salvatore, Reforming the Civil Service, *Finance & Development*. September, 1996. P.10-13, URL: https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1996/09/pdf/schiavo.pdf

55. Про результати моніторингу оплати праці держаних службовців у 2022 році: статистичний звіт. Червень 2023 рік. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2022-ost-3006-2.pdf

56. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях, Укрстат. 2022 https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ 2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u. html

57. Богданьок Олена, Держстат назва середньомісячну зарплату у 2022 році. Суспільні новини, 2024, URL: uspilne.media/402995-derzstat-nazvav-serednomisacnu-zarplatu-u-2022roci/#:~:text=За%20підсумками%202022%20року%20середньомісячна,%25%20більше%2С%20ніж%20роком%20раніше.

58. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування системи посад державної служби та шляхи їх вирішення. *Публічне урядування*. 2015. №.1 (1). 163 - 170.

59. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text

60. Андреев В. М. Теоретико-методологічні засади селекції кадрів

публічної служби України : автореф. дис. … к.держ.упр. : 25.22.03 К., 2018. 20с.

61. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного Агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text

62. Реформа державної служби. НАДС. 2023. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi

63. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n267

64. Хвостовий М., Міхненко А., Довгань В. Особливості функціонування механізмів публічного управління в Україні в умовах війни. «Innovations in education: prospects and challenges of today»: матер. II Міжнародної науково-практичної конференціїя, 16-19 січня 2024 р., Софія, Болгарія. 2024. С. 151-155. URL: sg-konf.com/uk/innovations-in-education-prospects-and-challenges-of-today/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=UA-Sbornik_materialov_konferencii_dostupen&utm_content=1325401414

65. Крушельницька Т., Крушельницький А., Міхненко А., Довгань В. Стратегування формування і реалізації політики розвитку територіальних громад в умовах війни. Матеріали VIII International scientific and practical conference «Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development» (January 31-February 2, 2024) Sofia, Bulgaria, International Scientific Unity. 2024. С. 321-327. URL:https://isu-conference.com/arkhiv/scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development/.