

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ЧЕРНІЄНКО ДМИТРО В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

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

УДК 32:324
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

Д. В. ЧЕРНІЄНКО

Керівник роботи
ВОЙТЕНКО Архип Борисович

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **ЧЕРНІЄНКО Дмитро В'ячеславович**
допущений до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «___» травня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к. е. н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«___» травня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ЧЕРНІЄНКО Дмитро В'ячеславович** захистив
(прізвище, ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ -
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

ЧЕРНІЄНКО Д. В. Удосконалення кадрової політики в системі публічного управління. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Метою дослідження є аналіз сучасних підходів до кадрової політики в системі публічного управління та розробка рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності публічної служби. В роботі акцентовано увагу на тому, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від компетентності та професіоналізму кадрів, тому вдосконалення кадрової політики стає ключовим завданням для забезпечення належного рівня виконання державних функцій спрямованих на максимальне задоволення потреб громадян в якісних публічних послугах. В умовах глобалізації, швидких технологічних змін та підвищених вимог до прозорості та підзвітності державних органів, виникає нагальна потреба в модернізації підходів до управління кадрами в публічному секторі, до впровадження передових технологій кадрової політики держави.

Ключові слова: кадри, кадрова політика, забезпечення, державна служба, податкова система, управління, кадровий потенціал, кадрова політика, персонал.

SUMMARY

CHERNIENKO D. Improvement of personnel policy in the system of public administration. Qualification work for a bachelor's degree in specialty 281 «Public Administration and Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The purpose of the study is to analyze modern approaches to personnel policy in the public administration system and to develop recommendations for its improvement to improve the efficiency of the public service. The paper emphasizes that the effectiveness of public administration largely depends on the competence and professionalism of personnel, so improving personnel policy is becoming a key task to ensure an adequate level of performance of state functions aimed at maximizing the satisfaction of citizens' needs for quality public services. In the context of globalization, rapid technological change and increased requirements for transparency and accountability of public authorities, there is an urgent need to modernize approaches to human resources management in the public sector, to introduce advanced technologies in the state's human resources policy.

Keywords: personnel, personnel policy, provision, civil service, tax system, management, human resources, personnel potential, personnel policy, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	8
Висновки до 1 розділу	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	20
Висновки до 2 розділу	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ	29
Висновки до 3 розділу	36
ВИСНОВКИ	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	39
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасними викликами та тенденціями формування і реалізації кадрової політики в системі публічного адміністрування є воєнна агресія РФ, яка виклала посилення соціальної, економічної та політичної нестабільності в країні, негативні демографічні зміни, старіння населення, зменшення кількості працездатних осіб тощо. Разом з тим, швидкий розвиток інформаційних технологій потребує від персоналу в публічній службі нових навичок, пов'язаних зі змінами вимог громадськості до якості надання публічних послуг.

Отже, враховуючи прискорення процесу диджиталізації, завданням кадрової політики в системі публічного управління має бути покращення використання інформаційних систем для управління персоналом, впровадження гнучких форм зайнятості, форм дистанційної роботи, гнучких графіків, урізноманітнення проведення обміну досвідом та кращими практиками з іншими країнами. Таким чином, кадрова політика в системі публічного управління є ключовим елементом забезпечення ефективного функціонування державної служби. Вона охоплює широкий спектр діяльності, від планування та підбору кадрів до їхнього професійного розвитку та мотивації, базується на принципах прозорості, об'єктивності, професіоналізму та безперервності.

Удосконалення кадрової політики є критично важливим для підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Запропоновані рекомендації та заходи сприятимуть формуванню компетентного, мотивованого та етично орієнтованого корпусу державних службовців, здатних ефективно відповідати на виклики сучасного суспільства.

Кадрова політика в сфері публічного адміністрування проаналізована в працях М. Волощука, О. Петріченка, О. Білаша, Т. Карабіна, М. Менджула, В. Коновальчука, К. Клименка, О. Ференса. Кадровий потенціал публічної служби досліджували В. Богатирець, О. Васильєва, Р. Войтович, Т. Кагановські, Т.Кіцак, Л. Михалевська, А. Рачинська, В. Федорова. Однак,

сьогодні існують ряд нагальних проблем кадрового забезпечення в публічній сфері, які потребують висвітлення, що актуалізує дане дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення сучасної кадрової політики в системі публічного менеджменту та розробка практичних рекомендацій по покращенню використання кадрового потенціалу в публічній службі.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи були поставлені *завдання*:

- дослідити теоретичні засади кадрової політики в системі публічного управління;
- визначити особливості формуванні і реалізації кадрової політики в публічній службі України;
- характеристика напрямів удосконалення кадрової політики з використанням зарубіжного досвіду;
- розробка рекомендацій по покращенню механізмів адміністрування кадрового забезпечення в публічній сфері.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації кадрової політики в системі публічного управління.

Предмет дослідження – актуальні питання вдосконалення інструментів реалізації кадрової політики держави в умовах реформування системи публічного менеджменту.

Методи дослідження. У дослідженні використовуються методи аналізу, синтезу, порівняння та системного підходу, індукції та дедукції, аналогії, порівняння, також здійснюється аналіз наукових джерел, законодавчої бази та практичних кейсів з різних країн щодо кадрової політики в публічному секторі. Проводився аналіз сучасних моделей та підходів до кадрового управління, вивчались існуючі проблеми та недоліки у системі публічної служби, використання цифрових інструментів для автоматизації процесів управління кадрами.

Дослідження дозволяє визначити основні напрямки та конкретні заходи щодо вдосконалення кадрової політики в системі публічного управління.

Очікувані результати включають розробку рекомендацій для реформування кадрової політики, підвищення професіоналізму та мотивації державних службовців, впровадження сучасних технологій та інновацій в управління кадрами.

Перелік публікацій автора за темою дослідження: За темою кваліфікаційної роботи опубліковано дві тези та апробація результатів дослідження на двох міжнародних науково-практичних конференціях.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що положення кваліфікаційної роботи по удосконаленню кадрової політики в системі публічного управління можуть бути використані в практиці публічного адміністрування.

Наукова новизна роботи це спроба автора визначити напрями удосконалення взаємозв'язку між організаційними структурами публічної служби та використання людських ресурсів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 36 сторінок. Список використаних джерел налічує 38 найменувань

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Кадрова політика в системі публічного управління є стратегічним інструментом, який визначає напрями, принципи та методи роботи з персоналом державних і муніципальних органів. Суть кадрової політики полягає в забезпеченні ефективного функціонування публічної служби через планування, підбір, розвиток і мотивацію кадрів. Планування кадрів включає визначення потреби у персоналі, прогнозування кількісних і якісних характеристик необхідних кадрів, що дозволяє забезпечити безперервність та ефективність роботи органів публічного управління [40].

Планування кадрів у системі публічного управління є важливим процесом, який забезпечує якісне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей публічних органів, яке включає ряд основних етапів:

1. На першому етапі проводиться аналіз поточної ситуації, через оцінку поточного складу персоналу, чисельності працівників в різних підрозділах, визначення їх професійної компетентності, кваліфікацій, досвіду та продуктивності. На цьому етапі потрібно виявити проблеми, проаналізувати їх, визначити дефіцит певних спеціалістів, плинність кадрів тощо.

2. На другому етапі відбувається прогнозування теперішніх і майбутніх потреб у кадрах та здійснюється стратегічне планування, визначення довгострокових цілей та завдань організації, що потребують певних людських ресурсів. На цьому етапі потрібно провести оцінку зовнішніх факторів, аналіз демографічних змін, ринку праці, економічних умов та технологічних нововведень. Також, потрібно визначити вплив внутрішніх факторів, врахувати внутрішні зміни, такі як реструктуризація, впровадження нових технологій, зміна функціональних обов'язків.

3. На третьому етапі потрібно визначити дефіцит кадрів, через оцінку розривів між поточними і майбутніми потребами. Кількісний дефіцит, визначається через оцінку кількості працівників, яких не вистачає для виконання майбутніх завдань, якісний дефіцит полягає у виявленні потреби в додаткових компетенціях та навичках, які відсутні у поточних працівників.

4. На четвертому етапі відбувається розробка плану дій, будується стратегія усунення дефіциту кадрів, формуються плани залучення нових працівників через відкриті конкурси, оголошення вакансій, співпраці з навчальними закладами. Також, плануються програми підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів для наявних працівників. До плану дій належить ротація кадрів, переміщення працівників між різними підрозділами для оптимального використання їх навичок та знань, здійснюється кар'єрне планування, розробляються індивідуальні плани розвитку для працівників, що мають потенціал до зростання на вищі посади.

5. Наступний етап полягає в реалізації запланованих заходів, проводяться конкурси, відбір та прийом нових працівників, організуються курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, моніторинг, постійний контроль за виконанням плану, оцінка результатів та внесення коректив за необхідності.

6. Останній етап планування дій полягає в оцінці ефективності та корекції планів і підведенні підсумків, здійснюється оцінка досягнень щодо планових показників, виявлення недоліків та проблем, вносяться зміни до плану на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку, адаптація до нових умов та вимог [41].

Таким чином, процес планування кадрів в системі публічного управління є комплексним та багатоступеневим, охоплюючи аналіз поточної ситуації, прогнозування потреб, визначення дефіциту кадрів, розробку та впровадження плану дій, а також оцінку його ефективності. Це дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей організації.

Підбір та відбір кадрів на публічну службу є важливим процесом, спрямованим на залучення кваліфікованих фахівців для забезпечення ефективного функціонування державних органів влади. Цей процес включає кілька основних етапів і ґрунтується на принципах прозорості, об'єктивності та неупередженості. При визначенні потреб у персоналі здійснюється аналіз вакансій, опис посадових обов'язків, детальних описів посад, включаючи функціональні обов'язки, необхідні кваліфікації та компетенції. При оголошенні про набір публікується інформація про вакансії на офіційних веб-сайтах державних органів, у ЗМІ та інших доступних ресурсах. Влада використовує різні канали комунікації для залучення максимальної кількості кандидатів, включаючи соціальні мережі та професійні платформи [42].

В сучасних умовах, все частіше онлайн-системи використовуються для прийому заявок, що забезпечує зручність і швидкість процесу, робиться перевірка документів на відповідність вимогам до посади. При попередньому відборі кандидатів аналізуються резюме та мотиваційні листи, проводяться попередні телефонні розмови для уточнення інформації та перевірки базових вимог. Влада застосовує проведення тестувань для оцінки професійних знань, навичок та загальних компетенцій кандидатів, проводить структуровані інтерв'ю з метою глибшої оцінки кваліфікацій, досвіду та мотивації кандидатів [26].

Для досягнення більшої прозорості і об'єктивності створюються спеціальні комісії, що складаються з фахівців і представників державних органів, які проводять оцінку кандидатів, використовуючи спеціальні методики і інструменти для оцінювання ключових компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків в певній сфері. Впровадження систем оцінки дозволяє ранжувати кандидатів за результатами тестувань та інтерв'ю, отже, на основі цих оцінок комісії готують рекомендації щодо кандидатів, які відповідають вимогам. Затим керівництво державного органу приймає остаточне рішення про найм на підставі рекомендацій комісій. Після цього

відбувається оформлення трудових договорів, підготовка та підписання трудових угод з обраними кандидатами [43].

Важливим етапом у підборі і відборі є процес адаптації нових працівників, включаючи ознайомлення з внутрішніми правилами, навчання та наставництво, для цього встановлюється пробний період для нових працівників з метою оцінки їх відповідності посадам. Затим, регулярний моніторинг і оцінка результатів роботи нових працівників, дає можливість виявити їх відповідність посадам та вносити корективи у процес підбору. На всіх етапах важливо дотримуватись принципів підбору на публічну службу, перш за все прозорості процесів, відкритості та доступності для громадськості. Важливо забезпечити об'єктивність у прийнятті рішень, на основі чітких критеріїв і стандартів, що виключають упередженість, створити умови рівності можливостей, тобто всі кандидати повинні мати рівні можливості для участі в конкурсному відборі і неперервності у вдосконаленні процедур підбору та адаптації до змін у зовнішньому середовищі [44].

Таким чином, процес підбору персоналу на публічну службу є комплексним і багатоступеневим, спрямованим на забезпечення високого рівня професіоналізму та компетентності державних службовців. Він включає ретельне планування, оголошення вакансій, прийом заявок, конкурсні відбори, оцінку кандидатів, прийняття рішень та моніторинг ефективності роботи. Кадрова політика в сфері публічного управління, також передбачає професійний розвиток та навчання, організація яких включає кілька ключових елементів, що можуть варіюватися залежно від конкретної країни або організації, але загалом вони охоплюють:

1. Формування інституційної структури, так в багатьох країнах є спеціалізовані академії або інститути для навчання публічних службовців, створення відділів людських ресурсів, часто в державних установах існують підрозділи, відповідальні за професійний розвиток співробітників.

2. Розробка навчальних програм та курсів для вже працюючих і нових службовців, для яких передбачені обов'язкові вступні курси, які знайомлять їх з

основами публічної служби, курси, що спрямовані на підвищення кваліфікації в конкретних галузях, таких як фінанси, управління проектами, юридичні питання, онлайн курси, так з поширенням інформаційних та дистанційних технологій багато курсів доступні онлайн, що дозволяє службовцям навчатися дистанційно.

3. Організація стажувань та обмінів досвідом в різних відділах або установах для отримання практичних навичок, відрядження в різні установи або навіть країни, де службовці можуть покращити компетенції.

4. Атестація та сертифікація, так в Україні службовці повинні складати іспити ЄДКІ для підтвердження своєї кваліфікації, успішне завершення навчальних програм може підтверджуватись відповідними сертифікатами.

5. Формування системи менторства та коучингу, так старші службовці можуть виступати в ролі менторів для нових працівників, допомагаючи їм освоїтись на новому місці, а професійні коучі можуть допомагати службовцям у розвитку лідерських навичок та управління кар'єрою.

6. Оцінювання ефективності та продуктивності службовців, що допомагає виявити потреби в додатковому навчанні і забезпечення зворотного зв'язку, через збір відгуків від службовців щодо якості навчання та їх потреб, це дозволяє коригувати навчальні програми.

7. Формування системи фінансування за рахунок бюджетних і позабюджетних коштів, грантів та стипендій на навчання в рамках певних програм. Отже, це дозволить покращити професійний розвиток і навчання, підвищити ефективність та професіоналізм службовців, забезпечити високий рівень надання публічних послуг та адаптацію до змін у суспільстві [45].

Оцінка ефективності публічних службовців, також є важливим елементом кадрової політики в системі публічного управління, що дозволяє забезпечити високу якість виконання обов'язків та досягнення поставлених цілей. Процедура оцінки ефективності зазвичай починається зі встановлення цілей і показників ефективності, так встановлюються індивідуальні цілі для кожного службовця, які повинні бути досягнуті протягом певного періоду, потім,

визначаються кількісні та якісні показники, за якими буде оцінюватись досягнення цілей .

Важливо організувати регулярний моніторинг та постійний збір інформації про виконання службовцями своїх обов'язків та досягнення встановлених цілей, складання періодичних звітів, що аналізують продуктивність та результати діяльності службовців. При оцінці продуктивності можуть застосовуватись, як кількісні методи, це використання статистичних даних та метрик для оцінки ефективності, так і якісні методи, через аналіз якісних показників, таких як точність виконання завдань, творчий підхід до роботи, вміння вирішувати проблеми.

Також, керівники проводять регулярні оцінювання підлеглих, використовуючи стандартизовані форми та опитувальники, впроваджуються інтерв'ю та бесіди між керівником та службовцем для обговорення результатів роботи, досягнень та проблем, а 360-градусна оцінка, це метод, який включає збір зворотного зв'язку від колег, підлеглих, керівників і навіть зовнішніх партнерів щодо роботи службовця. Бажано проводити анонімні опитування серед колег для отримання об'єктивних відгуків про роботу службовця та рефлексію, тобто службовці мають самі оцінити свою роботу [6].

Після збору всієї інформації проводиться аналіз результатів оцінки, формуються рекомендації щодо покращення ефективності, необхідності додаткового навчання або змін у робочому процесі. Позитивним є проведення зустрічей між керівниками та службовцями для обговорення результатів оцінки та надання зворотного зв'язку та розробка індивідуальних планів розвитку для службовців, що включають заходи для підвищення їхньої ефективності та професійного росту. Результати оцінки можуть впливати на рішення щодо підвищення на посаді, преміювання або надання додаткових обов'язків [7].

В разі виявлення проблем у роботі службовця можуть бути вжиті заходи для їх вирішення, такі як навчання або зміна посадових обов'язків, отже, оцінка ефективності публічних службовців є комплексним процесом, що вимагає системного підходу та регулярного перегляду для забезпечення її актуальності

та ефективності. Системи оцінки дозволяють визначити рівень професійної компетентності та продуктивності працівників. Це включає регулярні атестації, оцінки результатів роботи та зворотний зв'язок.

При реалізації кадрової політики в системі публічного управління важливо формувати мотиваційні програми спрямовані на стимулювання працівників до досягнення високих результатів, через матеріальне стимулювання, підвищення зарплат, премій, введення бонусів та нематеріальне стимулювання, через визнання, нагороди, можливості для професійного розвитку. Також, потрібне створення кадрового резерву забезпечує наявність підготовлених працівників, які можуть зайняти ключові посади у випадку необхідності, що включає відбір, навчання та розвиток потенційних керівників.

Отже, основними принципами кадрової політики в системі публічного менеджменту є досягнення прозорості, при цьому кадрові процедури мають бути відкритими та доступними для громадськості, що забезпечує довіру до державної служби, відбір та оцінка кадрів повинні базуватися на об'єктивних критеріях та стандартах, що виключає дискримінацію та забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів. Вона має бути спрямована на залучення, утримання та розвиток висококваліфікованих спеціалістів, що сприяє підвищенню ефективності публічного управління, забезпечити безперервний розвиток та навчання кадрів для підтримання їх компетентності на високому рівні [8].

Формування та реалізація кадрової політики в системі публічного управління базується на певних теоретичних засадах, які охоплюють різноманітні аспекти управління людськими ресурсами. Розглянемо основні теоретичні підходи до формування кадрової політики. Однією з домінуючих у теоретичному обґрунтуванні кадрової політики в системі публічного управління є теорія людського капіталу, яка підкреслює важливість інвестування в знання, навички та здоров'я працівників, які є основними ресурсами в організаціях. В публічному управлінні це означає, що ефективність державних службовців безпосередньо залежить від їх професійної підготовки,

безперервного навчання та розвитку, крім того людина це основний фактор економічного зростання та розвитку [9].

Основними представниками цієї теорії є Т. Шульц, так його основні праці: «Investment in Human Capital» (1961), «Transforming Traditional Agriculture» (1964) спрямовані на системне дослідження людського капіталу, зокрема його вкладу у сільськогосподарське виробництво та економічний розвиток, він підкреслював важливість освіти і здоров'я як факторів, що підвищують продуктивність праці. Іншим видатним представником теорії людського капіталу став Гаррі Беккер, який в своїх працях «Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education» (1964), «A Treatise on the Family» (1981), розширив теорію людського капіталу на різні аспекти суспільно-економічного життя, включаючи освіту, навчання, здоров'я, і навіть сімейні відносини, він також досліджував економічні підходи до розуміння дискримінації і кримінальної поведінки [24].

Зробив вагомий внесок в теорію і Джейкоб Мінсер, розширивши розуміння того, як освіта і досвід впливають на заробітну плату. Його дослідження допомогли встановити основи для емпіричного вивчення ринку праці та виявлення зв'язку між навчанням, досвідом і заробітками. Ці вчені заклали основи теорії людського капіталу, що дозволяє розуміти, як інвестиції в людський ресурс можуть сприяти економічному зростанню і підвищенню добробуту суспільства [25].

Сучасна кадрова політика в системі публічного управління повинна враховувати мотиваційні теорії, такі як теорія потреб Маслоу, яка передбачає задоволення різних рівнів потреб працівників, починаючи з базових фізіологічних і закінчуючи самореалізацією. Теорія потреб Абрагама Маслоу, також відома як «Піраміда Маслоу», є однією з найбільш впливових теорій мотивації, вона визначає, що люди мають певні потреби, які можуть бути розташовані в ієрархічному порядку. За Маслоу, ці потреби повинні бути задоволені по чергово, починаючи з найнижчих (основних) до найвищих (самоактуалізація). В основі піраміди фізіологічні потреби, це найосновніші

потреби, які є необхідними для виживання, що включають їжу, воду, сон, дихання, одяг, фізичну активність, вони мають бути задоволені першочергово, оскільки без них людина не може існувати [26].

Наступний рівень в піраміді Маслоу потреби в безпеці, тобто коли фізіологічні потреби задоволені, людина починає прагнути до безпеки, що включає фізичну безпеку (захист від насильства та небезпеки), економічну безпеку (стабільний дохід, робота), здоров'я і добробут, безпека житла (домашнє середовище), без задоволення цих потреб, людина не може рухатися до вищих рівнів мотивації. Третій рівень це соціальні потреби, на цьому рівні людина прагне до соціальних зв'язків, що включає дружбу, родину, любовні стосунки, відчуття належності до групи або спільноти. Задоволення цих потреб сприяє емоційному здоров'ю та почуттю приналежності [26].

Сучасна кадрова політика має виходити з того, що наступний рівень потреб по Маслоу це потреби у визнанні, самоповазі (досягнення, майстерність, незалежність), потреба у визнанні з боку інших (статус, повага, визнання), що сприяє відчуттю впевненості в собі та самоповазі. Це найвищий рівень потреб, це потреби у самоактуалізації, який включає реалізацію власного потенціалу, пошук самовираження та креативності, досягнення особистих цілей та прагнень, пошук сенсу життя.

Самоактуалізація означає досягнення найвищого рівня розвитку особистості, коли людина стає тим, ким вона може стати. До основних аспектів теорії Маслоу належить наявність ієрархічної структури, тобто потреби повинні бути задоволені послідовно, від нижчих до вищих. Якщо потреби на нижчих рівнях не задоволені, людина може відкотитися до задоволення цих основних потреб, не всі люди проходять через всі рівні, і не кожен досягає самоактуалізації, потреби можуть змінюватися з часом і залежати від зовнішніх обставин [26].

Теорія Маслоу використовується в багатьох сферах, включаючи психологію, управління, освіту та маркетинг, для розуміння мотивації та поведінки людей. Крім того, до мотиваційних належить теорія двофакторної

мотивації Герцберга, що розділяє фактори на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотиваційні (визнання, відповідальність), та теорія очікувань Врума, яка акцентує увагу на тому, що мотивація залежить від очікувань працівника щодо результатів своєї праці та отриманих винагород [26].

Значну роль у побудові кадрової політики в публічному менеджменті відіграє сьогодні теорія організаційної поведінки, яка досліджує, як індивіди та групи поведуться в межах організації, і як ця поведінка впливає на ефективність організації. В контексті публічного управління, розуміння організаційної поведінки допомагає формувати політику, яка враховує потреби та динаміку робочих груп, сприяє покращенню комунікації та координації між підрозділами. Теорія організаційної поведінки досліджує, як індивіди та групи взаємодіють в організаційному середовищі, а також як ці взаємодії впливають на ефективність організації, отже це міждисциплінарна область, що використовує підходи з психології, соціології, антропології та менеджменту [27].

Вивчення особистісних рис, таких як екстраверсія, нейротизм, відкритість до досвіду, сумлінність та згода, допомагає зрозуміти, як ці характеристики впливають на робочу поведінку, сприйняття та прийняття рішень. Аналіз того, як люди сприймають інформацію та приймають рішення в організаційному контексті, зокрема в умовах невизначеності, як люди взаємодіють у групах та командах, і як ці взаємодії впливають на організацію, як формуються групи, які ролі виконують їх члени, як групи приймають рішення, та як вони вирішують конфлікти. Теорія організаційної поведінки досліджує різні стилі лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний) і теорії лідерства (теорія рис, поведінкова теорія, ситуаційна теорія), що пояснюють, як лідери можуть впливати на групову поведінку та результати [27].

Теорія досліджує ефективність комунікації в групах, включаючи бар'єри до комунікації та стратегії для їх подолання, як структура та культура організації впливають на поведінку її членів. В системі публічного управління є різні типи організаційних структур (ієрархічна, матрична, плоска) і їх вплив на

комунікацію, прийняття рішень та ефективність значно відрізняються. До об'єктів дослідження теорії належить система спільних цінностей, переконань та норм, яка впливає на поведінку членів організації. Для неї важливо розуміти типи культур (культура влади, ролей, завдань, особистостей) та моделі змін організаційної культури [28].

В умовах воєнного стану, для успішної реалізації кадрової політики в системі публічного адміністрування, важливо враховувати теорії управління змінами, такі як модель Левіна (розморожування, зміна, заморожування) або восьмиетапна модель Коттера. Вони допомагають ефективно керувати процесами змін, які часто супроводжують реформування системи публічного управління.

Сприяє покращенню моделі публічного управління застосування теорії компетенцій, яка акцентує увагу на ідентифікації та розвитку ключових компетенцій, необхідних для виконання певних функцій. В публічному управлінні це означає створення системи оцінки та розвитку компетенцій державних службовців, що включає знання, вміння, навички та особистісні якості, які сприяють ефективному виконанню обов'язків. Важливою для кадрової політики держави є адміністративна теорія Файоля, яка виділяє основні функції управління: планування, організація, мотивація, контроль. В контексті кадрової політики, це означає системний підхід до управління персоналом, де всі функції взаємопов'язані і спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Висновки до 1 розділу

Отже, комплексне застосування цих теорій сприяє ефективній реалізації кадрової політики в системі публічного управління, що включає наступні ключові етапи:

1. Аналіз та планування потреб у кадрах, через визначення необхідної кількості та якості працівників.

2. Набір та відбір персоналу: процедури залучення нових співробітників, що включають публікацію вакансій, проведення конкурсів, інтерв'ю тощо.

3. Навчання та розвиток: забезпечення безперервного навчання та професійного розвитку працівників.

4. Оцінка ефективності та мотивація: системи оцінювання праці та мотивації, що сприяють підвищенню ефективності роботи.

5. Кадровий резерв: формування резерву кадрів для заміщення ключових посад. В цілому, успішне впровадження кадрової політики в публічному управлінні потребує системного підходу, що враховує як теоретичні основи, так і практичні аспекти управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Кадрова політика є ключовим елементом публічного управління, що визначає ефективність та якість виконання державних функцій, отже удосконалення механізмів реалізації кадрової політики в Україні є необхідним для забезпечення високого рівня професіоналізму та мотивації державних службовців. Основними механізмами реалізації кадрової політики в системі публічного управління є покращення нормативно-правової бази, системи діючого законодавства. Основу кадрової політики в публічній службі України складають закони та підзаконні акти, зокрема Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші нормативні документи. Ці акти регулюють порядок набору, просування, оцінки та звільнення державних службовців та регулювання інших процесів. Діюче законодавство передбачає чіткі правила та процедури для проведення конкурсів на заміщення вакантних посад, що сприяє прозорості та об'єктивності відбору кадрів [11-12].

Закон України «Про державну службу», прийняти в 2015 році, є основним нормативним документом, що регулює правовідносини у сфері державної служби, його основні положення включають принципи, права та обов'язки державних службовців, порядок прийняття на службу, просування, оцінку, навчання, відповідальність і припинення служби. Загальні положення закону визначають мету і сферу застосування, принципи, умови і порядок здійснення державної служби в Україні, регулює відносини, пов'язані з реалізацією державної служби, та встановлює правовий статус державних службовців. Основними принципами державної служби є верховенство права, професіоналізм, патріотизм, порядність, добросовісність, політична нейтральність, прозорість, стабільність та підзвітність [11].

Відповідно до закону державний службовець, це громадянин України, який займає посаду в державному органі та виконує завдання і функції держави відповідно до Конституції та законів України. Права державних службовців включають право на рівний доступ до державної служби, справедливу оплату праці, безпечні її умови, соціальний захист, професійне навчання та підвищення кваліфікації, участь у діяльності профспілок, захист своїх прав та законних інтересів. До обов'язків державних службовців належить дотримання Конституції та законів України, виконання посадових обов'язків сумлінно і професійно, дотримання етичних норм, захист державної таємниці, не допущення конфлікту інтересів [11].

Прийняття на державну службу здійснюється на конкурсній основі, що забезпечує прозорість і об'єктивність відбору кандидатів, вони повинні відповідати певним кваліфікаційним вимогам, включаючи освіту, досвід роботи та професійні навички. Процедура відбору передбачає подання заяви, проведення тестувань, співбесід та інших методів оцінки професійних якостей кандидатів. Закон регулює просування по службі, що здійснюється на основі оцінки результатів роботи, професійних досягнень та кваліфікації державного службовця. Кадрове забезпечення держслужби України відображено на рисунку 2.1. [11].

Таблиця 2.1

Кадрове забезпечення держслужби України на 2019-2023 роки

Роки	Усього, осіб	Чисельність прийнятих		Чисельність звільнених	
		осіб	у % до фактичної кількості службовців	осіб	у % до фактичної кількості службовців
2019	335 265	59676	17,5	41236	12,1
2020	295 651	40511	13,6	40510	16,0
2021	268 371	53970	20,2	58694	21,1
2022	224 736	58681	25,4	56803	24,1
2023	206 151	53411	25,1	46672	21,5

Джерело: складено автором на основі [11].

Державні службовці проходять регулярну оцінку результатів своєї діяльності, що впливає на їх просування та мотивацію, також проходять

обов'язкове навчання та підвищення кваліфікації державних службовців для забезпечення їх професійної компетентності, у зв'язку з чим, публічні службовці мають доступ до різноманітних програм навчання, тренінгів та семінарів, що спрямовані на розвиток їхніх професійних знань і навичок. Оплата праці та соціальні гарантії державних службовців визначаються відповідно до законодавства та включають посадовий оклад, надбавки, премії та інші виплати, що залежать від результатів роботи та стажу. Державні службовці мають право на соціальний захист, включаючи медичне страхування, пенсійне забезпечення, відпустки та інші види соціальних гарантій, також вони несуть відповідальність за порушення службових обов'язків, етичних норм, законодавства та умов договору [11].

Законом визначено проведення внутрішніх розслідувань, застосування дисциплінарних заходів та можливість оскарження рішень про притягнення до відповідальності і припинення державної служби, якщо є підстави для звільнення, це може бути завершення терміну служби, добровільне звільнення, скорочення штатів, порушення службової дисципліни, досягнення граничного віку для перебування на державній службі, стан здоров'я, що перешкоджає виконанню обов'язків, та інші підстави, передбачені законом. Процедура звільнення включає попередження про звільнення, проведення відповідних адміністративних процедур та надання вихідної допомоги (за необхідності). Таким чином, Закон України «Про державну службу» встановлює комплексний підхід до регулювання кадрових відносин у державному секторі, забезпечуючи прозорість, ефективність та професіоналізм державної служби. Основні положення Закону спрямовані на створення конкурентного середовища для відбору кадрів, стимулювання їхнього професійного розвитку, забезпечення гідних умов праці та відповідальності державних службовців за виконання своїх обов'язків [11].

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», прийнятий в 2023 році, регулює правові, організаційні, економічні та соціальні основи служби в органах місцевого самоврядування. Цей закон визначає статус

службовців місцевого самоврядування, їх права, обов'язки, гарантії, умови праці та відповідальність, він покликаний забезпечити ефективне функціонування органів місцевого самоврядування, створити умови для професійної діяльності службовців, підвищити якість управління на місцевому рівні та забезпечити дотримання прав громадян [12].

Дія закону поширюється на всіх службовців органів місцевого самоврядування, незалежно від посади, яку вони займають. Прийняття на службу в органах місцевого самоврядування здійснюється на конкурсній основі, що сприяє об'єктивному та прозорому відбору кандидатів. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» встановлює чіткі правові та організаційні основи для функціонування служби в органах місцевого самоврядування. Він спрямований на забезпечення ефективного управління на місцевому рівні, підвищення професіоналізму та компетентності службовців, створення умов для їх професійного розвитку та забезпечення належних умов праці і соціального захисту [12].

Цими законами встановлюється процедура набору та відбору кадрів через відкриті конкурси, що забезпечує рівний доступ до державних посад. Конкурсні комісії оцінюють кандидатів на основі їх професійних та особистісних характеристик, компетенцій з використанням тестувань та співбесід для оцінки знань і навичок кандидатів. Регулярні оцінки результативності діяльності державних службовців дозволяють визначити їх відповідність займаній посаді, а також виявити потреби у додатковому навчанні чи підвищенні кваліфікації.

Обидва закони передбачають впровадження гнучкої системи оплати праці, що включає посадові оклади, премії, надбавки за вислугу років, складність та відповідальність роботи, регламентує системи визнання та заохочення, включаючи нагороди, почесні звання, публічне визнання досягнень службовців. В Україні розвиваються системи використання інформаційних технологій для автоматизації процесів підбору, обліку та управління персоналом, що сприяє підвищенню прозорості, ефективності та зручності адміністративних процедур, створено онлайн-платформи, які надають

можливості для дистанційного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Конституція України (від 28 червня 1996 року) – Основний Закон України, що закладає засади кадрової політики в державі [10].

Також, важливу роль в формуванні кадрової політики відіграють Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (від 17 березня 2011 року № 3166-VI), що визначає правові засади організації, повноважень і діяльності центральних органів виконавчої влади., Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII), який регулює правові та організаційні засади системи запобігання і протидії корупції в Україні, Закон України «Про доступ до публічної інформації» (від 13 січня 2011 року № 2939-VI), він забезпечує реалізацію права кожного на доступ до інформації, яка знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень та Закон України «Про державну таємницю» (від 21 січня 1994 року № 3855-XII), регулює відносини, пов'язані з охороною державної таємниці та інформації з обмеженим доступом [13-23].

Таким чином, удосконалення кадрової політики в публічній службі України є критично важливим для забезпечення ефективного та прозорого державного управління. Застосування сучасних підходів, технологій та методів управління кадрами сприятиме підвищенню професіоналізму, мотивації та етичних стандартів державних службовців, що в свою чергу забезпечить високий рівень виконання державних функцій та задоволення потреб громадян. Важливим напрямом кадрової політики НАДС є реформа заробітної плати державних службовців на принципах прозорості, справедливості, рівності, результативності конкурентоспроможності та передбачуваності, рис 2.1[24]

Спеціальне законодавство визначає антикорупційні заходи та інструменти запобігання конфлікту інтересів, через впровадження механізмів декларування доходів та майна державних службовців. Сьогодні активно іде розробка та впровадження етичних кодексів, що визначають норми поведінки державних службовців, спрямовані на запобігання корупції та неетичної поведінки. Разом з тим, практика показує, що потрібне забезпечення більшої

прозорості та відкритості конкурсів через впровадження новітніх технологій та методик оцінки кандидатів, потрібне запровадження інноваційних підходів до навчання, включаючи електронне навчання та партнерство з міжнародними освітніми установами.



Рис. 2.1. Принципи та пріоритети реформи заробітної плати державних службовців

Джерело:[24].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відіграє ключову роль у формуванні та реалізації кадрової політики в сфері публічного управління. Основні функції НАДС в цьому контексті включають:

1. Розробку нормативно-правової бази, підготовку законопроектів та інших нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державної служби.
2. Здійснення аналізу та удосконалення існуючих правових норм у сфері державної служби.

3. Проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби, що включає тестування, оцінювання професійних компетенцій та співбесіди з кандидатами.

4. Організацію професійного навчання та розвиток державних службовців.

5. Розробку програм підвищення кваліфікації, навчальних курсів та семінарів для державних службовців.

6. Забезпечення доступу до освітніх ресурсів та матеріалів для саморозвитку.

7. Оцінювання ефективності державних службовців, через впровадження системи оцінки результатів діяльності державних службовців, розробку критеріїв та методик оцінювання.

8. Запобігання корупції та етичне регулювання, шляхом впровадження антикорупційних заходів у системі державної служби.

9. Розробку кодексів етики та стандартів поведінки для державних службовців.

10. Проведення моніторингу та аналізу кадрової ситуації у сфері державної служби, вивчення потреб державних органів у кадрах та розробка стратегічних напрямків розвитку кадрової політики.

11. Надання консультацій та інформаційної підтримки з питань, що стосуються державної служби.

12. Ведення обліку державних службовців та забезпечення прозорості в кадрових процесах.

13. Співпраця та взаємодія з міжнародними та національними організаціями щодо обміну досвідом та впровадження найкращих практик в управлінні персоналом. Ці функції спрямовані на створення ефективної, прозорої та відповідальної системи державної служби, що відповідає сучасним вимогам та потребам суспільства [25]

В Україні впроваджуються різноманітні інноваційні механізми кадрової політики у публічній службі, спрямовані на підвищення ефективності,

прозорості та мотивації публічних службовців. Один з пріоритетів цифровізація процесів, впровадження електронних кадрових систем, використання систем управління персоналом, таких як HRMIS (Human Resource Management Information System), що дозволяє автоматизувати кадрові процеси, зменшити паперову роботу та підвищити точність даних. Поетапно впроваджується електронний документообіг, це дозволяє швидше і ефективніше обробляти кадрові документи та запити [26].

Воєнна агресія викликала удосконалення механізмів управління віддаленою роботою кадрів в публічній службі. Введення можливості для державних службовців працювати віддалено стало особливо актуальним під час воєнного стану, що дозволило зберегти продуктивність роботи та забезпечити безперервність адміністративних процесів. Окрім того, створення онлайн-платформи для дистанційного навчання, таких як «Дія.Цифрова освіта», для підвищення кваліфікації державних службовців покращило результативність кадрової політики.

Висновки до 2 розділу

Організація програм стажування та обміну досвідом з іншими країнами та міжнародними організаціями та впровадження системи KPI (ключові показники ефективності), системи оцінки ефективності праці на основі ключових показників дозволяє більш об'єктивно оцінювати внесок кожного працівника у порівнянні з іншими країнами. Також, впроваджено систему матеріального заохочення за досягнення високих результатів, програми стажувань для молоді, окремі ініціативи, спрямовані на залучення молодих фахівців до державної служби через програми стажувань та молодіжні ради при державних органах теж покращують управління кадрами.

Не зважаючи на війну, проводяться відкриті конкурси на заміщення вакантних посад через платформи, такі як портал вакансій «Career.gov.ua», що

забезпечує прозорість та об'єктивність відбору, відбувається активне використання соціальних мереж для інформування та комунікації з громадянами та серед державних службовців, іде використання внутрішніх платформ для обміну інформацією та співпраці між різними підрозділами та службовцями. Ці інновації допомагають зробити управління персоналом у державній службі України більш сучасним, ефективним та орієнтованим на результат.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Удосконалення кадрової політики в публічній службі України здійснюється з урахуванням найкращих практик та досвіду інших демократичних країн, які формують нові моделі гарного врядування. Значну увагу зарубіжні країни приділяють розвитку лідерських якостей та компетенцій публічних службовців. Існує ряд програм розвитку лідерства в системі публічного управління, які Україна запозичує з досвіду таких країн, як Сінгапур та Канада, які активно впроваджують для розвитку лідерства. Розвиток лідерства у державній службі є ключовим елементом кадрової політики в багатьох країнах, зокрема в Сінгапурі та Канаді [27].

Так, Сінгапурський Інститут Лідерства у Державному Секторі пропонує різноманітні програми для розвитку лідерських якостей державних службовців на різних рівнях. Програми охоплюють аспекти стратегічного мислення, управління змінами, етичного лідерства та інновацій, які реалізуються на базі лідерської академії та надають високопосадовцям можливість брати участь у курсах з розвитку лідерства, включаючи семінари, воркшопи та наставництво. Інститут співпрацює з міжнародними організаціями та урядами інших країн для обміну досвідом та найкращими практиками у сфері розвитку лідерства. Кожен державний службовець має індивідуальний план розвитку, який включає оцінку лідерських компетенцій, цілей кар'єрного зростання та необхідних навчальних заходів. Також, діють Програми наставництва та коучингу для підтримки молодих лідерів у їх професійному розвитку [28].

В Канаді діє Школа публічної служби, яка проводить курси лідерства, семінари та програми, що спрямовані на розвиток лідерських навичок серед державних службовців. Теми охоплюють стратегічне управління, інновації, управління змінами та етичне лідерство. Також, діє програма розвитку виконавчого лідерства, яка орієнтована на підготовку майбутніх

високопосадовців через інтенсивне навчання та практичні завдання та програма розвитку молодих професіоналів, що спрямована на підтримку молодих талантів у державній службі, забезпечуючи їм можливості для навчання, наставництва та кар'єрного зростання. Активно розвивається програма лідерів завтрашнього дня, що включає спеціальні курси та семінари для молодих службовців, які мають потенціал стати майбутніми лідерами. Канада активно співпрацює з іншими країнами та міжнародними організаціями для обміну найкращими практиками у сфері розвитку лідерства. Державні службовці можуть брати участь у міжнародних стажуваннях та програмах обміну [28].

Обидві країни зосереджуються на розвитку стратегічного та етичного лідерства, використовують індивідуальні плани розвитку та наставництво, і активно співпрацюють на міжнародному рівні для обміну досвідом. Програми розвитку лідерства в Сінгапурі та Канаді підкреслюють важливість безперервного навчання, інновацій та підготовки майбутніх лідерів через систематичний підхід та структуровані програми. Запозичення цих практик суттєво підвищує рівень управління у державній службі України, сприяючи розвитку компетентних та ефективних лідерів.

В Україні також існують програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей державних службовців, а саме, Програма «Вища школа публічного управління», яка спрямована на підготовку висококваліфікованих фахівців у сфері державного управління та публічної служби, включаючи розвиток лідерських навичок. НАДС та ВУЗи України пропонують різноманітні курси та тренінги для розвитку лідерських компетенцій, стратегічного мислення та управління змінами. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу розробив програму «Лідери змін», що спрямована на розвиток лідерських якостей та навичок управління змінами серед державних службовців [26].

Українська школа урядування запропонувала програму «Лідерство в урядуванні», яка приділяє увагу розвитку сучасних управлінських навичок та лідерських компетенцій у державних службовців, вона включає навчальні

модулі, інтерактивні тренінги та практичні заняття. Знайшла широке застосування програма розвитку ООН (UNDP) в Україні «Добре врядування та лідерство»: Ця програма, реалізована за підтримки UNDP, включає тренінги та семінари для державних службовців, спрямовані на розвиток навичок ефективного управління та лідерства. Є також окремі програми стажувань у Верховній Раді України та інших державних установах, а саме, програма «Студентська молодь на державній службі» для молодих спеціалістів та студентів, що включає компоненти розвитку лідерських навичок та управлінських компетенцій [29].

Значна робота проводиться Регіональними центрами підвищення кваліфікації для розвитку програм лідерства серед державних службовців, вони пропонують спеціалізовані курси для розвитку лідерських якостей на місцевому рівні. Ці програми спрямовані на те, щоб забезпечити державних службовців необхідними знаннями та навичками для ефективного управління та лідерства, що відповідає сучасним вимогам і стандартам.

Менторство та коучинг є двома різними, але взаємопов'язаними методами розвитку персоналу, які сприяють професійному та особистісному зростанню. Менторство — це процес, під час якого досвідчений професіонал (ментор) ділиться своїми знаннями, досвідом та порадами з менш досвідченим працівником (менті), щоб сприяти його професійному розвитку. Основними рисами менторства є:

- довгострокові відносини, так менторство зазвичай передбачає тривалі відносини, які можуть тривати місяці або навіть роки;
- настанови та поради на основі власного досвіду;
- розвиток кар'єри, так ментор допомагає менті орієнтуватися у кар'єрних можливостях, встановлювати цілі та розробляти плани для досягнення цих цілей;
- діловий та особистий розвиток, тобто менторство може включати аспекти як професійного, так і особистого розвитку;

- приклад для наслідування, коли ментор виступає, як приклад для наслідування, надаючи менті моделі поведінки та підходи до вирішення проблем [30].

На відміну від менторства коучинг – це процес, при якому коуч (тренер) допомагає клієнту (коучі) визначити та досягти особистих або професійних цілей через структуровані розмови та підхід, орієнтований на вирішення проблем. Основні риси коучингу полягають в короткостроковості відносин, так коучинг зазвичай є більш коротким процесом, спрямованим на досягнення конкретних цілей. Він складається з регулярних сесій, під час яких коуч допомагає коучі визначити цілі, розробити план дій та слідкує за їх досягненням.

Коуч використовує методики запитань та активного слухання, щоб допомогти коучі самостійно знаходити відповіді та рішення, спрямовує на досягнення конкретних, вимірюваних цілей, таких як підвищення продуктивності, розвиток певних навичок або вирішення проблем. Коуч надає підтримку та регулярний зворотний зв'язок, допомагаючи коучі залишатися зосередженим та мотивованим. Обидва підходи є важливими інструментами для розвитку персоналу та можуть використовуватися як окремо, так і в комбінації для досягнення максимальної ефективності. Введення програм менторства та коучингу, має суттєве значення для підтримки професійного зростання молодих і перспективних службовців [31].

Менторство та коучинг є важливими складовими розвитку лідерських та професійних навичок у публічній службі в багатьох зарубіжних країнах. Так, Сполучені Штати Америки реалізують Програму менторства в Офісі управління персоналом, ця програма створена для розвитку талантів у федеральних агенціях шляхом парування молодих державних службовців з досвідченими менторами. Програма включає регулярні зустрічі, встановлення цілей та оцінку прогресу. Діє Програма коучингу в Агентстві з охорони навколишнього середовища, що надає керівникам можливість працювати з

професійними коучами для розвитку лідерських компетенцій, управління змінами та підвищення ефективності [32].

У Великій Британії діє Програма менторства в Кабінеті Міністрів, яка спрямована на розвиток державних службовців різних рівнів, що передбачає парування службовців з досвідченими менторами, які допомагають у кар'єрному розвитку, надають поради та підтримку. Також, реалізується Програма коучингу в Національній школі уряду, вона пропонує керівникам вищої ланки доступ до професійних коучів, які допомагають у розвитку стратегічного мислення, управлінських навичок та лідерських компетенцій [33].

В Австралії впроваджується Програма менторства в Австралійській державній службі, вона надає можливість молодим та середнього рівня службовцям працювати з досвідченими менторами, охоплюючи різні аспекти кар'єрного розвитку, від розвитку лідерських навичок до особистісного зростання. Також, діє Програма коучингу в Австралійському інституті управління, надаючи керівникам доступ до професійних коучів, які працюють з ними над вдосконаленням управлінських навичок, комунікації та ефективного прийняття рішень [33].

Німеччина впроваджує Програму менторства в Федеральному інституті державного управління, яка спрямована на підготовку майбутніх лідерів державної служби, шляхом парування молодих службовців з досвідченими наставниками, які допомагають у розвитку кар'єри та управлінських навичок. Реалізується також Програма коучингу в Федеральному міністерстві внутрішніх справ, що надає вищим керівникам доступ до професійних коучів, які працюють з ними над розвитком лідерських компетенцій, стратегічного мислення та ефективного управління. Ці програми менторства та коучингу в зарубіжних країнах допомагають державним службовцям розвивати необхідні навички та компетенції для ефективного управління та лідерства. Вони включають індивідуальні зустрічі, встановлення цілей, зворотний зв'язок та постійну підтримку, що сприяє професійному зростанню та розвитку [33].

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики в Україні є введення гнучких форм зайнятості та гнучких робочих графіків, особливо це

актуально в умовах воєнного стану. Впровадження гнучких графіків роботи, як це робиться в країнах Скандинавії, дозволяє збалансувати роботу та особисте життя службовців. Так, у Естонії держслужбовці активно використовують можливості віддаленої роботи через створену Естонську державну платформу X-Road, це система обміну даними між державними та приватними організаціями, яка дозволяє безпечно обмінюватися інформацією онлайн [34].

Це зменшує необхідність фізичної присутності на робочих місцях, отже, держслужбовці можуть виконувати свої обов'язки з дому, використовуючи захищений доступ до необхідних ресурсів і баз даних. Взагалі в Естонії активно розвиваються Електронні послуги (e-Estonia), які дозволяють громадянам і держслужбовцям взаємодіяти з урядом через інтернет. Віддалені робочі місця держслужбовців забезпечуються завдяки використанню цифрового підпису, електронного уряду та інших технологій. Використовуються відеоконференції та інші інструменти для проведення нарад і зустрічей, що дозволяє держслужбовцям працювати з дому, не втрачаючи зв'язок з колегами [34].

Уряд Фінляндії впровадив програму гнучкої роботи, яка дозволяє держслужбовцям працювати віддалено частково або повністю та створює можливості працювати з дому, що сприяють збільшенню продуктивності та покращенню балансу між роботою та особистим життям. Держслужбовці використовують різні технологічні інструменти, такі як Microsoft Teams, Zoom та інші платформи для відеоконференцій і спільної роботи, за допомогою яких проводяться зустрічі та навчання дистанційно. Фінляндія активно розвиває цифровий уряд, що дозволяє держслужбовцям виконувати свої обов'язки онлайн, впровадила цифрові підписи, електронні документи і цифрові платформи, що спрощує процеси та робить їх доступними віддалено [35].

Естонія та Фінляндія успішно інтегрували віддалену роботу в державну службу, використовуючи сучасні технології та цифрові рішення для забезпечення ефективності та зручності роботи держслужбовців. В цілому, країни заходу активно впроваджують цифровізацію та інновації, створюють

електронні урядові сервіси для спрощення адміністративних процедур, використовують великі дані та аналітику для прийняття кадрових рішень.

Застосовуючи зарубіжний досвід гарного врядування, Україна успішно проводить цифровізацію в сфері публічного управління, держава активно впроваджує різні ініціативи для поліпшення ефективності та прозорості державних послуг. Створено національну платформу «Дія» для надання цифрових послуг, яка об'єднує всі державні послуги в один мобільний застосунок і вебсайт. На цій платформі надаються електронні послуги ключаючи електронні документи (паспорт, водійські права), реєстрацію бізнесу, отримання соціальних виплат, запис на прийом до лікаря та інші послуги, що забезпечує зручність та доступність послуг 24/7, зменшує корупцію і бюрократію [36].

Електронна система державних закупівель ProZorro забезпечує прозорість і конкурентність у сфері закупівель, вона дозволяє публікувати оголошення про закупівлі, подавати пропозиції, укладати договори онлайн, що сприяє економії державних коштів, підвищує рівень довіри до процесу закупівель. Україна веде електронний реєстр виборців, це система, яка забезпечує точність і актуальність списків виборців, дозволяє громадянам перевіряти свою присутність у реєстрі та актуалізувати дані онлайн, що знижує ймовірність помилок, підвищує прозорість виборчого процесу [37].

В Україні успішно працює система E-Health, що надає електронні послуги в сфері охорони здоров'я, вона об'єднує всі медичні заклади та пацієнтів, їх електронні медичні картки, рецепти, направлення, запис на прийом до лікаря, що покращує якість медичних послуг, спрощує доступ до медичної інформації для пацієнтів. Створено портал відкритих даних (Open Data Portal), це платформа для публікації та доступу до наборів відкритих даних, що створюються державними органами, вона надає доступ до даних про бюджет, тендери, транспорт, освіту, екологію, підвищує прозорість роботи державних органів, сприяє громадському контролю та аналізу [38].

В країні діє Електронний суд (E-Court), система, яка дозволяє подавати

документи до суду та отримувати судові рішення онлайн, це подача позовів, заяв, скарг, отримання судових рішень через інтернет, що зменшує паперовий обіг, скорочує час розгляду справ, полегшує доступ до судових послуг. Створено Електронний кабінет платника податків, онлайн-сервіс для подання податкової звітності та сплати податків. Система забезпечує подання декларацій, перевірку рахунків, сплату податків онлайн, що спрощує податкові процедури, знижує адміністративне навантаження на платників податків. Це демонструє значні досягнення України в цифровізації державного управління, що сприяє підвищенню ефективності, прозорості та зручності для громадян і бізнесу [39].

Висновки до 3 розділу

Отже, застосовуючи здобутки зарубіжних країн в Україні створено ряд систем безперервного професійного розвитку та навчання в сфері публічного управління, подібно до підходу, що застосовується в Німеччині. Широко впроваджується використання онлайн-платформ для навчання та підвищення кваліфікації, як це робиться в США. Також, заслуговує на увагу впровадження системи оцінки ефективності службовців на основі ключових показників (KPI), як це робиться в Новій Зеландії, відкритих конкурсних процедур для відбору на посади, подібно до практик у країнах ЄС.

Посилюються матеріальні та нематеріальні стимули, через розробку систем матеріального та нематеріального заохочення, як це успішно реалізовано в Японії, створюються можливості для кар'єрного зростання та ротації службовців, як це робиться у Франції, впроваджується політика підтримки різноманітності та інклюзивності, як це робиться в Канаді. Відбувається залучення жінок та представників меншин до державної служби, як це робиться в Австралії. Ці напрями можуть допомогти покращити кадрову політику в публічній службі України, використовуючи передовий міжнародний досвід та адаптуючи його до національних особливостей.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження нами доведено, що для підвищення ефективності кадрової політики держави в системі публічного управління необхідно посилити професіоналізацію та деполітизацію державної служби через впровадження передових технологій адміністрування, які активно розвиваються в зарубіжних країнах. Удосконалення кадрової політики потребує професіоналів на публічній службі, що забезпечить більш високу якість управління та зменшить політичний вплив на кадрові рішення. Професіоналізація включає впровадження чітких критеріїв відбору, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

Впровадження сучасних технологій, використання інформаційних можливостей у кадровій політиці сприятиме підвищенню ефективності роботи, прозорості процесів та зменшенню бюрократії. Як показує досвід зарубіжних країн, створення електронних кадрових систем, автоматизованих систем оцінки продуктивності та онлайн-платформ для навчання і розвитку, підвищення мотивації та задоволеності працівників, є важливою складовою удосконалення кадрової політики. Мотивація працівників повинна враховувати їх потреби, сприяти професійному розвитку та забезпечувати справедливу оплату праці. Має відбуватись постійне навчання та розвиток персоналу, для цього необхідно створити умови підвищення кваліфікації державних службовців. Це включає проведення тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, а також доступ до сучасних освітніх ресурсів і програм обміну досвідом.

Прозорість у кадровій політиці сприяє довірі громадян до державних інституцій та зменшує корупційні ризики, отже важливо забезпечити прозорість процесів відбору, призначення та оцінки діяльності державних службовців. Кадрова політика повинна бути орієнтована на досягнення конкретних результатів у публічному управлінні, для цього потрібне впровадження комплексної системи оцінки продуктивності та ефективності

роботи публічних службовців, що допоможе забезпечити високу якість послуг, що надаються громадянам.

Удосконалення кадрової політики повинно враховувати принципи рівності та недискримінації, забезпечуючи рівні можливості для всіх кандидатів та працівників, що включає заходи з підтримки різноманітності та інклюзії в державній службі та впровадження міжнародних стандартів і кращих практик. Важливо переймати досвід інших країн у сфері кадрової політики та впроваджувати міжнародні стандарти управління персоналом, організувати співпрацю з міжнародними організаціями та брати участь у глобальних ініціативах, це сприятиме вдосконаленню національної системи публічного управління.

В цілому, удосконалення кадрової політики в системі публічного управління є ключовим елементом реформування державної служби. Воно спрямоване на підвищення професіоналізму, ефективності та прозорості роботи державних службовців, забезпечення їхньої мотивації та задоволеності, а також адаптацію до сучасних викликів і вимог суспільства. Впровадження новітніх технологій, систематичне навчання і розвиток персоналу, орієнтація на результати та дотримання принципів рівності є важливими аспектами цієї політики, що сприятиме підвищенню якості державного управління та довіри громадян до державних інститутів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Ю. П. Битяк. Х. Право, 2005.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: *наук. доп.* Київ : НАДУ, 2012. 72 с.
3. Державний службовець в Україні (пошук моделі) / Н. Р. Нижник, В. В. Цветков, Г. І. Леліков та ін. К. : Ін Юре, 2018. 272 с.
4. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : *навч.-метод. посіб. Видавн. дім "Ін Юре"*. 1999. 244 с.
5. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. *Віче*. 2019. № 2 С. 11–18.
6. Комар Л.Ю. Розробка методики планування персоналу. *Управління розвитком*. 2012. № 10. С. 17–21.
7. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf.
8. Мельник А. Ф. Державне управління : *підручник Київ : Знання*, 2009. 582 с.
9. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-Навігатор*. 2019. №3(20) С. 165 – 170.
10. Олуйко В. Принципи державної кадрової політики в регіоні України. *Вісник державної служби України*. 2002. № 2. С. 79–82.
11. Конституція України (від 28 червня 1996 року)
12. Закон України «Про державну службу» (від 10 грудня 2015 року № 889-VIII) .
13. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (від 7 червня 2001 року № 2493-III) .
14. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади» (від 17 березня 2011 року № 3166-VI) .

15. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» (від 27 лютого 2014 року № 794-VII).
16. Закон України «Про засади запобігання і протидії корупції» (від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII).
17. Закон України «Про очищення влади» (люстрацію) (від 16 вересня 2014 року № 1682-VII).
18. Закон України «Про статус народного депутата України» (від 17 листопада 1992 року № 2790-XII).
19. Закон України «Про доступ до публічної інформації» (від 13 січня 2011 року № 2939-VI).
20. Закон України «Про державну таємницю» (від 21 січня 1994 року № 3855-XII).
21. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : *автореф. дис. ... к. держ. упр. : 25.00.03* К., 2018. 20 с.
22. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2030” Указ Президента України URL:<http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
23. Про першочергові заходи по вдосконаленню формування і реалізації державної кадрової політики : *Указ Президента України від 12.08.2010 р. № 806/2010 [Електронний ресурс]*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
24. Прудиус Л. В. Неформальна освіта державних службовців в Україні: правові аспекти. *Публічне управління та митне адміністрування* : зб. наук. пр. Дніпро : Ун-т митної справи та фінансів, 2018. Вип. 1 (14). С. 122 – 132.
25. Прудиус Л. В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. *Університетські наукові записки* : зб. наук. пр. Хмельницький. : Ун-т упр. та права, 2016. № 60 (2–3). С. 161 – 172.
26. Прудиус Л. В. Розвиток електронного врядування на державній службі. *Право та державне управління* : зб. наук. пр. Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2016. № 3 (24) С. 174 – 182.

27. Прудиус Л. В. Щодо реалізації концепції крос-культурного менеджменту на державній службі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 18. С. 108 – 111.

28. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2008. №5. С. 96 – 99.

29. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій. *Вісник Сумського державного університету*. Серія: Економіка. 2017. № 4. С. 18–26.

30. Управління персоналом : [підручник] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. В.М. Данюка. К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ,

31. Федорняк Л.С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 4. Т. 1. С. 253–257.

32. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу. № 44/1. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2010. С. 254–262.

33. Тарасюк Б. Геннадій Удовенко – людина "Трьох "П" // Українська правда, 22 червня 2011. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/tarasyuk/4e01aa41d78a4/>

34. Гладських О. Богдан Гаврилишин: Україну зможуть трансформувати тільки молоді – патріотичні та освічені. Діло, 28 листопада 2015. URL: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilishin-ukrajinu-zmozhut-transformuvati-tilkimolodi-306890/>

35. Клименко К. Лояльність чи професіоналізм: за що ЄС критикує кадрову політику України. Європейська правда. 22 лютого 2021. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>

36. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи / за ред. В. Г. Ломаковича. – К.: Наукова думка, 2017. – 256 с.

37. Гончарук, О. В. Удосконалення кадрової політики в органах державної влади України // Вісник державної служби України. – 2018. – № 3. – С. 45-52.

38. Дорошенко, М. В. Кадрова політика в умовах реформування системи публічного управління // Ефективність державного управління. – 2019. – № 4. – С. 123-130.

39. Заборовський, В. М. Проблеми кадрового забезпечення в органах публічного управління України // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2020. – № 2. – С. 67-75.

40. Карпенко, О. П. Реформування системи підготовки кадрів для органів публічного управління // Науковий вісник: Державне управління. – 2019. – № 1. – С. 90-98.

41. Коваленко, І. Г. Сучасні підходи до удосконалення кадрової політики в публічному управлінні // Теорія та практика державного управління. – 2018. – № 3. – С. 101-108.

42. Лісовий, С. В. Розвиток кадрової політики в умовах децентралізації влади в Україні // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2021. – № 5. – С. 80-87.

43. Марчук, Ю. П. Інноваційні підходи до управління персоналом в системі публічного управління // Вісник Національної академії державного управління. – 2020. – № 2. – С. 54-62.

44. Надрага, В. М. Принципи та методи формування кадрової політики в органах публічного управління // Державне управління: теорія і практика. – 2019. – № 3. – С. 75-82.

45. Петренко, А. В. Підвищення ефективності кадрової політики в умовах європейської інтеграції України // Європейський вектор економічного розвитку. – 2018. – № 1. – С. 112-120.