

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ
І ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА ПСИХОЛОГІЇ

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

**СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Виконала: здобувачка вищої освіти 2 курсу
кваліфікація магістр

галузь знань 28 «Публічне управління та
адміністрування»,

спеціальність 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Суліковська Аліна Ярославівна

(ПІБ)

Науковий керівник: д.ю.н., професор
Корнута Людмила Михайлівна

(ПІБ)

Рецензент: д.ю.н., професор
Цільмак Олена Миколаївна

Одеса – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

на магістерську роботу здобувачки Суліковської Аліни Ярославівни на тему «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом»

Магістерський дослідницький проєкт на здобуття кваліфікаційного ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2025.

Магістерське дослідження присвячено комплексному теоретико-правовому та соціально-психологічному аналізу управління персоналом у системі державної служби України. З'ясовано сутність та зміст соціально-психологічних аспектів управління персоналом, їх вплив на формування, розвиток і реалізацію кадрового потенціалу органів державної влади в умовах модернізації публічного управління, євроінтеграційних процесів та трансформації інституту державної служби. Особлива увага приділена вивченню ролі організаційного клімату, мотивації, професійної ідентичності, стилів керівництва, комунікативної культури та психологічної готовності державних службовців до змін як ключових чинників ефективності управлінських процесів.

Метою магістерської роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів до дослідження соціально-психологічних аспектів управління персоналом у системі державної служби України, аналіз чинних механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів управління персоналом з урахуванням сучасних викликів і пріоритетів публічного управління.

Робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'яти підрозділів), висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом у системі публічного

управління: проаналізовано сутність і зміст кадрової політики, її місце в структурі державної служби, подано характеристику соціально-психологічних аспектів управління персоналом на державній службі, а також з'ясовано особливості формування кадрового потенціалу з урахуванням професійних, морально-етичних і психологічних вимог до державних службовців. Управління персоналом розглядається як системний процес, що поєднує правові, організаційні та соціально-психологічні компоненти й орієнтується на людину як головний ресурс публічної служби. Окрему увагу в першому розділі приділено характеристиці кадрового потенціалу державної служби як інтегральної сукупності професійних, інтелектуальних, морально-етичних, психологічних, лідерських, комунікативних та інших ресурсів, якими володіють державні службовці та які можуть бути реалізовані в процесі виконання функцій держави.

У другому розділі досліджено механізми управління персоналом на державній службі, зокрема – механізми формування та реалізації кадрового потенціалу в умовах реформування публічного управління; окреслено пріоритети професійного розвитку державних службовців, визначено роль безперервної освіти, підвищення кваліфікації, перепідготовки та самоосвіти в забезпеченні професіоналізації державної служби. Проаналізовано основні інструменти управління персоналом (правові, організаційні, мотиваційні, соціально-психологічні), їх вплив на мотивацію, поведінку та професійний розвиток державних службовців, а також проблеми практичного застосування цих інструментів в українських реаліях.

Третій розділ присвячено перспективам удосконалення процесів управління персоналом на державній службі. Обґрунтовано підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу (зміцнення принципу меритократії, підвищення прозорості кадрових процедур, розвиток системи управління талантами, підсилення ролі служб управління персоналом), визначено стратегічні напрями поліпшення процесів управління

персоналом (розвиток нормативно-правової бази, компетентнісний підхід, удосконалення системи оцінювання та мотивації, впровадження інноваційних управлінських технологій).

У контексті сучасних тенденцій, таких як цифровізація, розвиток електронного урядування, євроінтеграційний курс України та вплив повномасштабної війни, акцентовано увагу на особливостях управління персоналом, пов'язаних із підвищеними вимогами до психологічної стійкості, здатності працювати в умовах стресу, невизначеності, кризових ситуацій. Розкрито значення тайм-менеджменту, гнучких форм організації праці, розвитку лідерства, емпатії, довіри й партнерства в колективах органів державної влади як ключових інструментів зниження професійного вигорання та підвищення ефективності діяльності державних службовців. Показано, що модернізація системи управління персоналом потребує не лише правових і організаційних змін, а й глибокої трансформації організаційної культури державної служби у бік більшої відкритості, поваги до людської гідності, підтримки професійного та особистісного розвитку працівників.

Важливість обраної тематики зумовлена тим, що в умовах глибоких реформ, євроінтеграції та воєнних викликів ефективність державної служби дедалі більше залежить від людського чинника – професіоналізму, мотивації, психологічної стійкості та здатності до конструктивної взаємодії державних службовців. Саме тому розуміння й цілеспрямоване врахування соціально-психологічних аспектів в управлінні персоналом стає не просто теоретичною проблемою, а практичною передумовою успішної модернізації публічного управління в Україні.

Ключові слова: соціально-психологічні аспекти, управління персоналом, державна служба, кадрова політика, кадровий потенціал, публічне управління та адміністрування, організаційна культура, мотивація, професійний розвиток, державні службовці.

SUMMARY

for the master's thesis of applicant Alina Yaroslavivna Sulikova on the topic «Social and psychological aspects of personnel management»

Master's research project for obtaining a master's degree in the specialty 281 «Public Management and Administration». – National University «Odesa Law Academy», Odesa, 2025.

The master's research is devoted to a comprehensive theoretical-legal and socio-psychological analysis of personnel management in the civil service system of Ukraine. The essence and content of the socio-psychological aspects of personnel management are clarified, as well as their impact on the formation, development and realization of the human resource potential of public authorities under conditions of modernization of public administration.

The purpose of the master's thesis is to generalize theoretical and methodological approaches to the study of socio-psychological aspects of personnel management in the civil service system of Ukraine, to analyze the existing mechanisms of formation and realization of the human resource potential of civil servants, and to develop practical recommendations for improving personnel management processes, taking into account current challenges and priorities of public administration. The object of the research is the personnel management system in the civil service, and the subject is the socio-psychological aspects of the formation, development and use of the human resource potential of public authorities.

The thesis consists of an introduction, three chapters (nine subsections), conclusions, a list of references and appendices. The first chapter reveals the theoretical foundations of personnel management in the public administration system: the essence and content of personnel policy are analyzed, its place in the structure of the civil service is determined, the socio-psychological aspects of personnel management in the civil service are characterized, and the peculiarities

of forming human resource potential are identified with regard to professional, moral-ethical and psychological requirements for civil servants. Personnel management is considered as a systemic process that combines legal, organizational and socio-psychological components and is focused on the individual as the main resource of public service. Special attention in the first chapter is paid to the characteristics of the human resource potential of the civil service as an integrated set of professional, intellectual, moral-ethical, psychological, leadership, communicative and other resources possessed by civil servants and which can be realized in the process of performing state functions. The correlation between the concept of «human resource potential of the civil service» and the broader categories of «human potential» and «human capital» is clarified. It is proposed to consider human resource potential as the result of combining the individual capabilities of civil servants with the institutional conditions created by the civil service system for their development and realization. It is noted that socio-psychological factors often act as «hidden» constraints or, conversely, catalysts for the realization of human resource potential.

The second chapter examines the mechanisms of personnel management in the civil service, in particular the mechanisms of forming and realizing human resource potential in the context of public administration reform; the priorities of professional development of civil servants are outlined, and the role of lifelong learning, advanced training, retraining and self-education in ensuring the professionalization of the civil service is determined. The main tools of personnel management (legal, organizational, motivational, socio-psychological) are analyzed, as well as their influence on the motivation, behavior and professional development of civil servants, and the problems of practical application of these tools in the Ukrainian context are identified.

The third chapter is devoted to the prospects for improving personnel management processes in the civil service. The specific features of personnel management in the context of modern trends in the development of the civil

service are revealed – digitalization, European integration, war and the related challenges, as well as increased requirements for psychological resilience and emotional competence of civil servants.

In the context of current trends such as digitalization, the development of e-government, Ukraine's European integration course and the impact of full-scale war, special attention is paid to the features of personnel management associated with higher demands on psychological resilience, the ability to work under stress, uncertainty and crisis conditions. The importance of time management, flexible forms of work organization, leadership development, empathy, trust and partnership in public sector teams is highlighted as key tools for reducing professional burnout and increasing the effectiveness of civil servants' activities. It is shown that the modernization of the personnel management system requires not only legal and organizational changes, but also a profound transformation of the organizational culture of the civil service towards greater openness, respect for human dignity, and support for the professional and personal development of employees.

The relevance of the selected topic is determined by the fact that under conditions of profound reforms, European integration and wartime challenges, the effectiveness of the civil service increasingly depends on the human factor – professionalism, motivation, psychological resilience and the ability of civil servants to engage in constructive interaction. Therefore, understanding and purposefully taking into account socio-psychological aspects in personnel management becomes not only a theoretical issue, but also a practical prerequisite for the successful modernization of public administration in Ukraine.

Key words: socio-psychological aspects, personnel management, civil service, personnel policy, human resource potential, public administration and management, organizational culture, motivation, professional development, civil servants.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ...10	
1.1 Сутність та особливості кадрової політики в системі публічного управління.....	10
1.2 Характеристика соціально-психологічних аспектів управління персоналом на державній службі.....	17
1.3 Особливості формування кадрового потенціалу на державній службі	24
 РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	32
2.1 Характеристика механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу на державній службі.....	33
2.2 Пріоритети професійного розвитку управління персоналом на державній службі.....	37
2.3 Інструменти управління персоналом на державній службі.....	46
 РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	55
3.1 Підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу на державній службі	55
3.2 Стратегічні напрями вдосконалення процесів управління персоналом на державній службі.....	61
3.3 Особливості управління персоналом в контексті сучасних тенденцій розвитку державної служби	66
 ВИСНОВКИ.....	72
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. На сучасному етапі реформування публічного управління та адміністрування в системі державної служби України особливої ваги набуває підвищення результативності та якості управлінських процесів. В умовах трансформації державних інституцій, оновлення правових засад і посилення вимог з боку суспільства зростає потреба в державних службовцях, які володіють сучасними знаннями у сфері управління персоналом, розвиненими соціально-психологічними компетентностями та практичними навичками, що забезпечують ефективне виконання завдань публічного управління. Система підвищення кваліфікації державних службовців відіграє в цьому процесі ключову роль, оскільки сприяє не лише зростанню їх професіоналізму й управлінської компетентності, а й розвитку здатності ефективно взаємодіяти з колегами, громадськістю та цільовими групами, вирішувати складні службові й соціально значущі завдання.

Поглиблення професійного розвитку державних службовців та удосконалення кадрової політики органів державної влади в умовах реформаторських перетворень нерозривно пов'язані з виявленням та аналізом соціальних і соціально-психологічних факторів впливу на професійне становлення персоналу. Йдеться, зокрема, про необхідність розробки науково обґрунтованих критеріїв визначення загальнокультурних, професійних та морально-етичних вимог до державних службовців, що має сприяти формуванню їхньої моральної, правової й фахової компетентності. Саме це створює підґрунтя для повноцінної реалізації соціальних функцій державної служби, підвищення довіри громадян до державних інституцій та зміцнення легітимності публічної влади.

У сучасних умовах особливо нагальною є потреба у створенні цілісної та дієвої нормативно-правової бази, що регламентує як систему публічного управління, так і організацію фахового навчання та розвитку персоналу

державної служби. Важливого значення набуває подолання дисфункційних тенденцій у формуванні та реалізації кадрової політики, які можуть призводити до зростання байдужості, опору змінам і конфліктності державних службовців у контексті реагування на соціальні запити та потреби суспільства. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом у цьому разі пов'язані з формуванням сприятливого організаційного клімату, розвитку мотивуючого стилю керівництва, налагодження ефективної комунікації та зниження рівня напруженості в колективах органів влади.

Водночас важливо раціонально використовувати наявні резерви організаційного розвитку системи професійного навчання державних службовців, спираючись на прогностичні характеристики кадрового складу. Це дає змогу своєчасно виявляти закономірності й тенденції професійного та особистісного розвитку працівників державної служби, враховувати їхні мотиваційні, ціннісні та рольові установки. У процесі реалізації кадрової політики доцільно брати до уваги як позитивні, так і потенційно ризиковані чинники, у тому числі регіональні особливості: соціокультурний контекст, етнічну та національну специфіку, традиції міжособистісної взаємодії в органах влади. Це особливо важливо з огляду на те, що психологічний клімат у колективі, рівень згуртованості й підтримки з боку керівництва безпосередньо впливають на ефективність виконання службових обов'язків.

Вагомий внесок у дослідження проблем публічного управління, формування та реалізації кадрової політики державної служби, а також у вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом зробили такі науковці, як С. Богомолова, Л. Корнута, Р. Войтович, О. Вольська, Я. Жовнірчик, Т. Кагановська, О. Линдюк, Л. Михалевська, Н. Обушна, І. Поліщук, О. Цільмак та інші. Їхні праці становлять теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження соціально-психологічних механізмів управління персоналом на державній службі.

Однак сучасний стан формування й реалізації кадрової політики в системі державної служби України, динаміка адміністративної реформи та

процеси адаптації національного законодавства до європейських стандартів зумовлюють необхідність комплексного розгляду проблеми кадрового забезпечення органів державної влади. Це передбачає поєднання теоретичного аналізу з практичним дослідженням соціально-психологічних умов життєдіяльності державних службовців, вивчення особливостей їх мотивації, ціннісних орієнтацій, комунікативних стратегій та стилів управління персоналом. Сукупність цих чинників визначає актуальність обраної теми магістерської роботи й підкреслює її практичне значення для вдосконалення кадрової політики та розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Отже, актуальність обраної проблеми зумовлена низкою обставин. *По-перше*, сучасний етап розвитку України та її інтеграція до європейського політико-правового простору зумовлюють необхідність глибокого реформування інституту державної служби відповідно до європейських стандартів належного врядування. Це, зокрема, передбачає побудову такої системи кадрової політики, яка була б орієнтована на людину, забезпечувала реальну дію її прав, свобод та законних інтересів, а також гарантувала їхню непорушність у практиці публічного управління. У цьому контексті особливого значення набуває врахування соціально-психологічних чинників управління персоналом, що безпосередньо впливають на якість взаємодії державних службовців із громадянами та рівень довіри до державних інституцій.

По-друге, активне формування та розвиток законодавчого підґрунтя державної служби загалом, а також нормативне закріплення засад формування й реалізації кадрової політики, створюють можливість для виокремлення оптимальних підходів до вдосконалення механізмів організаційно-правового регулювання управління персоналом у цій сфері. Йдеться про необхідність системного оновлення норм, процедур та інструментів кадрової роботи з урахуванням сучасних вимог до

професіоналізму, етичної поведінки, психологічної компетентності та мотивації державних службовців. Саме це дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування державної служби, а й забезпечити сталий розвиток її кадрового потенціалу на основі поєднання правових, організаційних та соціально-психологічних засад.

Нормативно-правовою основою магістерського дослідження є положеннях Конституції України, Кодексу законів про працю України, Закону України «Про державну службу» 2015 р., Закону України «Про запобігання корупції», Указу Президента України «Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу», Постанови Кабінету Міністрів України «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади» а також інших нормативних актах, що визначають особливості формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби. У процесі підготовки магістерського дослідження використано окремі норми та положення законодавства зарубіжних країн, що регламентують формування та розвиток кадрового потенціалу публічної служби, що дало змогу здійснити порівняльно-правовий аналіз і виокремити перспективні підходи до управління персоналом. Емпіричну базу роботи становлять рішення адміністративних судів України та висновки інших уповноважених органів і посадових осіб, які стосуються питань проходження публічної служби, урегулювання спірних кадрових ситуацій та практичного застосування норм законодавства у сфері державної служби.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота виконана відповідно до плану наукових досліджень кафедри психології Національного університету «Одеська юридична академія». Окремі завдання роботи зумовлюють звернення до конференцій та семінарів регіонального та Всеукраїнського рівнів, що присвячені проблемам функціонування та розвитку публічної служби в Україні.

Мета і задачі дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є комплексне узагальнення теоретичних і методичних підходів до

формування та реалізації стратегічних напрямів кадрової політики у сфері державної служби України, а також розроблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення. Зокрема, дослідження спрямоване на підвищення ефективності управління кадровим потенціалом державної служби та забезпечення результативної реалізації завдань публічного управління через удосконалення механізмів добору, професійного розвитку, мотивації й закріплення персоналу.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані такі наукові та практичні завдання:

- розкрити сутність, зміст, складові елементи та структуру кадрового потенціалу державної служби з урахуванням узагальнення вітчизняного досвіду публічного управління;
- з'ясувати особливості процесу формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби в умовах сучасного суспільно-політичного розвитку України;
- обґрунтувати механізми формування й реалізації кадрової політики державної служби в умовах модернізації системи публічного управління та наближення до європейських стандартів;
- проаналізувати пріоритетні напрями та інструменти професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні;
- розробити новітні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення сучасних пріоритетів розвитку кадрової політики у сфері державної служби;
- систематизувати стратегічні напрями вдосконалення процесів формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу державної служби.

Об'єктом дослідження є сукупність суспільних відносин, що виникають та реалізуються у процесі реалізації соціально-психологічних аспектів кадрової політики у сфері державної служби.

Предметом дослідження є соціально-психологічні аспекти управління персоналом.

Методи дослідження. Із урахуванням мети та завдань магістерського дослідження було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, спрямованих на всебічне вивчення концептуальних положень обраної проблематики. Зокрема, застосовано такі загальні методи наукового пізнання, як спостереження, порівняння, аналіз, синтез, аналогія, індукція та дедукція, які слугували інструментом відбору, систематизації та інтерпретації фактичного матеріалу, а також дозволили виявити логічні зв'язки між окремими елементами системи формування та реалізації кадрової політики у сфері державної служби.

До спеціальних методів, використаних у дослідженні, належать формально-логічний, теоретико-прогностичний, організаційно-правовий та структурно-функціональний. Застосування формально-логічного методу забезпечило послідовність і несуперечливість викладу теоретичних положень, уточнення категоріального апарату, а також логічне обґрунтування висновків щодо змісту кадрової політики на державній службі. Теоретико-прогностичний метод дав змогу окреслити можливі напрями розвитку системи кадрового забезпечення та визначити перспективи удосконалення механізмів управління персоналом у публічному секторі. Організаційно-правовий та структурно-функціональний методи були використані для аналізу інституційного забезпечення державної служби, виявлення особливостей організації кадрової роботи, розподілу повноважень між органами публічної влади та функціонального навантаження окремих елементів системи.

Методи висування гіпотез, аналізу, синтезу, індукції, дедукції та класифікації знайшли своє вираження під час характеристики наукових напрацювань із досліджуваної проблематики, диференціації теоретичних підходів та практичних моделей реалізації кадрової політики у сфері державної служби, а також при узагальненні процедурних аспектів розв'язання кадрових питань. Порівняльно-правовий метод використано для здійснення компаративного аналізу системи норм, що регламентують

порядок формування та реалізації кадрової політики, а також для зіставлення вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку інституту кадрового забезпечення публічної служби.

Основу теоретичної бази магістерської кваліфікаційної роботи становлять сучасні концепції вчених-юристів і фахівців у галузі теорії держави і права, адміністративного та адміністративно-процесуального права, публічного управління та адміністрування. Положення та висновки дослідження ґрунтуються на нормах Конституції України, чинних законодавчих та інших нормативно-правових актів, які визначають правові засади державної служби й механізми забезпечення прав державних службовців у контексті реалізації кадрової політики.

Інформаційну базу роботи склали закони України, підзаконні нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, інформаційні ресурси мережі Інтернет, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також матеріали періодичних видань і засобів масової інформації. Такий комплекс джерел забезпечив можливість поєднати теоретичний аналіз із вивченням практики функціонування інституту державної служби та реалізації кадрової політики.

Структура магістерської роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів (дев'ять підрозділів), висновків, списку використаної літератури та додатків. У вступі обґрунтовується актуальність, визначаються мета, завдання, предмет та об'єкт дослідження. Основна частина магістерського дослідження присвячена комплексному вивченню поставленої проблеми, а саме – з'ясуванню змісту, структури та особливостей забезпечення реалізації кадрової політики у сфері державної служби. У висновках сформульовано основні результати та напрацювання проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та особливості кадрової політики в системі публічного управління

Функціонування держави та специфіка діяльності її адміністративного апарату реалізуються насамперед через інститут державної служби, який посідає особливе місце в системі сучасної публічної влади. Державна служба постає як спеціально організована професійна діяльність громадян, спрямована на практичне забезпечення виконання конституційно визначених цілей і функцій держави. Систему державної служби становлять, з одного боку, інституційні та процесуальні структури, а з іншого – самі державні службовці, тобто особи, які пройшли відповідну фахову підготовку та здійснюють професійну діяльність в апараті органів державної влади. Як складова соціальної структури суспільства державна служба має низку характеристик, притаманних соціальному інституту. По-перше, йдеться про специфічну сферу професійної діяльності, зміст, форми та методи якої повністю орієнтовані на забезпечення реалізації компетенції державних органів, а отже – на виконання управлінських, організаційних та координаційних функцій у публічному секторі. По-друге, виступаючи посередником між державою та громадянином, державна служба покликана забезпечувати захист прав, свобод і законних інтересів людини. У ст. 3 Конституції України наголошується, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю; права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави, яка несе відповідальність перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [14, с. 32]. Із цього випливає, що державна служба в Україні має бути орієнтована на реальне втілення, охорону та просування інтересів особи, у тому числі через ефективне

управління персоналом державних органів та формування такої кадрової політики, яка забезпечує пріоритет прав людини.

По-третє, державна служба як соціальне явище є не лише сукупністю дій державних органів і службовців, а й відображенням ширших соціальних зв'язків і відносин у суспільстві. Вона виступає своєрідним індикатором рівня гуманності існуючого державного устрою, стану правосвідомості громадян, домінуючих моральних орієнтацій та цінностей. Водночас державна служба є носієм певних етичних стандартів, задає моральні орієнтири як для державних службовців, так і для громадян, формуючи повагу до норм права, правил співжиття та етичних засад публічної взаємодії [24]. У контексті соціально-психологічних аспектів управління персоналом це означає, що кадрова політика, стиль лідерства, організаційна культура та система мотивації на державній службі безпосередньо впливають на рівень гуманістичної спрямованості державного управління та якість взаємин між державою і суспільством.

Таким чином, державна служба виступає ключовим інститутом, через який реалізується демократична сутність держави, забезпечується стабільне та ефективне функціонування суспільства, а діяльність державного апарату узгоджується з потребами суспільного розвитку. У цьому контексті державна служба є не лише організаційно-правовим механізмом, а й важливим соціально-психологічним середовищем, у межах якого формується, розвивається та реалізується кадровий потенціал публічної влади. Головне призначення державної служби як соціального інституту полягає в обслуговуванні інтересів громадян, громадянського суспільства та держави, тобто в задоволенні суспільної потреби в ефективному, професійному й орієнтованому на людину державному управлінні. Державна служба тісно пов'язана з усіма іншими соціальними інститутами – політичними, економічними, правовими, культурними, освітніми тощо, – і виконує свою соціальну функцію лише за умови побудови на чіткій правовій основі. У цьому розумінні вона є не тільки соціальним, а й державно-правовим

інститутом, що надає їй особливого правового статусу та зумовлює специфіку управління персоналом у цій сфері.

Державний службовець – це особа, яка за винагороду здійснює професійну діяльність у державній або комунальній адміністративній установі. У вітчизняному законодавстві поняття державних службовців поширюється також на посадових осіб місцевого самоврядування [42, с. 65]. Отже, державні службовці становлять особливу категорію персоналу публічної служби, на яку покладено виконання функцій державних органів та органів місцевого самоврядування, розв’язання суспільно значущих проблем в економічній, адміністративній, соціальній і політичній сферах. Усі їхні дії здійснюються від імені та за дорученням відповідного органу влади, що зумовлює підвищені вимоги до їх професійних, моральних і психологічних якостей і водночас накладає низку правових та етичних обмежень [29, с. 58]. Це безпосередньо пов’язано з необхідністю цілеспрямованого управління персоналом, добору кадрів, їх професійного розвитку та підтримки належного рівня службової етики. Право на державну службу є невід’ємним конституційним правом громадян України (ст. 38 Конституції України), згідно з яким «вони користуються рівними правами на доступ до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [1]. У ст. 19 Закону України «Про державну службу» закріплено основні принципи реалізації конституційного права особи на державну службу та встановлено загальні вимоги до осіб, які вступають на неї: досягнення повноліття, наявність громадянства України, вільне володіння державною мовою, здобуття вищої освіти [22]. Ці вимоги формують базові рамки кадрової політики в системі державної служби, визначають стартові критерії професійного відбору та становлення державного службовця.

Серед науковців усталилася думка, що за умови продуманої та послідовної кадрової політики створюються реальні передумови для оновлення інституту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування новим поколінням висококваліфікованих кадрів. У зв’язку з

цим підготовка, професійний розвиток і ефективне використання фахівців з управління набувають статусу одного з пріоритетних напрямів кадрової політики держави. Кадрова політика у сфері державної служби визначає місце й роль кадрів у суспільстві, формує мету, завдання, ключові орієнтири та принципи роботи державних органів з персоналом, установлює основні критерії оцінювання державних службовців, окреслює шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також раціонального використання людських ресурсів [26]. У межах соціально-психологічних аспектів управління персоналом це означає необхідність урахування мотиваційних установок, ціннісних орієнтацій, особистісних характеристик і групової динаміки в процесі формування та реалізації кадрової політики в системі державної служби.

Проблематика проєктування та реалізації кадрової політики стала об'єктом наукових досліджень багатьох українських учених, зокрема О. Воронька, Н. Гончарук, О. Губи, В. Князева, В. Куйбіди, Л. Корнути, Н. Липовської, В. Лугового, А. Міхненка, О. Оболенського, В. Олуйка, С. Серьогіна та інших. У їхніх працях сформульовано дефініції таких понять, як «кадрова політика», «державна кадрова політика», розкрито сутність і принципи функціонування кадрової системи, окреслено засади формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Водночас у науковій літературі та чинному законодавстві досі відсутнє єдине, усталене визначення поняття «кадрова політика», що зумовлено еволюцією підходів до розуміння її змісту на різних етапах історичного розвитку та істотними змінами суб'єктів, які її формують і реалізують [15, с. 6].

Багатовимірний характер проблеми кадрової політики зумовлює необхідність чіткого окреслення понятійно-категоріального апарату, насамперед термінів «кадрова політика» та «державна кадрова політика». Важливо підкреслити, що ці категорії відрізняються за змістом, а саме поняття «кадрова політика» у науковій літературі трактується і в широкому, і у вузькому розумінні. У широкому розумінні кадрову політику розглядають

як цілісну систему норм, правил і орієнтирів, відповідно до яких стан і розвиток людських ресурсів узгоджуються зі стратегією організації. За такого підходу всі напрями роботи з персоналом (добір, комплектування, оцінювання, атестація, службове просування, навчання тощо) завчасно плануються, інтегруються в загальну систему стратегічного й оперативного управління та підпорядковуються досягненню цілей організації. У вузькому ж розумінні кадрова політика трактується як сукупність специфічних правил, норм, обмежень і очікувань, що регулюють взаємини між людьми в організації, визначають прийнятні моделі поведінки, стиль управління й організаційну культуру.

Саме тому вчені по-різному акцентують сутність поняття «кадрова політика»: одні визначають її як головну лінію в підготовці та використанні кадрів з урахуванням об'єктивних умов функціонування організації; інші – як провідний напрям у доборі, розстановці й вихованні персоналу; ще інші – як систему основних цілей, завдань, методів і пріоритетів роботи з людськими ресурсами. Усі ці підходи вказують на те, що кадрова політика є ядром системи управління персоналом і визначає стратегічні орієнтири її розвитку.

Науковці у сфері державного управління тлумачать кадрову політику як основний напрям діяльності щодо роботи з кадрами, послідовну діяльність з добору, навчання, професійного розвитку й раціонального використання управлінського персоналу з урахуванням кількісних і якісних потреб. За такого підходу кадрова політика безпосередньо відображає процеси формування, навчання й просування кадрів у державних органах, а отже, впливає як на організаційно-правові, так і на соціально-психологічні аспекти функціонування державної служби. На основі цих підходів може бути конкретизовано зміст кадрової політики саме у сфері публічного управління.

Зокрема, «кадрова політика у сфері публічного управління – це система теоретичних знань, принципів, ідей, поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів державного управління, які мають на меті визначити цілі, завдання, характер цієї політики, визначити форми та методи

кадрової роботи для створення, розвитку та раціонального використання кадрів державного управління, що здійснюється на засадах верховенства права, моралі та демократії, має системний, реалістичний, послідовний та передовий характер» [27, с. 185]. Це визначення відображає як нормативно-правовий, так і ціннісно-моральний вимір кадрової політики, а також підкреслює її зв'язок із соціально-психологічними умовами професійної діяльності державних службовців.

Метою кадрової політики є побудова цілісної системи роботи з людськими ресурсами, орієнтованої на досягнення водночас економічного та соціального ефекту, тобто максимального результату як для організації, так і для суспільства. Такий підхід передбачає прогнозування потреб у кадрах, програмування їх професійного розвитку, створення умов для раціонального, ефективного використання управлінського персоналу, формування позитивного організаційного клімату та підтримку мотивації до професійного зростання.

У більш широкому вимірі національна «кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на національному рівні; державна стратегія проектування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави, що виражає волю народу; система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави в організації та регулюванні кадрових процесів і відносин» [28, с. 194]. Отже, мова йде не лише про внутрішньоорганізаційну кадрову роботу, а про загальнодержавну політику у сфері людського потенціалу, що охоплює різні рівні публічного управління.

Кадрова політика, відповідно до сучасних підходів, повинна відповідати низці вимог, а саме бути:

- послідовною і поетапною у розв'язанні стратегічних завдань, уникати ситуативності та фрагментарності рішень;
- орієнтованою на відродження та сталий розвиток України, забезпечення залучення до державної служби професійно

підготовлених, патріотично налаштованих, моральних, креативних фахівців із високою внутрішньою мотивацією до служіння суспільству;

- невід’ємною складовою суспільного ладу, органічно пов’язаною з демократичними цінностями, правопорядком та інститутами громадянського суспільства;
- науково обґрунтованою, такою, що враховує реальні потреби держави в кадрах у перехідний період, спирається на сучасні теорії управління персоналом, психології праці та організаційної поведінки;
- об’єктивною та комплексною, побудованою на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з персоналом, з урахуванням економічних, соціальних, політичних, моральних, соціально-психологічних та інших аспектів кадрових процесів;
- єдиною для всієї України, але реалізованою на різних рівнях – державному, регіональному, місцевому, – з охопленням усього кадрового корпусу та всіх кадрових процесів, незалежно від міри й форми державного впливу на них;
- перспективною (превентивно-прогностичною), спрямованою на формування нового покоління кадрів з урахуванням тенденцій соціального прогресу та змін у суспільстві;
- гнучкою, тобто, з одного боку, достатньо стабільною, щоб забезпечити передбачуваність і довіру з боку працівників, а з іншого – динамічною, здатною адаптуватися до нових викликів і коригувати тактику відповідно до змін ситуації;
- демократичною за цілями, соціальною основою та механізмами вирішення кадрових питань, відкритою до участі громадськості й професійних спільнот;
- спрямованою на духовно-моральний розвиток кожного державного службовця, виховання патріотизму, гуманізму, чесності, довіри до

справедливості, почуття відповідальності за виконання службових обов'язків і власну поведінку;

- орієнтованою на індивідуальний підхід до персоналу, урахування індивідуально-психологічних особливостей, мотиваційних установок та професійних потреб;
- правовою за змістом і формою реалізації, тобто такою, що здійснюється в межах і на основі закону, забезпечує правові гарантії об'єктивного й справедливого розв'язання кадрових питань;
- такою, що спирається на вітчизняний та зарубіжний досвід, уміло поєднує національні традиції державної служби з кращими міжнародними практиками [36].

Саме такі характеристики – реалістичність, науковість, креативність, об'єктивність, комплексність, демократичність, моральність, духовність, індивідуалізований підхід, гуманізм та законність – мають становити теоретико-змістовну основу державної кадрової політики. Оскільки кадрова політика визначає цілі та завдання управління персоналом, структурує напрями й засоби роботи з людськими ресурсами, вона справедливо розглядається як ядро системи управління персоналом у сфері публічного управління.

1.2 Характеристика соціально-психологічних аспектів управління персоналом на державній службі

Актуальність вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом на державній службі зумовлена тим, що саме людський фактор є ключовим ресурсом у системі публічного управління. Навіть за наявності досконалої нормативно-правової бази та сучасних організаційних структур ефективність діяльності державних органів значною мірою визначається

рівнем мотивації, ціннісних орієнтацій, професійної ідентичності, психологічної готовності та комунікативної компетентності державних службовців. Саме тому аналіз соціально-психологічних характеристик персоналу державної служби стає необхідною передумовою реального підвищення результативності публічного управління. Процеси європейської інтеграції, адміністративної реформи, децентралізації, посилення вимог з боку громадян до прозорості та відкритості влади актуалізують потребу у формуванні нового типу державного службовця – не лише професійно компетентного, а й здатного до конструктивної взаємодії, міжособистісної комунікації, роботи в команді, попередження та розв’язання конфліктів. Соціально-психологічні аспекти управління персоналом дозволяють дослідити, як саме формуються відносини в колективах органів влади, яким є стиль лідерства керівників, як впливають організаційна культура та психологічний клімат на якість виконання службових обов’язків і рівень довіри громадян до державних інституцій.

У сучасних умовах однією з ключових передумов зміцнення української державності та успішної реалізації адміністративних реформ є не лише вдосконалення інституту державної служби загалом, а й цілеспрямований розвиток її кадрового потенціалу. Саме кадровий потенціал державної служби виступає головним чинником, від якого залежить результативність перетворень у публічному управлінні: від якості, зрілості та соціально-психологічних характеристик державних службовців залежить здатність державного апарату адекватно реагувати на виклики часу, виконувати суспільно значущі функції й забезпечувати довіру громадян до влади [33, с. 74]. Кадрову політику у сфері державної служби доцільно розглядати як систему норм, правил, цінностей та уявлень, що визначають стратегічний напрям, зміст і форми роботи з персоналом. Вона є ядром системи управління персоналом, оскільки через неї реалізуються цілі, завдання та пріоритети добору, розстановки, професійного розвитку та мотивації державних службовців. При цьому центральне місце в практичній

реалізації кадрової політики посідає саме формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу, тобто не лише фактично наявних компетентностей, а й прихованих можливостей і перспектив професійного зростання працівників [33, с. 74].

У науковій літературі «кадровий потенціал» пропонується трактувати, по-перше, як сукупність прихованих і актуальних здібностей фахівця, розкриття яких забезпечує його професійну самореалізацію; по-друге, як багатофункціональне утворення, що включає психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні та управлінські якості, які за сприятливих умов переходять у стійкі вміння та навички [20, с. 98]. У контексті державної служби йдеться про специфічне поєднання компетентностей, необхідних для виконання управлінських завдань: здатність приймати виважені рішення, відповідально діяти в умовах невизначеності, ефективно комунікувати, працювати в команді, проявляти лідерські якості, дотримуватися етичних стандартів.

Кадровий потенціал державної служби має як індивіду вимір (можливості окремого державного службовця), так і інституційний – сукупність організаційних, нормативних та культурних умов, які сприяють або, навпаки, перешкоджають розкриттю цих можливостей. Тому кадровий потенціал державної служби доцільно розглядати як поєднання латентних здібностей державних службовців і особливостей самої системи державної служби, що забезпечують або обмежують їх розвиток і реалізацію. Його інституційна природа виявляється у відповідності кадрового потенціалу нормам, цінностям і стандартам публічної служби [38, с. 100].

Узагальнення наукових підходів дає змогу розглядати кадровий потенціал органів державної влади як інтегровану, відкриту й динамічну систему, що охоплює кількісний та якісний склад персоналу, вікову й професійну структуру, рівень освіти, інтелектуальні, моральні, психологічні, лідерські, комунікативні та креативні характеристики державних службовців [50, с. 117]. У структурі кадрового потенціалу державної служби доцільно

виокремити, зокрема, трудовий, освітній, лідерський, творчий, комунікативний, моральний, психологічний та інтелектуальний потенціали, кожен з яких відображає певний вимір соціально-психологічних можливостей персоналу. Важливо, що кадровий потенціал є змінною величиною: він трансформується під впливом зовнішніх (соціально-економічні умови, реформи, суспільні очікування) та внутрішніх чинників (організаційна культура, стиль керівництва, система мотивації, можливості професійного розвитку). Тому оцінювання й цілеспрямоване управління кадровим потенціалом передбачає комплексний аналіз професійної кваліфікації, динаміки кар'єри, ділових, особистісних та соціально-психологічних якостей державних службовців [50, с. 117; 30, с. 32]. У цьому контексті формування кадрового резерву виступає важливим інструментом реалізації кадрового потенціалу, оскільки дозволяє виявляти перспективних працівників, розвивати їхні компетентності та готувати до обіймання більш відповідальних посад.

Окремої уваги потребують питання професійного вигорання, стресових навантажень, емоційного виснаження державних службовців, що посилюються в умовах постійних реформ, нестабільності та високої відповідальності за прийняті рішення. Вивчення соціально-психологічних характеристик персоналу дає змогу вчасно виявляти ризики дезадаптації, зниження мотивації, формалізму у виконанні обов'язків, а відтак – розробляти цілеспрямовані заходи з підтримки психологічного благополуччя працівників, розвитку їх стресостійкості, емоційного інтелекту та навичок саморегуляції.

Крім того, соціально-психологічний аналіз управління персоналом на державній службі дає можливість по-новому осмислити зміст кадрової політики: відійти від суто формального розуміння добору та розстановки кадрів до створення цілісної системи розвитку людського потенціалу. Це означає орієнтацію на індивідуальний підхід до працівника, урахування його мотиваційних установок, професійних очікувань, готовності до інновацій,

здатності працювати в умовах змін. Такий підхід є особливо важливим в умовах модернізації державної служби, коли від персоналу вимагається не лише виконання регламентованих функцій, а й ініціативність, відповідальність, креативність, здатність до діалогу з громадянами.

Далі в межах дослідження варто зазначити, що соціально-психологічні аспекти управління персоналом на державній службі відображають сукупність характеристик, які визначають, *як саме* люди працюють у системі публічного управління, взаємодіють між собою та з громадянами, сприймають свої службові ролі й обов'язки. До них належать, зокрема, мотиваційна сфера державних службовців, їхні ціннісні орієнтації, професійна ідентичність, особливості міжособистісної взаємодії, групова динаміка в колективі, стиль лідерства керівників, психологічний клімат та організаційна культура державних органів, рівень стресостійкості та схильність до професійного вигорання. Важливою характеристикою є мотиваційна сфера персоналу державної служби. Вона охоплює мотиви вступу на державну службу, ставлення до професійної діяльності, орієнтацію на служіння суспільству чи, навпаки, на суто матеріальні або статусні вигоди. Від того, які саме мотиви домінують (зовнішні чи внутрішні, егоцентричні чи суспільно орієнтовані), залежить якість виконання службових обов'язків, готовність до додаткових зусиль, сприйняття реформ, ставлення до громадян і запитів суспільства. Ефективне управління персоналом передбачає врахування цих мотиваційних особливостей і побудову системи стимулювання, яка поєднує матеріальні, моральні та символічні форми заохочення.

Не менш значущими є ціннісні орієнтації та професійна ідентичність державних службовців. Ціннісна система працівника (ставлення до законності, справедливості, відповідальності, чесності, людської гідності, прав людини тощо) визначає, наскільки він внутрішньо поділяє засади демократичної, правової держави. Професійна ідентичність відображає усвідомлення себе як представника державної служби, носія певної місії –

служити суспільству, а не лише «працювати в установі». Сформована професійна ідентичність, зорієнтована на етичні стандарти публічної служби, сприяє підвищенню відповідальності, стійкості до зовнішнього тиску, дотриманню антикорупційних обмежень і професійній лояльності до суспільних інтересів.

Важливою групою характеристик є комунікативна компетентність та міжособистісні стосунки у колективах органів влади. Йдеться про вміння державних службовців ефективно спілкуватися з колегами, керівництвом, громадянами, представниками громадських організацій, засобів масової інформації. Високий рівень комунікативної культури знижує ймовірність конфліктів, сприяє налагодженню партнерських відносин між державою та суспільством, підвищує довіру до державних інституцій. До цього блоку належать також вміння працювати в команді, брати участь у колективному прийнятті рішень, конструктивно розв'язувати суперечки та запобігати деструктивним формам конфлікту.

Особливу роль відіграють психологічний клімат і організаційна культура державного органу. Психологічний клімат відображає загальний емоційний фон спілкування в колективі, рівень доброзичливості, підтримки, довіри між співробітниками та між керівництвом і підлеглими. Організаційна культура включає прийняті у даному органі влади норми поведінки, традиції, неформальні правила, домінуючий стиль керівництва, ставлення до змін, інновацій, ініціативи. Позитивний психологічний клімат і конструктивна культура сприяють підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню відчуття причетності до спільної справи. Натомість авторитарний стиль керівництва, атмосфера страху й недовіри, подвійні стандарти у ставленні до працівників породжують демотивацію, формалізм і пасивний опір реформам.

До ключових соціально-психологічних характеристик також належать стресостійкість, рівень професійного вигорання та адаптаційні можливості державних службовців. Служба в органах публічної влади пов'язана з

високим рівнем відповідальності, постійними змінами законодавства, реформами, браком ресурсів, критикою з боку суспільства. Це створює ризики емоційного виснаження, цинізму, втрати сенсу професійної діяльності. Вивчення цих характеристик дає змогу своєчасно виявляти групи ризику, розробляти програми психологічної підтримки, тренінги зі стрес-менеджменту, формувати навички саморегуляції й емоційного інтелекту.

Окремо слід виокремити стиль лідерства керівників на державній службі як важливу соціально-психологічну характеристику управління персоналом. Стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний, партнерський, трансформаційний тощо) визначає, як саме приймаються рішення, якою мірою враховується думка підлеглих, наскільки їм делегується відповідальність, як здійснюється зворотний зв'язок. Від цього залежить рівень ініціативності працівників, довіра до керівництва, схильність до творчого підходу чи, навпаки, до формального виконання інструкцій. У контексті реформ публічного управління особливо актуальним є лідерство, орієнтоване на зміни, розвиток персоналу, відкритість до діалогу та партнерство з громадянами.

Отже, вивчення соціально-психологічних аспектів управління персоналом на державній службі є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє поглибити розуміння внутрішніх механізмів функціонування органів публічної влади, обґрунтувати нові підходи до формування кадрової політики, розробити ефективні інструменти роботи з персоналом, спрямовані на підвищення професіоналізму, моральної відповідальності та комунікативної культури державних службовців. У кінцевому підсумку це сприяє зміцненню демократичного характеру державної служби, підвищенню якості публічних послуг та рівня довіри суспільства до держави. У свою чергу соціально-психологічні характеристики управління персоналом на державній службі охоплюють як індивідуальні особливості державних службовців (мотивація, цінності, установки, емоційний стан), так і групові та організаційні явища (клімат,

культура, лідерство, комунікація, групові норми). Їх системне вивчення створює підґрунтя для формування сучасної кадрової політики, орієнтованої не лише на формальні процедури добору та розстановки кадрів, а й на всебічний розвиток людського потенціалу державної служби.

1.3 Особливості формування кадрового потенціалу на державній службі

У контексті теми магістерського дослідження, формування кадрового потенціалу виступає однією з ключових передумов ефективності всієї системи публічного управління. Для забезпечення результативної діяльності органів державної влади принципового значення набуває не лише підтримання належного рівня професіоналізму, а й постійне підвищення результативності роботи персоналу, цілеспрямоване формування, розвиток і реалізація кадрового потенціалу на всіх рівнях державної служби. Нові умови функціонування держави, пов'язані з демократичними трансформаціями, євроінтеграційними процесами, зростанням суспільних очікувань і вимог до прозорості влади, зумовлюють потребу в оновлених підходах до формування кадрового потенціалу, орієнтованих не лише на правові й організаційні механізми, а й на врахування соціально-психологічних чинників, що визначають поведінку державних службовців у реальних управлінських ситуаціях.

Генерування високопрофесійного, стабільного та раціонально сформованого кадрового потенціалу державної служби, здатного забезпечити виконання визначених законодавством України функцій і повноважень, розглядається як одне з базових завдань сучасної державної кадрової політики. На практиці це означає необхідність системного підходу до добору, розстановки, професійного розвитку та мотивації персоналу, створення умов, за яких кожен державний службовець може розкрити свій професійний,

інтелектуальний та особистісний потенціал. В адміністративній системі кадрова політика виступає інструментом публічного управління, за допомогою якого держава впливає на формування, розвиток та оптимальне використання людських ресурсів. Державна кадрова політика України відображає ставлення держави до кадрового потенціалу як до особливого виду національного багатства, створює умови для вільної реалізації здібностей громадян, визначає стратегію їх професійного зростання, забезпечує задоволення кадрових потреб на національному, регіональному й місцевому рівнях. Якщо в економічній сфері головним критерієм ефективності традиційно виступає прибуток, то в соціальній сфері таким критерієм стає комплекс умов, які формують перспективи для реалізації особистісного й творчого потенціалу кожної людини [37, с. 117].

Формування кадрового потенціалу на державній службі відбувається в межах чітко визначених законодавчих вимог до професійної кваліфікації, етичних стандартів, компетентнісних характеристик державних службовців. Цілі, завдання та напрями їх фахового розвитку безпосередньо пов'язані з трансформаціями соціально-економічного устрою та політичної системи країни, з переходом до моделі публічного управління, що ґрунтується на принципах демократії, верховенства права, відкритості й підзвітності. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в державному секторі, чітке окреслення суб'єктів і об'єктів кадрової політики, виокремлення ключових проблем і пріоритетів у цій сфері створюють підґрунтя для підвищення якості кадрового корпусу державної служби та завершення процесу формування професійної групи державних службовців як особливої соціально-професійної спільноти [56]. При цьому важливо не лише констатувати наявний стан, а й прогнозувати майбутні потреби в кадрах, враховуючи демографічні, освітні, регіональні й соціально-психологічні особливості.

Особливістю формування кадрового потенціалу на державній службі є те, що основні механізми професійного й особистісного розвитку персоналу зосереджені у сфері неперервної професійної освіти. Саме професійна освіта,

включно з базовою, післядипломною та додатковою, справляє вирішальний вплив на рівень професіоналізму, компетентності й управлінської культури державних службовців. До ключових принципів формування кадрового потенціалу через систему освіти належать: визнання базової професійної освіти фундаментом для подальшого навчання; багаторівневість освітніх програм, що забезпечує послідовне зростання професіоналізму; комплементарність (взаємодоповнюваність) базової та післядипломної освіти; спадкоємність освітніх програм, яка дозволяє безперервно продовжувати навчання; гнучкість освітніх траєкторій, що створює можливість змінювати спеціалізацію або поєднувати кілька професійних напрямів. Усі ці принципи мають виразний соціально-психологічний зміст, оскільки стосуються мотивації до навчання, готовності до змін, ставлення до власного професійного розвитку, відчуття перспективи й справедливості кар'єрних можливостей.

Формування кадрового потенціалу передбачає не лише оволодіння формальною кваліфікацією, а й розвиток широкого спектра соціально-психологічних компетентностей, без яких неможливе сучасне публічне управління. Йдеться про такі характеристики, як здатність до ефективної міжособистісної комунікації, уміння працювати в команді, лідерський потенціал, емоційний інтелект, стресостійкість, адаптивність до змін, толерантність до різноманітності, вміння вести діалог з громадянами та врегульовувати конфліктні ситуації. Рівень професіоналізму державного службовця виявляється не тільки в глибині його знань, а й у здатності застосовувати різні методи й інструменти залежно від конкретної ситуації, приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, відповідально діяти в інтересах суспільства, презентувати результати своєї роботи та передавати накопичений досвід колегам [39, с. 2]. Тому формування кадрового потенціалу вимагає інтеграції юридичної, управлінської та психологічної підготовки (Додаток 1).

Метою державного управління у сфері розвитку людських ресурсів – як у масштабах усього українського суспільства, так і в системі державної служби зокрема – є створення конкурентоспроможної, професійно підготовленої, орієнтованої на служіння суспільству робочої сили, здатної ефективно діяти відповідно до сучасних світових стандартів. Такий персонал має бути спроможним до постійного професійного зростання, соціальної та професійної мобільності, готовим до сприйняття інноваційних підходів в управлінні, налаштованим на партнерську взаємодію з громадянським суспільством. Професійна кваліфікація, кадрова компетентність та висока громадянська відповідальність державних службовців визначають потенціал зміцнення держави, масштаби й темпи суспільного прогресу, рівень довіри громадян до влади та можливості сталого розвитку національної економіки. Результати досліджень свідчать, що рівень формальної освіти державних службовців в українському публічному секторі загалом є досить високим, однак цей ресурс часто використовується неповною мірою, що вимагає додаткових зусиль у сфері мотивації, професійного розвитку та управління талантами.

Формування кадрового потенціалу державної служби тісно пов'язане з особливостями державного управління в умовах переходу до демократичного суспільства, правової держави та ринкової економіки. Зміст управління реалізацією кадрового потенціалу державних службовців, з урахуванням суспільних пріоритетів, передбачає всебічний професійний розвиток працівників; створення необхідних організаційних, правових і соціально-психологічних умов для максимального використання їхніх компетенцій, здібностей і можливостей; регулярне оновлення кадрового складу при одночасному збереженні та примноженні якісних характеристик; розроблення й використання науково обґрунтованих критеріїв оцінки професійної обізнаності та ефективності роботи державних службовців. Важливими регуляторами професійного розвитку виступають закріплення правового та соціального статусу державних службовців, розвиток їхньої

фахової поінформованості, упровадження сучасних методів менеджменту професійним розвитком, систематичне збирання й аналіз інформації про соціальний стан населення та очікування громадян [25, с. 155]. Усе це безпосередньо впливає на мотивацію до служби, формування почуття професійної гідності, впевненості у майбутньому.

Процеси формування та реалізації кадрового потенціалу включають широкий спектр взаємопов'язаних напрямів: установлення законодавчих вимог до професіоналізму державних службовців; своєчасні зміни в організаційній структурі та штатному розписі органів управління; модифікацію професійно-кваліфікаційних вимог до посад; розроблення й упровадження змістовно насичених, сучасних навчальних програм; створення дієвих процедур оцінювання результатів службової діяльності; формування кадрового резерву та системи наставництва. Соціально-психологічний аспект цих процесів полягає в тому, що будь-які організаційні зміни неминуче впливають на внутрішній стан працівників, їх відчуття стабільності, довіри до керівництва, задоволеність працею та перспективою власного розвитку.

Формування кадрового потенціалу на державній службі супроводжується низкою глибинних суперечностей: між потребою стабілізувати кадровий склад і одночасною необхідністю його омолодження та професійного оновлення; між конституційно проголошеним правом громадян на рівний доступ до державної служби та реальною практикою добору кадрів; між високими суспільними очікуваннями щодо професіоналізму державних службовців і обмеженими можливостями для розвитку їх компетентностей; між декларованою пріоритетністю людського потенціалу та недостатнім урахуванням соціально-психологічного виміру кадрової політики [43, с. 95]. Визначення й аналіз цих суперечностей дозволяє не тільки виявити бар'єри на шляху розвитку кадрового потенціалу, а й запропонувати конкретні кроки, спрямовані на їх подолання: удосконалення системи відбору, посилення прозорості кар'єрних процедур,

розширення можливостей для навчання, створення сприятливого психологічного клімату в колективах.

До соціальних перешкод професійного розвитку управлінців у системі державної служби доцільно віднести низку чинників, які суттєво ускладнюють формування й реалізацію кадрового потенціалу. Передусім це:

- політико-економічна нестабільність, що відображає негативний вплив загального соціального середовища на розвиток людських ресурсів суспільства в цілому та державних службовців зокрема, посилює відчуття невизначеності, знижує мотивацію до довгострокового професійного зростання;
- недосконалість нормативно-правової бази додаткової та післядипломної освіти, яка не завжди забезпечує чітке регулювання умов, форм і механізмів безперервного професійного навчання управлінців;
- слабка ресурсна база системи фахової освіти та перепідготовки управлінських кадрів (обмежене фінансування, застарілий зміст програм, недостатній кадровий і методичний потенціал освітніх закладів), що знижує якість підготовки державних службовців;
- недостатній рівень стратегічного планування у сфері розвитку персоналу, що унеможливорює довгострокове прогнозування потреб у кадрах, узгодження освітніх програм із реальними запитами державних органів та негативно позначається на професійному розвитку управлінців;
- неефективність державної підтримки й регулювання у фаховій сфері формування кадрів, що проявляється у фрагментарності заходів, відсутності комплексних програм розвитку людських ресурсів, слабкій координації між органами влади та освітніми інституціями;
- майже відсутній дієвий взаємозв'язок між соціальною практикою та освітніми програмами професійного навчання державних службовців, унаслідок чого зміст підготовки часто відстає від

реальних потреб публічного управління, а отримані знання та навички не повною мірою застосовуються на практиці.

Подолання зазначених бар'єрів на шляху формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби стає можливим лише за умови посилення провідної ролі держави у цій сфері та реалізації науково обґрунтованої, системної кадрової політики. Йдеться, зокрема, про досягнення відносної економічної та політичної стабільності в регіонах і в масштабах країни, удосконалення нормативно-правової бази, що регулює підвищення кваліфікації та професійний розвиток державних службовців, перехід системи професійної освіти на більш стале, прогнозоване фінансування через механізм державного замовлення на конкурсних засадах, а також про фіксацію в управлінській практиці стратегічного планування професійного розвитку кадрів державної служби. Лише за таких умов можна забезпечити узгодженість між цілями кадрової політики, освітніми програмами та реальними потребами публічного управління.

Узагальнюючи, слід підкреслити, що кадровий потенціал державних службовців доцільно розуміти як сукупність їхніх потенційних можливостей, здібностей, компетентностей і ресурсів, а також інституційних особливостей системи державної служби, які створюють умови для розвитку й реалізації цього потенціалу. Визначальною ознакою кадрового потенціалу державної служби є його інституційний характер, тобто відповідність можливостей і якостей персоналу нормам, цінностям, принципам і стандартам функціонування системи державної служби. Саме тому ефективність і дієвість державного апарату управління безпосередньо залежать від якості кадрового потенціалу: його змісту, структури, рівня розвитку та здатності адаптуватися до суспільних змін. У кінцевому підсумку це визначає ефективність функціонування всіх ключових сфер діяльності держави. Особливої уваги потребує аналіз процесу формування та реалізації кадрового потенціалу, який доцільно розглядати як таку, що складається з двох взаємопов'язаних елементів: моделей і методів. Модель кадрового

потенціалу – це певна абстрактна концептуальна система, узагальнений зразок організації роботи з персоналом, що відображає уявлення про бажаний стан і розвиток кадрів. Кожен орган влади, враховуючи свої завдання, компетенцію, специфіку функціонування, кадрову ситуацію та стратегічні цілі, обирає або розробляє власну модель формування та реалізації кадрового потенціалу. Така модель визначає логіку, напрями та інструменти роботи з персоналом; усі її структурні елементи мають бути взаємопов'язані, внутрішньо узгоджені та взаємодоповнювальні. У свою чергу, методи формування та реалізації кадрового потенціалу є похідними від обраної моделі: саме вона задає рамки та орієнтири для вибору конкретних технологій добору, оцінювання, навчання, мотивації, планування кар'єри, розвитку лідерства тощо.

Отже, соціальні перешкоди професійного розвитку управлінців у системі державної служби мають комплексний характер і пов'язані як із загальними умовами функціонування суспільства (політико-економічна нестабільність, недосконала правова база, обмежені ресурси освіти), так і з внутрішніми недоліками організації кадрової роботи (слабке стратегічне планування, недостатня підтримка з боку держави, розрив між практикою та навчанням). Подолання цих бар'єрів можливе лише за умов послідовної реалізації цілісної, науково обґрунтованої кадрової політики, яка враховує інституційний характер кадрового потенціалу та поєднує модельний (концептуальний) і методичний (практичний) рівні управління персоналом. У такому разі кадровий потенціал державної служби набуває рис системного ресурсу, що забезпечує не тільки ефективність функціонування органів влади, а й здатність держави відповідати на сучасні виклики, реалізовувати суспільні інтереси та підтримувати стабільний розвиток українського суспільства.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1 Характеристика механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу на державній службі

Важливість дослідження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу на державній службі зумовлена тим, що навіть за наявності високого освітнього рівня та значного людського ресурсу результативність публічного управління часто стримується недосконалістю саме організаційних, правових та соціально-психологічних механізмів роботи з персоналом. Умови постійних реформ, євроінтеграційних процесів, зростання вимог до прозорості й підзвітності влади потребують чітко вибудованої системи добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації та кар'єрного просування державних службовців, яка б ґрунтувалася на сучасних підходах до управління людськими ресурсами. Аналіз і удосконалення таких механізмів дозволяють не лише підвищити ефективність державного апарату, а й створити умови для повнішої реалізації особистісного та професійного потенціалу державних службовців, що безпосередньо позначається на якості публічних послуг і рівні довіри громадян до держави.

У межах дослідження механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу на державній службі особливої ваги набуває сучасний етап трансформації системи публічного управління України. В умовах модернізації державного управління, що відбувається під впливом європейської інтеграції та процесів глобалізації, перед державою постають нові стратегічні завдання: забезпечення ефективного використання людських ресурсів, розроблення інноваційних механізмів кадрового забезпечення, удосконалення системи управління персоналом у державному секторі. Саме розвиток системи державного управління та її кадрове наповнення взаємно

зумовлюють один одного, визначаючи характер взаємовідносин між державою й суспільством, цілісність, послідовність і узгодженість суспільного розвитку.

З позицій сучасної управлінської практики формування та реалізація кадрового потенціалу державної служби є об'єктивною необхідністю, оскільки якості, здібності та компетентності державних службовців не є сталими. Вони можуть як актуалізуватися в діяльності, так і залишатися нереалізованими, змінюватися й розвиватися під впливом організаційних, соціально-економічних і психологічних чинників. Тому управління розвитком кадрового потенціалу має здійснюватися на постійній, системній основі, з урахуванням динамізму організаційної еволюції як на етапі формування персоналу, так і в процесі його подальшої професійної діяльності. Україна як суверенна, незалежна та демократична держава за період свого становлення здійснила низку модернізаційних реформ у сфері державного управління. Водночас результати оцінки вітчизняної системи публічного управління, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування і менеджменту SIGMA [89], а також загальний аудит реформи державного управління, засвідчили, що існуюча модель державного управління все ще не повною мірою відповідає потребам комплексного реформування державної політики та європейським стандартам належного врядування. Експерти наголошують, що започатковані й заплановані реформи є складним і багатовимірним процесом, результат якого значною мірою залежить від якості функціонування інституту державної служби та рівня її кадрового потенціалу.

Нові вимоги до системи державного управління автоматично породжують нові вимоги до державної служби та її персоналу: державні службовці мають бути здатними надавати якісні публічні послуги, орієнтуватися на результат, діяти в інтересах суспільства, застосовувати європейські стандарти управління та формування державної політики в умовах постійних змін. У цьому контексті модернізація державної служби та

системи управління персоналом стала одним із ключових пріоритетів реформи державного управління, спрямованої на побудову в Україні професійної, ефективної, соціально орієнтованої державної служби, що ґрунтується на принципах верховенства права, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, політичної неупередженості, відкритості, орієнтації на потреби громадян, динамізму та гнучкості [73, с. 218].

Кадровий потенціал державної служби починає реалізовуватися тоді, коли персонал має внутрішню мотивацію до розвитку. Відповідно розвиток кадрового потенціалу можна розглядати як цілеспрямований, систематичний і безперервний процес формування, підтримання, нарощування та вдосконалення знань, умінь, навичок і особистісних якостей державних службовців, необхідних для виконання професійних завдань та реалізації функцій держави. Центральне місце в цьому процесі посідають безперервний професійний розвиток управлінських кадрів, формування ефективного адміністративного лідерства, розбудова системи постійної професійної освіти й підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління [60, с. 124]. Саме через призму розвитку кадрового потенціалу доцільно аналізувати якість механізмів управління персоналом у державних установах.

Ефективне функціонування кадрового потенціалу публічної служби можливе лише за умови існування розвиненої системи управлінських механізмів, покликаних забезпечити реалізацію політики у сфері розвитку людських ресурсів. Не менш важливими є показники навчання та кваліфікації (Додаток 2). Такі управлінські структури створюються для впровадження конкретних рішень у певних сферах суспільного життя, а отже, механізми формування та реалізації кадрового потенціалу мають розглядатися у специфічному контексті діяльності державної служби. Ефективність цих механізмів визначається, насамперед, цілями, принципами, критеріями та пріоритетами державної кадрової політики. Зміст кадрової політики в системі державної служби відображається в діяльності державних органів, кадрових підрозділів і керівників щодо формування, професійного

розвитку, раціонального та соціально відповідального використання людських ресурсів [53, с. 41].

Важливу роль у сучасних механізмах формування та реалізації кадрового потенціалу відіграє цифровізація публічного управління. Програма «Країна в смартфоні» та платформа «Дія» створили принципово нові можливості для надання державних послуг у цифровому форматі, а також для оптимізації внутрішніх адміністративних процесів. Попри масштабні виклики, пов'язані з повномасштабною військовою агресією, система державного управління та цифрові сервіси продовжили функціонувати, забезпечуючи доступ громадян до ключових послуг. У цьому контексті реформи, закладені в новій Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, зокрема розвиток професійної та політично нейтральної державної служби, зміцнення спроможних та підзвітних інституцій, створюють нові вимоги до кадрового потенціалу й до механізмів його підтримки [29; 55; 51, с. 21].

Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби доцільно розглядати як інтегровану систему норм, принципів, методів, засобів і управлінських важелів, що створюють умови для розвитку компетентності й кваліфікації фахівців у процесі виконання ними професійних завдань та реалізації державних функцій [60, с. 205]. Ці механізми потребують надійного організаційно-правового забезпечення, оскільки саме воно формує рамки функціонування інших складових: кадрової політики, системи професійної освіти, мотивації, оцінювання, управління кар'єрою. Кадрова політика в цьому контексті охоплює оновлення фізіологічного, морально-психологічного, трудового, інтелектуального, освітнього, творчого, комунікативного та лідерського потенціалів персоналу. Для їхнього повноцінного розвитку необхідно забезпечити відповідні ресурси та сформувати мотиваційне середовище, що стимулює державних службовців до саморозвитку й самовдосконалення.

З урахуванням зазначеного можна виокремити чотири ключові групи механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: організаційно-нормативні, адміністративно-ресурсні, мотиваційно-ціннісні та інформаційно-комунікативні [60, с. 205]. Організаційно-нормативний механізм забезпечує нормативно-правове регулювання діяльності державної служби, визначає організаційні принципи, що гарантують її публічний, професійний, політично нейтральний та орієнтований на потреби громадян характер, а також сприяє впорядкуванню структурних зв'язків у системі публічної служби. Адміністративно-ресурсний механізм поєднує адміністративні та фінансово-економічні інструменти управління кадровим потенціалом, визначає джерела й форми фінансування програм професійного розвитку, особливості використання бюджетних та позабюджетних ресурсів [62, с. 163].

Мотиваційно-ціннісний механізм пов'язаний із формуванням системи стимулів – адміністративних, соціальних, економічних, моральних, – які заохочують державних службовців до ефективної праці, професійного зростання, творчої активності, партнерства в колективі та узгодження особистих інтересів з інтересами державної служби в цілому. Від якості цієї системи залежить, чи сприйматимуть працівники свій професійний розвиток як особистісну цінність і можливість реалізувати власний потенціал. Інформаційно-комунікативний механізм забезпечує обіг управлінської інформації, налагоджує внутрішню та зовнішню комунікацію, впливає на рівень поінформованості, довіри, взаєморозуміння в колективах органів влади та між державою й суспільством [69]. Він є ключовим у формуванні організаційної культури, підтримці професійних стандартів і поширенні кращих практик управління персоналом.

Отже, сукупність зазначених механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби становить цілісну, взаємопов'язану систему, що функціонує в умовах модернізації державного управління. Вони діють у взаємоінтегрованому форматі, спираються на принципи, форми,

засоби й методи публічного управління, узгоджуються з державною політикою у сфері кадрового забезпечення, враховують вплив освітньої системи, ринку праці, соціального захисту та загального рівня довіри до держави. Запропоноване бачення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу створює теоретичне підґрунтя для подальшого вдосконалення системи управління персоналом на державній службі, розроблення практичних рекомендацій і визначення перспектив наступних наукових досліджень у цій сфері.

2.2 Пріоритети професійного розвитку управління персоналом на державній службі

Аналіз особливостей кадрового потенціалу державної служби в Україні дає підстави стверджувати, що однією з провідних проблем органів державної та регіональної влади залишається професійний розвиток державних службовців, керівників і фахівців, тобто підвищення якісних характеристик людських ресурсів у публічному секторі. В умовах оновлення державної служби та зростання вимог до результативності публічного управління постає нагальна потреба в професійно підготовлених кадрах, здатних відповідати стратегічним цілям і завданням державної соціальної політики. Відповіддю системи освіти на таке соціальне замовлення держави й суспільства має стати випереджальний професійний розвиток державних службовців, зорієнтований на формування в них компетентностей, необхідних не лише сьогодні, а й у середньо- та довгостроковій перспективі. Невід'ємною складовою такого розвитку є системна професійна перепідготовка й підвищення кваліфікації персоналу. Серед пріоритетних напрямів професійного навчання кадрів визначаються: розв'язання проблем відтворення та оновлення кадрового складу в процесі реалізації державної

кадрової політики; якісне формування корпусу фахівців із реформаторським потенціалом і виразною соціальною спрямованістю; опанування сучасними технологіями бізнес-освіти, що сприяють формуванню «критичної маси» управлінців вищої ланки, здатних до активного розвитку соціально орієнтованого ринку; здатність системи навчання оперативно реагувати не лише на освітні, а й на консалтингові запити органів влади.

Державні службовці загалом усвідомлюють необхідність постійного підвищення свого професійного рівня та виявляють готовність використовувати будь-які можливості для навчання й саморозвитку. У сучасних умовах кар'єрне просування дедалі більше залежить від рівня кваліфікації посадовців, глибини їхніх знань і сформованості ключових компетентностей. Розвиток освіти при цьому може розглядатися як потенційна «національна ідея», поле консенсусу для різних політичних сил і суспільних рухів, один із базових чинників суспільного прогресу та фундамент формування конкурентоспроможної ринкової економіки. Підтримка та зміцнення єдиної, цілісної системи освіти виступає однією з важливих засад посилення внутрішньої єдності України. Управління професійним розвитком людських ресурсів як у масштабах усього суспільства, так і в системі державної служби має ґрунтуватися на достатньому ресурсному забезпеченні нормативно-правової бази та впровадженні науково обґрунтованих організаційних і соціально-економічних методів управлінського впливу [19].

Стратегічними завданнями органів державної влади в Україні у сфері управління процесами професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби є: визначення соціальних пріоритетів і основних напрямів державної кадрової політики у сфері професійного навчання державних службовців; розширення можливостей освітньої та професійної мобільності; підвищення якості освітніх програм та рівня їх науково-методичного забезпечення. Ідеться про посилення впливу висококваліфікованих кадрів на

соціальний, економічний та політичний розвиток держави. При цьому важливо досягти якісно нового рівня взаємодії між центральними органами державної влади та регіонами у функціонуванні й розвитку системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, забезпечивши узгодженість підходів і єдині стандарти якості на всіх рівнях управління [42, с. 76]. Цілі, завдання та основні напрями професійного розвитку працівників державної служби безпосередньо пов'язані з глибокими змінами в соціально-економічній структурі та політичній системі країни. Об'єктивний аналіз кадрової ситуації в державному секторі, чітке визначення цілей, завдань, пріоритетів і векторів державної кадрової політики дають змогу підвищити якість потенційного кадрового корпусу державної служби та завершити формування професійної спільноти державних службовців як окремої соціально-професійної групи. Виявлення й обґрунтування пріоритетів розвитку кадрового потенціалу в системі державної служби виступає важливим теоретичним і практичним завданням, яке передбачає аналіз різних напрямів діяльності органів влади, усієї сукупності процедур добору, розміщення й формування кадрів, а також системи відносин і взаємодій, що виникають між ними.

Вибір і оцінка соціальних пріоритетів професійного розвитку державних службовців має визначатися передусім суспільними потребами та проголошеними цілями державної кадрової політики. Якщо кадрова політика стосується, насамперед, потенціалу професійно підготовленої людини, то вона має посідати ключове місце в системі соціально-економічних перетворень, виступати однією з основ стабільності та успішного розвитку держави. Логіка цього підходу дозволяє віднести вихідні методологічні засади, принципи відбору кадрів і підходи до оцінювання пріоритетів до числа провідних чинників професійного розвитку кадрового потенціалу.

Особливого значення набуває порівняльний аналіз існуючих систем визначення пріоритетів соціально-економічного розвитку в Україні та в

розвинутих державах світу. Такий аналіз передбачає встановлення пріоритетів професійного розвитку людських ресурсів у країнах із високим рівнем людського потенціалу, виявлення відмінностей у структурі цих пріоритетів, умов і механізмів їх реалізації. Мета компаративного підходу полягає у виокремленні позитивних результатів різних моделей розвитку, з'ясуванні особливостей формування ефективних людських ресурсів державної служби та пошуку оптимальних методів упровадження пріоритетів у національну практику.

Важливим завданням є також визначення тих сфер кадрової діяльності, де існує найбільший попит на результати адміністративного й професійного розвитку, з урахуванням довгострокових глобальних, національних і регіональних тенденцій зміни пріоритетів, а також загальних прогнозів щодо розвитку кадрового потенціалу суспільства. Ігнорування цього може призвести, з одного боку, до недооцінки потенціалу окремих сфер професійної діяльності, які формально не вважаються пріоритетними, а з іншого – до нераціонального використання ресурсів, завищених або нереалістичних пріоритетів, фінансування програм, що не дають очікуваного ефекту, і до виникнення структурних дисбалансів у системі державного управління. Тому важливо чітко розрізняти рівні пріоритетів та їх взаємозв'язки, забезпечуючи комплексний підхід до їх визначення й урахування інтересів усіх суб'єктів кадрової політики.

Ієрархічно структурована система пріоритетів та пов'язаних із ними переваг для професійного розвитку управлінців може реалізовуватися через паралельні або послідовні механізми фінансування, систему конкурсної й директивної підтримки пріоритетних напрямів. Ресурсне забезпечення пріоритетів, зокрема можливість цільового фінансування навчальних програм, має враховувати стан матеріально-технічної бази освітніх закладів, доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних ресурсів, конкурентоспроможність навчальних технологій та методик. Хронічний

дефіцит фінансових ресурсів у цій сфері формує стійкий стереотип адміністративної неефективності в галузі професійного розвитку державних службовців, ускладнює налагодження партнерської взаємодії та спільної роботи всіх суб'єктів кадрової діяльності. Для прискорення процесу ухвалення політичних рішень щодо пріоритетних напрямів професійного розвитку державних службовців необхідно створити дієві механізми прямого та зворотного зв'язку між органами державної влади й громадськістю, налагодити як формальні, так і неформальні консультації між державними службовцями, науковою спільнотою, бізнес-структурами, професійними об'єднаннями, забезпечити інтеграцію цілей і узгодження пріоритетних напрямів професійного розвитку кадрів державної служби [45, с. 243].

Під час розроблення методології вибору й фінансування пріоритетів професійного розвитку управлінців на державному рівні доцільно спиратися на якісно оновлений підхід до визначення й оцінювання завдань соціально-економічної відбудови України. Такий підхід має бути орієнтований на поліпшення якості життя населення, розвиток соціальної сфери, підвищення ефективності державного управління. Вибір основних методологічних орієнтирів для визначення та узгодження соціальних пріоритетів, а також механізмів професійного й кваліфікаційного розвитку кадрів повинен базуватися на таких цільових настановах:

- забезпечення Україні гідного місця серед економічно розвинених і конкурентоспроможних держав світу;
- розвиток громадянського суспільства й демократії, гарантування повного спектра прав людини, громадянських і політичних свобод;
- подальше утвердження конкурентної ринкової економіки, у якій права власності надійно захищені, а економічна свобода створює умови для чесної праці та гідного заробітку.

Основу державної кадрової політики України, зокрема її пріоритетів у

сфері професійного розвитку кадрового потенціалу державної служби, становлять законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Актуальність цих питань свідчить про значну увагу, яку керівництво держави приділяє розвитку державної служби, посиленню ролі професійного навчання та зростанню кваліфікації її кадрового складу [32, с. 151]. Основною метою виступає вдосконалення системи підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців та суттєве підвищення їхнього професійного рівня. Для досягнення цієї мети необхідно: розробити ефективні механізми добору державних службовців та гарантувати кар'єрний розвиток на основі професійних заслуг; підвищити соціальну значущість державної служби та авторитет державних службовців; створити цілісну систему безперервного професійного навчання, розробити стандарти й програми підготовки кадрів на основі відкритого конкурсного відбору освітніх програм і навчальних закладів; забезпечити ефективне управління процесами підвищення кваліфікації; установити прозорі механізми оновлення й планової ротації кадрів; сформувати на конкурсній основі кадровий резерв і гарантувати його реальне використання; запровадити об'єктивні процедури оцінювання під час атестації та проведення кваліфікаційних іспитів державних службовців. Водночас слід визнати, що однією з базових проблем кадрової ситуації в українській державній службі залишається недостатній рівень професіоналізму частини кадрів. Попри наявність розгалуженої мережі навчальних закладів, які здійснюють підготовку державних службовців, система професійної освіти нерідко виявляється відірваною від практичних потреб публічного управління й недостатньо конкурентоспроможною. Пріоритети фахового розвитку управлінців не можуть бути реалізовані без органічного поєднання із завданнями вищої професійної освіти. Вибір і оцінювання освітніх пріоритетів має визначатися загальними потребами розвитку держави. При цьому особлива увага повинна приділятися підтримці й розвитку тих

наукових, технічних, інженерних, соціальних та гуманітарних напрямів, які є критично важливими для сталого розвитку суспільства, раціонального управління та формування духовного й культурного потенціалу держави [38, с. 99].

Ключовим завданням модернізації системи професійної освіти є оновлення її структури та змісту. Це стосується впровадження сучасних інформаційних і освітніх технологій, оптимізації тривалості навчальних програм, орієнтації на засвоєння методології творчості, принципів інноваційної діяльності та управління змінами, менеджменту персоналу, основ маркетингу, навичок безперервного самонавчання та підтримки високого інтелектуального потенціалу. Важливим аспектом є й чіткий розподіл завдань, пов'язаних із вибором освітніх пріоритетів підготовки кадрів: створення рівних можливостей доступу до якісного професійного навчання по всій території України, забезпечення реалізації професійних можливостей на місцевому рівні, узгодження попиту й пропозиції на ринку праці, стандартизація рівня кваліфікації фахівців. У цьому сенсі професійне навчання персоналу виступає стратегічним елементом удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби [45].

За останні роки структура системи вищої освіти зазнала суттєвих змін, у сфері професійної підготовки сформувався ринок освітніх послуг. Водночас наслідки активної комерціалізації освіти оцінюються суспільством переважно критично. Значна частина громадян негативно сприймає недержавний сектор вищої освіти, що пов'язано як із підвищенням вартості навчання та зменшенням доступності освіти для окремих соціальних груп, так і з побоюваннями щодо зниження її якості та реальної цінності дипломів на ринку праці. Важливо враховувати, що освітній продукт має високу вартість лише тоді, коли він підтверджується якістю підготовки та є привабливим для потенційних роботодавців та інвесторів. Водночас у

співпраці Урядового офісу координації європейської та євроатлантичної інтеграції, НАДС, проекту Natolin4Capacity Building та Європейського коледжу в Натоліні створено платформу Natolin4Capacity Building, що пропонує можливості професійного навчання у форматі самоосвіти для українських державних службовців, що становить важливий ресурс для їхнього індивідуального професійного розвитку. За результатами досліджень можна зробити висновок, що найбільш ефективними формами підготовки фахівців у сфері публічного управління є навчання в державних закладах вищої освіти, участь у міжнародних програмах і стажуваннях за кордоном, а також цілеспрямована самоосвіта. З огляду на це роль держави як регулятора й стимулятора розвитку професійного навчання в ринковому середовищі не лише не повинна зменшуватися, а навпаки – має посилюватися через систему інвестиційних заходів, удосконалення управлінських функцій, оптимізацію форм і механізмів соціальної підтримки й захисту тих, хто прагне професійного зростання.

Оцінюючи загальний стан кадрового потенціалу суспільства, одним із ключових критеріїв є рівень професіоналізму, проблема якого простежується практично в усіх сферах управління, економіки, соціального розвитку та використання людських ресурсів. Рівень професіоналізму сучасного кадрового складу державної служби в окремих випадках знижується через нелінійний характер кадрових змін останніх років і відсутність стабільних, адаптованих до нових умов механізмів управління [31, с. 98]. Це створює підґрунтя для проявів непрофесійної поведінки державних службовців і формування байдужого ставлення до виконання службових обов'язків. Серед причин такого стану можна виокремити:

- 1) сферу кадрової роботи – суб'єктивізм під час кадрових призначень, відсутність ефективних стимулів до підвищення кваліфікації, слабкий зв'язок між рівнем професійної освіти й кар'єрним просуванням, недостатню розробленість засад кадрової політики, нерозуміння або

ігнорування сучасних кадрових технологій, низький рівень матеріального заохочення;

- 2) сферу професійної підготовки – невідповідність рівня підготовки реальним вимогам до посади, що знижує якість виконання професійних функцій, не сприяє постійному вдосконаленню; вразливість системи професійної освіти до негативних чинників, зменшення можливостей для передачі практичного досвіду через відтік компетентних викладачів, наслідки надмірної комерціалізації вищої освіти;
- 3) сферу соціальних цінностей – зниження престижу професійної освіти та висококваліфікованої праці, ослаблення суспільного запиту на високий рівень професіоналізму, що свідчить про недостатній контроль за відтворенням системи соціальних цінностей.

Наведена ситуація обумовлює необхідність розробки сучасних освітніх програм, підручників і методик викладання, здатних поєднати теоретичну підготовку з практичними викликами публічного управління. Існує глибокий взаємозв'язок, взаємозалежність і взаємозумовленість між державними пріоритетами у сфері професійного розвитку кадрів державної служби та освітніми пріоритетами. Формуючи концепцію суспільних пріоритетів у сфері професійного розвитку державних службовців, необхідно не лише подолати помилки минулого, а й гармонізувати політику з актуальними викликами сьогодення. Для цього слід поєднати пріоритетні напрями кадрових процесів та кадрових технологій у системі державної служби; у межах єдиної процедури відбору, оцінювання та підтримки пріоритетів професійного розвитку людських ресурсів забезпечити системну координацію цих пріоритетів; передбачити збільшення бюджетного фінансування відповідних програм; обґрунтувати зв'язки між пріоритетами розвитку людських ресурсів та пріоритетами вищої професійної освіти. Це відкриває можливість суттєво підвищити рівень професіоналізації людських ресурсів і посилити соціальну складову кадрового потенціалу державних

інституцій. Підсумовуючи варто зазначити, що пріоритети професійного розвитку управління персоналом на державній службі охоплюють не лише вдосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу, а й узгодження державних, освітніх та суспільних орієнтирів у сфері підготовки й розвитку державних службовців. Саме системний, науково обґрунтований підхід до визначення й реалізації таких пріоритетів є запорукою підвищення професіоналізму публічної служби та зміцнення її соціально-психологічної основи.

2.3 Інструменти управління персоналом на державній службі

В контексті теми магістерського дослідження «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на державній службі» управління державними службовцями доцільно розглядати як цілеспрямований управлінський вплив з боку державних органів, їх керівників і підрозділів з управління персоналом, який спрямований на забезпечення органу влади належним кадровим складом, організацію його професійного розвитку та ефективної службової діяльності. Йдеться не лише про формальний добір працівників, а про комплекс дій, що включає відбір і розстановку кадрів, їх оцінювання, підвищення кваліфікації, мотивацію, стимулювання та підтримку виконання завдань, визначених мандатом органу державної влади [30, с. 32]. При цьому особливого значення набувають соціально-психологічні аспекти цього впливу – урахування індивідуальних особливостей працівників, їхніх ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок, професійних очікувань і готовності до змін.

Система управління людськими ресурсами у сфері державної служби постає як сукупність взаємопов'язаних елементів, у межах яких реалізуються

основні функції управління персоналом. У найзагальнішому вигляді система управління персоналом державної служби в Україні охоплює: організаційну структуру управління кадрами; комплекс процедур і технологій роботи з державними службовцями (добір, адаптація, ротація, оцінювання, розвиток); нормативно-правові засади управління персоналом; інформаційне й методичне забезпечення кадрових процесів; сучасні технології управління людськими ресурсами та методи, що застосовуються для їх реалізації [40]. Фактично йдеться про цілісний механізм, у якому юридичні, організаційні та соціально-психологічні інструменти поєднуються для того, щоб забезпечити ефективне функціонування державного органу через його персонал.

Основне призначення системи управління людськими ресурсами в державному управлінні полягає у забезпеченні органів державної влади професійно підготовленими, компетентними та відповідальними кадрами, здатними надавати якісні публічні послуги, приймати обґрунтовані рішення й діяти в інтересах суспільства [46, с. 112]. В умовах реформування публічного управління це завдання конкретизується у низці стратегічних цілей, яких має досягати система управління персоналом:

- формування високого рівня професіоналізму, управлінської культури та організаційної дисципліни, забезпечення всіх основних напрямів діяльності органів влади кваліфікованими, активними, готовими до змін працівниками;
- максимально ефективного використання інтелектуального, людського й лідерського потенціалу державних службовців, його збереження й наращування в довгостроковій перспективі;
- створення таких соціальних і організаційно-психологічних умов, за яких кожен працівник має можливість реалізувати свої здібності, поєднати особисті професійні плани з цілями державної служби, розвиватися, просуватися по службі та підвищувати особисту результативність.

Важливо наголосити, що управління персоналом на державній службі не є самоціллю, а виступає інструментом удосконалення структури й

функціонування органів державної влади. Ефективно організована система управління кадрами має приводити до підвищення рівня організованості управлінських процесів, чіткого розподілу й закріплення функцій, побудови прозорої ієрархії посад, усунення дублювання повноважень, зміцнення виконавчої дисципліни, впорядкування службових відносин і зменшення конфліктності в колективах. У сучасних умовах головною метою роботи з державними службовцями є формування фахівця з високою професійною кваліфікацією, розвиненим почуттям відповідальності, орієнтацією на командну взаємодію та усвідомленим ставленням до своєї ролі як представника публічної влади [73, с. 41]. Саме поєднання професіоналізму, колективістської настанови, етичних цінностей і здатності ефективно працювати з людьми відображає соціально-психологічний зміст управління персоналом у системі державної служби та визначає його пріоритети у контексті реформ публічного управління.

Методи управління людськими ресурсами в публічному секторі доцільно розглядати як сукупність засобів цілеспрямованого впливу на колективи та окремих державних службовців з метою координації їхньої діяльності, узгодження з цілями органу влади та забезпечення ефективного функціонування організації. У системі державної служби України у процесі управління персоналом застосовується комплекс методів, серед яких адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні. Вони відрізняються як за формою впливу, так і за глибиною врахування людського чинника, мотивації, ціннісних орієнтацій та соціально-психологічних особливостей державних службовців.

Правові методи управління персоналом можуть мати різний характер. Імперативні (обов'язкові) встановлюють чіткі приписи, яких потрібно дотримуватися в службовій діяльності; диспозитивні – визначають межі можливої поведінки, окреслюючи, що дозволено, а що заборонено; дорадчі – надають орієнтири щодо того, як саме має діяти керівник чи службовець у певній ситуації відповідно до закону; заохочувальні – спрямовані на

підтримку та стимулювання тих управлінців, які творчо й відповідально застосовують правові норми у своїй діяльності. У сукупності ці методи формують правове поле, у межах якого реалізуються й соціально-психологічні механізми впливу – визнання, довіра, відчуття справедливості, захищеності тощо.

Кадрове забезпечення в системі державної служби можна визначити як вид управлінської діяльності, змістом якої є укомплектування органів влади, установ та їх підрозділів необхідним персоналом, що відповідає встановленим професійним, кваліфікаційним та етичним вимогам, а також організація роботи з інформацією про цих осіб. Воно включає впровадження науково обґрунтованих методів відбору, направлення на службу, навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації, сприяння професійному становленню й адаптації працівників, регулювання їхнього працевлаштування та забезпечення правового захисту. До основних завдань кадрового забезпечення належать: планування потреб у персоналі; підвищення рівня суспільної довіри до державної служби; організація системи навчання; прийняття громадян на державну службу; комплексне кадрове супроводження діяльності органів влади; підвищення професійної кваліфікації державних службовців; перепідготовка працівників, орієнтована на нові виклики; оцінювання результатів службової діяльності; належне оформлення та супровід припинення державної служби [80].

Таким чином, підсистема управління людськими ресурсами в органі влади призначена для виконання ключових функцій з управління персоналом – від планування й добору до розвитку, мотивації, оцінювання та кар'єрного просування. Вивчення кадрових потреб стає базовою умовою ефективності та «дієздатності» організації, адже саме з цього починається формування кадрового потенціалу. На етапі визначення потреб у кадрах насамперед необхідно аналізувати кількісні параметри (скільки працівників потрібно) та якісні (якої структури, з яким освітнім рівнем, спеціалізацією, досвідом) [64, с. 48]. Штатна структура має відповідати функціям і завданням конкретного

структурного підрозділу, а за потреби – своєчасно оновлюватися з урахуванням стратегічних цілей, планів діяльності та реальних фінансових можливостей.

Перед тим як планувати заходи у сфері управління персоналом, підрозділ з управління людськими ресурсами повинен чітко з'ясувати: на що саме спрямовуються ці заходи; яку мету вони мають досягти; які орієнтири покладені в основу кадрової стратегії державного органу; і як усе це корелює із загальними стратегічними завданнями органу влади. Тільки у разі такої узгодженості кадрове планування набуває системного характеру й не зводиться до формального заповнення вакантних посад.

Під час визначення потреб у персоналі, як правило, застосовують декілька методів. Один із них – метод екстраполяції, який полягає у перенесенні поточного стану речей у майбутнє (тобто припущенні, що сьогоденні тенденції зберігатимуться). Його перевагою є простота й оперативність, проте недоліком – обмежена здатність враховувати зміни зовнішнього середовища. Тому цей підхід доцільно застосовувати переважно для короткострокового планування. Іншим поширеним методом є метод експертних оцінок, що ґрунтується на залученні думок керівників структурних підрозділів щодо майбутніх кадрових потреб. У такому випадку служба управління персоналом організовує збір і аналіз пропозицій, тоді як кожен підрозділ відповідає за планування власного кадрового розвитку. Перевагою цього підходу є включення всіх керівників у процес стратегічного планування персоналу, тоді як недоліком виступають значні часові витрати та суб'єктивність оцінок [77, с. 225]. У будь-якому разі планування кадрових потреб має бути достатньо гнучким, чітко структурованим та адаптивним до змін.

У вузькому розумінні планування кадрових потреб включає визначення поточної та перспективної кількості працівників і структури робочих місць. У ширшому – воно також охоплює планування системи навчання, форм і розмірів мотиваційних стимулів, покращення умов праці, планування

кар'єрних траєкторій та наступництва на ключових посадах. Усе це безпосередньо пов'язане з соціально-психологічними аспектами управління персоналом: очікуваннями, професійними намірами, задоволеністю працею, відчуттям справедливості й перспективи. Щоб забезпечити добір працівників із потрібними характеристиками, важливо грамотно оформити заявку на підбір персоналу. Така заявка має містити інформацію про: конкретну посаду (з урахуванням положення про структурний підрозділ, посадової інструкції, структури та штатного розпису); коло завдань та обов'язків за цією посадою, необхідних для досягнення цілей підрозділу й органу в цілому; вимоги до кандидата – рівень освіти, необхідний досвід роботи, обсяг знань, ділові та особистісні якості, що є критично важливими для успішного виконання посадових функцій [85].

Сучасні правила вступу на державну службу в Україні передбачають, що і прийняття на посаду, і просування по службі відбуваються переважно за результатами відкритого конкурсу. Прийом громадян на державну службу поза конкурсом не допускається, за винятком чітко визначених законом випадків [7]. Такий підхід сприяє утвердженню принципу меритократії в системі державної служби України, забезпечує реалізацію конституційного права громадян на рівний доступ до публічної служби, формує рівні й конкурентні умови для відбору найбільш підготовлених фахівців. Це, у свою чергу, є одним із ключових завдань реформи державної служби – сформувати професійний, компетентний, мотивований кадровий корпус.

У сучасних умовах державна служба дедалі виразніше виступає як особливий вид професійної діяльності, що потребує високого рівня компетентності та етичної зрілості. Відповідно, кадровий корпус державної служби має формуватися з фахівців, здатних якісно виконувати функції держави, впроваджувати нові соціальні технології, підтримувати інноваційні процеси. Професіоналізм державного службовця означає не лише наявність формальної кваліфікації та виконання завдань на належному рівні в обмін на заробітну плату з державного бюджету, а й уміння забезпечувати належну

якість публічних послуг, стабільність роботи органу, здатність відповідально діяти в складних ситуаціях, прагнення до самовдосконалення.

На думку М. Гниденка, однією з ключових умов реалізації професіоналізму є створення для державних менеджерів належних умов особистісного й професійного розвитку, можливостей для підвищення кваліфікації та виконання службових повноважень, забезпечення гідного рівня оплати праці, чітких перспектив кар'єрного зростання, а також забезпечення якісної матеріально-технічної бази для виконання посадових обов'язків. Серед основних чинників, що впливають на розвиток потенціалу державних менеджерів, дослідник виокремлює: відповідність займаних посад; якість здобутої освіти та професійної підготовки; можливості самореалізації й кар'єрного просування; характер взаємовідносин у трудовому колективі та з керівництвом; наявність дієвої мотиваційної системи [26].

Кар'єра державного службовця розглядається як складна динамічна система, що включає низку взаємопов'язаних підсистем, пов'язаних із різними сферами людської діяльності. Її основними характеристиками є динамічність, наявність комплексу взаємодіючих елементів, інтегрованість та здатність до саморегуляції. Динамічність означає, що з часом змінюються як соціальні, психологічні й фізіологічні параметри самих службовців, так і умови їхньої діяльності в публічному просторі. Комплекс взаємодіючих елементів охоплює нормативно-правову, соціокультурну, морально-етичну, економічну, психологічну та інші складові. Інтегрованість виявляється у взаємозв'язку всіх компонентів кар'єрної системи, а самоуправління – у її здатності реагувати на зовнішні й внутрішні зміни, адаптуватися до нових викликів [29, с. 117].

Для органів державної влади вкрай важливо розуміти, які саме фактори й у який спосіб впливають на професійні настрої та наміри державних службовців – залишатися на службі, розвиватися, змінювати посаду чи сферу діяльності. Така інформація важлива і для самого працівника (як елемент

його професійного самопізнання та планування кар'єри), і для органу влади, який зацікавлений у розробленні ефективної стратегії професійного та кар'єрного розвитку персоналу. В ідеалі відносини між органами державної влади та державними службовцями мають будуватися таким чином, щоб забезпечити баланс інтересів: задоволення публічних потреб і одночасно – підтримку професійних і особистісних цілей працівників. Механізми професійної орієнтації, наставництва, супроводу кар'єри відіграють важливу роль у стимулюванні професійного зростання працівників. Вони спонукають до підвищення кваліфікації, сприяють здатності адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі й професійних вимогах. Значущим чинником у цьому процесі є організаційна культура – система спільних цінностей, норм і практик, що визначає стиль взаємодії в колективі, рівень довіри, клімат у колективі, толерантність до нововведень.

Одним із ключових факторів розвитку кар'єри виступає мотивація. Сучасні теорії мотивації зосереджені як на змісті потреб (зокрема, в класичній моделі А. Маслоу, де важлива роль належить потребі в самореалізації), так і на процесі вибору певних форм поведінки (процесуальні теорії), що пов'язано з очікуваннями людини та оцінкою нею можливих наслідків своєї професійної діяльності [87]. У сфері державної служби це проявляється в тому, наскільки службовець вірить, що його зусилля будуть помічені, оцінені й справедливо винагороджені.

Відповідно до чинного законодавства до основних мотиваційних чинників у системі державного управління відносяться матеріальне стимулювання та соціальне забезпечення. За бездоганну службу, високі результати роботи й особливі заслуги перед державою до державних службовців можуть застосовуватися такі види заохочень: оголошення подяки; нагородження почесними грамотами, відомчими відзнаками; дострокове присвоєння чергового рангу; висунення до державних та інших нагород, у тому числі національних премій [77, с. 225].

Однак на практиці навіть наявність таких стимулів далеко не завжди забезпечує утримання й повноцінний розвиток кадрів у системі публічної служби. Однією з причин є суттєве відставання рівня оплати праці державних службовців від заробітків фахівців аналогічної кваліфікації в приватному секторі. У цьому контексті важливим завданням є визначення тих умов та факторів, які реально впливають на високий рівень мотивації, залученості й лояльності працівників – не лише матеріальних, а й соціально-психологічних (визнання, причетність, справедливість, розвиток, довіра).

Важливим елементом сучасної системи професійного розвитку держслужбовців є облік результатів навчання в кредитах ECTS. За результатами професійної підготовки державним службовцям нараховуються кредити Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS): один кредит відповідає 30 годинам навчання, які враховуються підрозділом з управління персоналом. Облік кредитів здійснюється органами державної влади всіх рівнів [72, с. 119]. Кредити ECTS здобуваються, зокрема, за навчання за освітньо-професійними програмами здобуття ступеня магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (або спорідненими) у галузі знань «Публічне управління» [62]. Нарахування кредитів відбувається за кожним видом професійної підготовки шляхом внесення даних про здобуті ECTS до службового посвідчення державного службовця. Підставою для зарахування кредитів є оригінали дипломів, свідоцтв, сертифікатів та інших документів, що підтверджують законно завершену професійну підготовку, а також результати участі у програмах навчання й обміну в Україні та за кордоном.

Усе це свідчить, що методи управління людськими ресурсами, планування кадрів, добір, професіоналізація, кар'єрний розвиток і мотивація утворюють цілісну систему соціально-психологічних та організаційно-правових механізмів, які визначають якість управління персоналом на державній службі та ефективність реалізації кадрового потенціалу публічного сектору.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1 Підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу на державній службі

Інтелектуальний та професійний потенціал персоналу виступає ключовою умовою формування й підтримання належного рівня кадрового потенціалу державної служби та фактично є однією з головних стратегічних цілей державної кадрової політики. У стратегії такої політики центральне місце посідає кадрова діяльність в органах публічної влади – як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. У руслі реформи державної служби Закон України «Про державну службу» визначає основні засади регулювання кадрових процесів в органах державної влади, зокрема: розподіл повноважень у сфері управління персоналом, розробку та затвердження посадових інструкцій, планування кар'єри, проведення конкурсів, атестацій та кваліфікаційного оцінювання державних службовців. З огляду на зростання обсягу та складності цих завдань постає потреба посилити кадрові служби органів влади як чисельно, так і якісно, у тому числі шляхом залучення фахівців на строкові контракти для виконання спеціалізованих завдань (наприклад, розроблення критеріїв оцінювання результатів службової діяльності, оцінка професійних і морально-етичних якостей, підготовка посадових інструкцій тощо) [69].

Стратегічний розвиток, планування та управління людськими ресурсами на державній службі передбачає реалізацію низки взаємопов'язаних напрямів, серед яких:

- 1) застосування сучасних та ефективних інструментів персонал-маркетингу для підвищення якості та результативності відбору кадрового потенціалу державної служби;

- 2) завершення формування та впровадження цілісної системи безперервного професійного навчання державних службовців;
- 3) розроблення та впровадження інноваційних освітніх програм підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців, орієнтованих на сучасні виклики та європейські стандарти;
- 4) системна реалізація заходів, спрямованих на підвищення суспільного престижу державної служби та зміцнення гідності державних службовців;
- 5) посилення ролі вищого керівництва у формуванні кадрової політики та створення умов для розвитку управлінського потенціалу керівників вищої ланки на центральному й регіональному рівнях [40, с. 250].

Водночас кадрова ситуація в органах державної влади залишається складною та має низку специфічних рис, що зумовлюють необхідність комплексного розв'язання таких викликів:

- 1) ухвалення оновленого пакета законодавчих актів, які б детально врегульовували питання організації та проходження державної служби, оскільки без цього повноцінне застосування Закону «Про державну службу» ускладнюється. Відсутність достатньо розробленої нормативно-правової бази гальмує ухвалення підзаконних актів, необхідних, зокрема, для чіткого визначення компетенції суб'єктів, відповідальних за управління державною службою;
- 2) удосконалення механізму оплати праці державних службовців, оскільки чинна система не забезпечує належної привабливості державної служби для висококваліфікованих фахівців, що ускладнює якісний добір кадрів;
- 3) створення комплексної, єдиної національної системи навчання державних службовців із стабільним і достатнім фінансовим забезпеченням з державного бюджету.

Окремого аналізу потребує питання оплати праці державних службовців в умовах воєнного стану. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України, Міністерство економіки та Національне агентство України з питань державної служби оприлюднили спільну заяву щодо реалізації постанови Кабінету Міністрів України № 391 від 25 квітня 2023 року, яка регламентує оплату праці держслужбовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що працюють у районах, де тривають або нещодавно тривали бойові дії. Згідно з цією заявою, постанова була опублікована 28 квітня 2023 року, і саме з цієї дати державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування набули право на підвищений розмір оплати праці (посадовий оклад, помножений на коефіцієнт 1,5). Відтак юридичних підстав для перерахунку заробітної плати державних службовців із моменту запровадження воєнного стану немає. У документі також уточнюється, що норми постанови можуть застосовуватися лише на тих територіях, де ведуться або велися бойові дії, і за умови наявності відповідного фінансування [45].

В українському законодавстві передбачено створення центрального органу виконавчої влади, відповідального за формування й реалізацію державної політики у сфері державної служби. Водночас чітка процедура створення такого органу та його розгортання в регіонах законодавчо поки що не деталізована. Запуск повноцінного спеціалізованого органу управління державною службою дозволив би виконувати координуючу функцію, забезпечувати методичний супровід, консультаційну підтримку та моніторинг ефективності системи управління державними службовцями.

Серед факторів, що негативно позначаються на формуванні професійного та компетентнісного рівня державних службовців, можна виокремити: практику призначення на посади за принципом особистої відданості, знайомств або політичної лояльності, а не професійної компетентності; незавершеність формування цілісної системи кадрового резерву, недооцінку його стратегічного значення; призначення на вакантні

посади осіб, які не входять до кадрового резерву й не пройшли належної підготовки; недостатню якість професійної підготовки випускників окремих закладів вищої освіти, що не завжди відповідає запитам сучасної державної служби. З огляду на це можна окреслити кілька пріоритетних напрямів удосконалення кадрової діяльності на державній службі. До першочергових заходів, спрямованих на підвищення ефективності публічної служби, належать: оптимізація організаційної структури адміністративних органів; перехід до повсюдного заміщення посад державної служби на конкурсних засадах; посилення авторитету державних службовців у суспільстві; підвищення результативності професійної освіти державних службовців та їхнього безперервного професійного розвитку.

Важливим мотиваційним чинником для державних службовців щодо проходження перепідготовки чи підвищення кваліфікації має стати усвідомлена потреба в удосконаленні власних компетентностей, прагнення працювати більш ефективно, результативно й обґрунтовано. Такі форми навчання мають бути орієнтовані не на формальне виконання вимог, а на реальне оновлення знань, навичок та управлінських підходів [53, с. 86].

Беручи до уваги окреслені вище пріоритетні напрями, можна визначити коло першочергових завдань, що значною мірою визначають зміст управління персоналом на державній службі в перспективі. У практиці реалізації державної кадрової політики важливо впроваджувати сучасні кадрові механізми й технології, підвищувати роль і відповідальність кадрових служб, розширювати їхню участь у стратегічному плануванні та оцінюванні результатів. Особливої уваги заслуговує механізм виявлення та розвитку потенціалу державних службовців – як професійного, так і соціально-психологічного. Такий механізм передбачає створення сприятливих умов для раціонального використання наявних компетенцій, розкриття прихованих здібностей, ініціативності, лідерського потенціалу працівників, що безпосередньо впливає на якість виконання ними посадових обов'язків. Відповідно, формування та запровадження дієвих інструментів

реалізації кадрового потенціалу є важливим чинником оптимізації функціонування державної служби в цілому.

Сучасне громадянське суспільство висуває до державних службовців значно вищі очікування, ніж раніше. Проте оцінювання професійної діяльності працівників публічної служби все ще недостатньо пов'язане з фактичною якістю публічних послуг, що надаються громадянам та організаціям. Це свідчить про необхідність переорієнтації системи оцінювання на реальні результати, соціальний ефект, ступінь задоволеності отримувачів послуг. В Україні формується нова система територіального управління, зорієнтована на забезпечення реального та сталого підвищення рівня життя населення. Відповідно, система управління людськими ресурсами має сприяти формуванню нового типу управлінських кадрів, які відповідають політичним та соціальним викликам, орієнтовані на сервісну модель публічної служби й здатні діяти в умовах децентралізації та цифровізації.

Кадрові процеси в публічному управлінні мають базуватися на принципах комплексності, системності та повноти управлінського впливу. Одним із головних завдань є розроблення прогресивної, орієнтованої на майбутнє моделі системної організації й управління людськими ресурсами, що поєднує стратегічне бачення, нормативне забезпечення та соціально-психологічну підтримку персоналу. Необхідно сформувати механізм довгострокового управління формуванням кадрового потенціалу системи соціального та державного управління [73, с. 145].

Узагальнення особливостей реалізації державної кадрової політики в публічному секторі та напрацьовані пропозиції щодо вдосконалення механізмів її реалізації дають підстави стверджувати, що виникає потреба в моделюванні нових підходів до організації кадрової діяльності. Такі підходи мають спиратися на ідею еволюції кадрових посад, підвищення ролі професіоналізму, етичних стандартів та соціально-психологічної компетентності державних службовців. Політичні, соціальні та економічні

умови розвитку українського суспільства зумовлюють необхідність подолання низки недоліків, притаманних чинній практиці кадрової роботи, зокрема: формального підходу до формування кадрового потенціалу, відсутності справедливих і прозорих механізмів кар'єрного просування, обмеженого застосування науково обґрунтованих кадрових технологій, недосконалості критеріїв та процедур оцінювання службової діяльності.

Для подолання цих проблем доцільним є нормативне уточнення функцій кадрових підрозділів у державних органах, фактичне впровадження функціонально-нормативних механізмів, що поєднують розвиток кадрового потенціалу публічних інституцій із запровадженням сучасних стандартів корпоративного управління [53]. За таких умов удосконалення пріоритетних напрямів кадрової діяльності має спиратися не лише на механізми внутрішньої саморегуляції, а передусім на цілеспрямовані внутрішні й зовнішні управлінські дії органів влади. Для поліпшення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби як суспільного, політичного та економічного феномену доцільно застосовувати комплекс показників, що відображають стан і динаміку кадрової системи. До об'єктивних індикаторів належать, зокрема: кількісний склад державної служби та його зміни; вікова структура персоналу; рівень освіти державних службовців; показники плинності кадрів і заміщення вакантних посад; динаміка конкурсних, атестаційних і кваліфікаційних процедур та їх результати. До суб'єктивних показників відносять результати соціологічних опитувань та інтерв'ю, спрямованих на виявлення проблем державної служби, ставлення працівників до кадрової політики та ефективності її реалізації.

Підсумовуючи новітні підходи до вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби в Україні, можна виокремити кілька стратегічних векторів: розширення горизонту планування у сфері управління людськими ресурсами шляхом розроблення системи соціального, демографічного та економічного прогнозування; формування комплексних

програм стратегічних пріоритетів кадрового потенціалу державної служби й цільових регіональних кадрових програм; раціональна організація процесу кадрового планування, узгодженість і координація послідовних планових документів, забезпечення єдності та наступності в процесі формування кадрового потенціалу публічної служби. Важливим методологічним завданням під час підготовки прогнозів, програм і планів розвитку кадрової діяльності є забезпечення узгодженості структурних елементів, застосування вимірюваних показників, що відображають ефективність кадрової роботи на всіх етапах, та розроблення дієвих заходів для досягнення поставлених цілей. Удосконалення нормативної бази розвитку кадрового потенціалу державної служби передбачає формування вимог до реалістичності й водночас прогресивності планових показників пріоритетних напрямів кадрової діяльності, відображення в нормах сучасних підходів до організації управління персоналом, розроблення стандартів для різних структурних підрозділів органів влади та їх систематичне оновлення з урахуванням кращих національних і міжнародних практик.

3.2 Стратегічні напрями вдосконалення процесів управління персоналом на державній службі

У контексті теми магістерського дослідження «Соціально-психологічні аспекти управління персоналом на державній службі» стратегічні напрями вдосконалення процесів управління персоналом мають розглядатися як системний, а не випадковий чи спонтанний процес. Реформа державної служби не може бути стихійною: професіоналізація кадрів для такої масштабної трансформації державних інституцій має спиратися на науково обґрунтовані прогнози, чітко визначені цілі та передбачувані управлінські результати, а не на випадкові рішення. Окремі «пом'якшувальні» або точкові

кроки не здатні забезпечити якісне оновлення кадрового потенціалу державної служби; натомість потрібні послідовні, продумані дії, значні організаційні зусилля, часові ресурси та належне фінансування. Саме механізми формування та реалізації потенціалу державних службовців мають узгоджуватися зі стратегічним курсом реформ, орієнтованим на досягнення визначених цілей, що є найбільш імовірною умовою успішності трансформацій. Тому, важливо виробити таку модель дій, яка б гарантувала, що реформи у сфері управління персоналом не перетворяться на сумнівні експерименти чи поспішні, слабо прораховані рішення, а навпаки – дадуть змогу максимально використати сприятливі можливості, крок за кроком наближаючись до бажаних орієнтирів. У цьому зв'язку доцільно виокремити кілька стратегічних етапів удосконалення механізмів формування та реалізації кадрового потенціалу державних службовців [80].

Перший етап – обґрунтування мети розвитку кадрового потенціалу держави та створення відповідних структурних підрозділів, спроможних забезпечити досягнення цієї мети. На цьому етапі формулюється кінцева мета кадрової діяльності – повне та якісне задоволення суспільних потреб у формуванні, підготовці, розподілі та раціональному використанні компетентних фахівців у сфері державного управління. Доцільно застосовувати метод структуризації цілей, коли загальна мета деталізується на систему взаємопов'язаних завдань. До таких завдань можна віднести: розвиток наукових досліджень у галузі кадрової політики та кадрової роботи; створення мережі дослідницьких центрів і визначення пріоритетних напрямів наукових розробок у сфері формування, підготовки й використання людських ресурсів; забезпечення ресурсної (у тому числі логістичної) підтримки адміністративної системи; гарантування цільового й ефективного використання коштів, що спрямовуються на навчальні заклади й програми професійної підготовки; удосконалення системи управління людськими

ресурсами в державних установах; розроблення національної кадрової політики та системи індикаторів для оцінювання її результативності.

Другий етап пов'язаний із розробкою методичних рекомендацій щодо формування цільових програм розвитку кадрового потенціалу на державній службі. Програма розвитку людських ресурсів має містити чітко виписану структуру, систему ключових показників (індикаторів) для оцінювання та планування роботи державних службовців, які диференціюються залежно від типу та рівня структурного підрозділу. Вона повинна включати: аналіз вихідного стану кадрового потенціалу; визначення перспектив його розвитку; кількісне й якісне формулювання цільових орієнтирів на плановий період; опис структурної частини програми з удосконалення кадрової роботи (перелік і зміст заходів, логіка їх взаємозв'язку, часові рамки й очікувані результати). Важливо, щоб така програма враховувала не лише формально-організаційні, а й соціально-психологічні аспекти – мотивацію, професійні очікування, ціннісні орієнтації персоналу, клімат у колективах тощо.

Третій етап передбачає вибір оптимального варіанта кадрової програми з урахуванням низки вихідних передумов, що визначають її реалістичність та ефективність [59, с. 204]. На цьому етапі здійснюється порівняльний аналіз можливих сценаріїв, оцінюються наявні ресурси (фінансові, кадрові, організаційні, інформаційні), уточнюються ризики та способи їх мінімізації. У результаті приймається рішення щодо тієї моделі кадрової програми, яка найкраще відповідає стратегічним цілям реформи державної служби та умовам її реалізації.

Розвиток теорії та методології управління людськими ресурсами в державних установах вимагає комплексного підходу до розв'язання проблем у цій сфері. Йдеться про необхідність урахування закономірностей соціального розвитку, особливостей функціонування публічних інституцій, логіки трансформації соціальних організацій на різних рівнях суспільства. У цьому контексті стратегічними напрямками вдосконалення процесів

управління персоналом виступають: створення цільових програм розвитку кадрового потенціалу державної служби на основі системи соціальних, демографічних та економічних прогнозів; раціоналізація процесу розробки кадрових стратегій на базі узгоджених структурних компонентів програм і «наскрізних» індикаторів; удосконалення методик оцінювання результатів діяльності та якості роботи державних службовців; оптимізація нормативно-правової бази, яка регламентує кадрову діяльність.

Важливою складовою цих стратегічних напрямів є удосконалення процесів відбору та розстановки персоналу. Це передбачає формування чіткої системи вимог до претендентів на посади; розроблення прозорих посадових інструкцій і процедурних правил проведення конкурсів; запровадження зрозумілих гарантій і соціальних умов служби з урахуванням мотиваційних потреб державних службовців. Кадрові призначення та кар'єрне просування мають ґрунтуватися на відповідності особи вимогам до посади, оцінці її професійної придатності, компетентності, етичних та соціально-психологічних якостей. Необхідним є подальший розвиток методів оцінювання професійної службової діяльності та визначення професійного потенціалу працівників, включно з використанням сучасних інструментів діагностики, атестації, оцінки компетентностей.

Добір і розстановка державних службовців здійснюються на основі Конституції України [1] та Закону України «Про державну службу» [7]. Водночас існує потреба в подальшому вдосконаленні механізмів визначення правового статусу державних службовців, процедур оцінювання їхньої діяльності та виявлення потенціалу. Це відкриває широкий простір для інноваційних рішень у сфері кадрової політики. До таких інноваційних підходів, зокрема, можна віднести: застосування нових методів організації праці державних службовців; розроблення сучасних кадрових стратегій для органів влади; широке використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації документообігу й кадрових процедур; перегляд

організаційних структур; запровадження гнучких форматів організації робочого часу. Управління інноваційним розвитком кадрового потенціалу державних організацій поступово стає важливим чинником підвищення компетентності та мобільності персоналу. Паралельно з нарощуванням професійних компетенцій державним службовцям та керівникам необхідно розвивати такі особистісні якості, як самостійність, цілеспрямованість, готовність до саморозвитку, здатність до самокритики, незалежність від зовнішнього тиску, толерантність до невизначеності та проблемних ситуацій [42].

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічні напрями вдосконалення процесів управління персоналом на державній службі пов'язані з подоланням недоліків формального підходу до формування кадрового потенціалу, усуненням бар'єрів для прозорого та справедливого кар'єрного зростання, розширенням застосування науково обґрунтованих кадрових технологій, удосконаленням процедур та критеріїв оцінювання діяльності державних службовців. Для цього необхідно розробляти й упроваджувати нові механізми реалізації державної кадрової політики, які б поєднували нормативно-правові, організаційні, соціально-психологічні та інноваційно-технологічні інструменти [69; 44].

У перспективі це передбачає: подальший розвиток нормативно-правової бази кадрової діяльності; забезпечення прозорих, справедливих і результативних конкурсних процедур; оновлення системи оплати праці та мотивації; посилення ролі НАДС у формуванні професійної державної служби; формування цілісної системи планування кар'єри та розвитку кадрового резерву. Такі стратегічні напрями вдосконалення управління персоналом на державній службі мають бути зорієнтовані на зміцнення професіоналізму, етичної відповідальності, соціальної чутливості та психологічної готовності державних службовців ефективно виконувати свої

функції в умовах складних соціально-економічних та політичних трансформацій.

3.3 Особливості управління персоналом в контексті сучасних тенденцій розвитку державної служби

Варто зазначити, що дослідження особливостей управління персоналом у контексті сучасних тенденцій розвитку державної служби зумовлена глибокими трансформаційними процесами, які сьогодні переживає публічний сектор України. Євроінтеграційний курс, цифровізація державного управління, розбудова сервісної держави, а також функціонування органів влади в умовах воєнного стану висувують до державних службовців нові, значно вищі вимоги щодо професіоналізму, психологічної стійкості, гнучкості, готовності до змін та роботи в умовах постійної невизначеності. Відповідно, традиційні підходи до управління персоналом, що зосереджуються переважно на формальних процедурах добору, обліку та контролю, вже не забезпечують належного рівня ефективності функціонування державної служби. Водночас зростає значення соціально-психологічних чинників: мотивації, організаційної культури, лідерства, управління талантами, профілактики професійного вигорання, формування сприятливого психологічного клімату в колективах державних органів. Сучасні тенденції – перехід до гнучких форматів роботи, інтенсивне використання цифрових технологій, зростання прозорості та підзвітності – по-новому ставлять питання про роль особистості державного службовця, його ціннісні орієнтації, емоційну стійкість, здатність до саморегуляції та командної взаємодії. У цьому контексті вивчення особливостей управління персоналом на державній службі з урахуванням нових викликів і соціально-психологічних аспектів набуває не лише теоретичного, а й важливого

практичного значення, оскільки без якісно організованої роботи з людським потенціалом неможливо забезпечити успішну реалізацію реформ, відновлення країни та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

В умовах сучасної трансформації державної служби управління персоналом дедалі більше набуває виразного соціально-психологічного виміру. Йдеться вже не лише про формальне ведення кадрової документації чи дотримання процедур, а про цілеспрямовану роботу з людським потенціалом, емоційними станами, мотиваційними установками, цінностями та професійною ідентичністю державних службовців.

Один із важливих напрямів, що формує ці нові підходи, – управління талантами, яке в публічному секторі розглядається як окрема, але інтегрована частина системи управління людськими ресурсами. Воно спрямоване на виявлення працівників із високим професійним, інтелектуальним та лідерським потенціалом, створення для них умов розвитку, включення в більш складні завдання та проєкти, що мають стратегічне значення для державної служби [44]. У контексті соціально-психологічних аспектів це означає формування простору визнання, підтримки, зворотного зв'язку, де талановитий працівник не просто «кадрова одиниця», а особистість, чия ініціативність, креативність і внутрішня мотивація усвідомлено підтримуються організацією.

Особливе місце в сучасних тенденціях займає лідерство як форма впливу, що ґрунтується не стільки на посадовому статусі, скільки на здатності надихати, згуртовувати та спрямовувати людей у ситуаціях змін. Лідерство в системі державної служби розглядається як нова якість управління персоналом, яка спирається на довіру, повагу до людської гідності, розвиток стратегічного мислення, готовність брати відповідальність і працювати з опором змінам [70, с. 162]. У соціально-психологічному вимірі це означає, що керівник має не просто віддавати доручення, а вміти будувати партнерські відносини, створювати безпечний психологічний простір, у

якому державний службовець не боїться помилок, здатен висловлювати думки й пропозиції, відкрито говорити про труднощі.

Сучасні тенденції розвитку державної служби також акцентують увагу на новому розумінні робочого часу та життєвого балансу. Запровадження гнучких режимів роботи та технологій тайм-менеджменту поступово змінює стиль управління: від контролю «присутності» до орієнтації на результат, якість виконаних завдань і відповідальність за власний час [36]. Тайм-менеджмент у цьому контексті постає як інструмент саморегуляції та самоменеджменту, що дає можливість державним службовцям усвідомленіше планувати свій день, розставляти пріоритети, уникати перевантаження, попереджувати професійне вигорання та пов'язані з ним стреси [29, с. 76; 47, с. 31].

Організація часу в діяльності посадовця державної служби – це не лише технічне планування завдань, а й робота з внутрішніми установками: уміння сказати «ні» другорядним дорученням, які руйнують концентрацію; здатність зосереджуватися на одній справі без постійного переключення; навичка усвідомлювати власні енергетичні піки й спади впродовж дня. Застосування методів тайм-менеджменту сприяє формуванню реалістичного ставлення до власних можливостей, підвищує відчуття контролю над ситуацією, що психологічно знижує рівень тривожності, напруження й конфліктності в колективі [50, с. 117; 58, с. 130; 63, с. 138].

Серед соціально-психологічних наслідків упровадження технологій раціонального використання часу можна виокремити зростання суб'єктивного відчуття ефективності, появу більшої задоволеності роботою, розвиток навичок самоорганізації та самодисципліни, посилення впевненості в собі як у фахівцеві, який здатен вчасно та якісно виконувати складні завдання. Це, у свою чергу, зменшує ризики хронічного стресу, емоційного вигорання, міжособистісних конфліктів, а отже – підвищує загальний психологічний комфорт у трудовому колективі [68, с. 222].

Управління персоналом у сучасній державній службі все більше вибудовується як комплексна система, у межах якої кадрові служби виконують не лише техніко-юридичні функції, а й функції соціально-психологічної підтримки. Вони поступово перетворюються на центри, які відповідають за формування корпоративної культури, сприятливого організаційно-психологічного клімату, розвиток командної взаємодії, профілактику конфліктів, організацію комунікації між керівництвом і персоналом [46, с. 112; 22, с. 29]. Це означає зміщення акцентів із «кадрового діловодства» до реального управління людським потенціалом, де враховуються мотиваційні структури особистості, потреба у визнанні, справедливості, автономії та професійному зростанні. У цьому контексті змінюється й інституційна роль підрозділів з управління персоналом. Вони мають бути не периферійною службою, яка «оформлює накази», а повноправним учасником вироблення управлінських рішень, партнером керівництва у плануванні кадрових стратегій, розвитку лідерського корпусу, підтриманні стандартів етики та професійної поведінки [72, с. 119; 55]. Від якості їхньої роботи залежить не лише своєчасне заміщення вакантних посад, а й психологічний клімат, рівень довіри до органу влади, відчуття захищеності та перспективності в самих державних службовців.

Особливості управління персоналом у контексті сучасних тенденцій проявляються і в тому, що дедалі більшого значення набувають процеси професійної адаптації, супроводу кар'єрного розвитку, менторства й коучингу. Нові працівники потребують не лише інструктажу, а й підтримки в освоєнні норм організаційної культури, допомоги в подоланні адаптаційного стресу, формуванні відчуття приналежності до команди. Досвідчені службовці, у свою чергу, потребують чесного зворотного зв'язку, визнання досягнень, реальних можливостей професійного та кар'єрного зростання. Усе це напряду пов'язано з соціально-психологічними аспектами управління: від

сприйняття справедливості прийнятих рішень до рівня ідентифікації з органом державної влади як «своєю» організацією.

Важливо, що сучасні служби управління персоналом дедалі частіше працюють із психологічними чинниками результативності: вивчають причини демотивації, аналізують фактори плинності кадрів, досліджують рівень довіри до керівників, звертають увагу на емоційний фон колективу [8, с. 17]. У практику поступово входять методи психологічного тестування, опитування задоволеності працею, оцінювання компетентностей, які включають не лише знання та навички, а й комунікативні, емоційно-вольові, ціннісні характеристики.

Таким чином, особливості управління персоналом у контексті сучасних тенденцій розвитку державної служби полягають у переході від вузько формалізованого, процедурного підходу до системи, що враховує багатовимірну природу людини як суб'єкта праці. Управління кадрами дедалі більше сприймається як управління соціально-психологічними процесами – мотивацією, взаємодією, довірою, лояльністю, професійною ідентичністю та емоційним станом державних службовців. Саме такий підхід відповідає логіці магістерського дослідження про соціально-психологічні аспекти управління персоналом і дає змогу побачити в сучасних інституційних змінах не лише організаційні, а й глибокі психологічні перетворення в системі державної служби України.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що результати магістерського дослідження мають як теоретичне, так і прикладне значення. З одного боку, уточнено й систематизовано понятійно-категоріальний апарат, пов'язаний із кадровою політикою та кадровим потенціалом у публічному управлінні. З іншого – окреслено практичні орієнтири для вдосконалення управління персоналом на державній службі з урахуванням соціально-психологічних чинників: від упровадження сучасних методів лідерства й тайм-менеджменту до розбудови цілісних систем професійного розвитку, мотивації та підтримки

державних службовців. Подальші наукові розвідки можуть бути спрямовані на емпіричне вивчення психоемоційних станів державних службовців, оцінку ефективності конкретних HR-технологій та розробку цільових програм психологічного супроводу персоналу в системі державної служби України.

ВИСНОВКИ

У магістерському дослідженні узагальнено теоретичні підходи й практичні аспекти реалізації соціально-психологічних засад управління персоналом у системі державної служби України. На основі аналізу сутності кадрової політики, структури та змісту кадрового потенціалу, чинної нормативно-правової бази, а також сучасних тенденцій розвитку публічної служби сформовано цілісний підхід до вдосконалення процесів управління персоналом із урахуванням соціально-психологічних чинників його ефективності. Це дозволило вирішити наукову задачу – обґрунтувати теоретико-методичні засади та стратегічні напрями розвитку кадрової політики на державній службі через призму соціально-психологічних аспектів управління персоналом.

Сформульовано такі основні висновки:

1. На основі узагальнення наукових підходів уточнено зміст базових категорій дослідження – «кадрова політика», «державна кадрова політика», «кадровий потенціал державної служби», «соціально-психологічні аспекти управління персоналом». Кадрову політику в публічному секторі розглянуто як системоутворюючий елемент управління персоналом, що поєднує нормативно-правові, організаційні та соціально-психологічні засади формування й реалізації людських ресурсів у державних органах. Соціально-психологічні аспекти при цьому визначено як сукупність мотиваційних, ціннісних, комунікативних, рольових і групових чинників, які опосередковують ефективність кадрових процесів.

2. Обґрунтовано доцільність комплексного – правового, управлінського та соціально-психологічного – підходу до вивчення управління персоналом у системі державної служби. Показано, що традиційні адміністративно-правові моделі не можуть забезпечити достатній рівень результативності без урахування психологічного клімату, особливостей організаційної культури, стилю керівництва, рівня довіри, згуртованості колективів та здатності

державних службовців до конструктивної взаємодії з громадянами. Саме поєднання правових регуляторів і соціально-психологічних механізмів забезпечує реальну орієнтацію кадрової політики на людину.

3. Уточнено зміст і структуру кадрового потенціалу державної служби, який запропоновано розглядати як інтегральну сукупність професійних, інтелектуальних, морально-етичних, комунікативних, лідерських і психологічних можливостей державних службовців, що реалізуються в умовах певного інституційного середовища. Підкреслено, що кадровий потенціал має не лише кількісні, а насамперед якісні характеристики, пов'язані з рівнем професіоналізму, мотивацією до служіння суспільству, стресостійкістю, здатністю працювати в умовах невизначеності, воєнного стану та інтенсивних реформ.

4. Доведено, що формування та реалізація кадрової політики у сфері державної служби відбуваються в умовах суперечливого нормативно-правового поля: з одного боку, існує розгалужена система законів і підзаконних актів, які регламентують статус державних службовців, порядок їх добору, проходження служби, професійного навчання; з іншого – норми, що стосуються соціально-психологічної складової управління персоналом (мотивації, психологічної безпеки, запобігання професійному вигоранню, розвитку лідерства, організаційного клімату) залишаються фрагментарними, розпорошеними й недостатньо інтегрованими в єдину модель кадрової політики.

5. Розкрито соціально-психологічні характеристики управління персоналом на державній службі: значущість сприятливого психологічного клімату, ролі неформального лідерства, довіри й підтримки з боку керівництва, ефективної комунікації, справедливого розподілу ролей і навантаження, запобігання конфліктам та професійній деформації. Показано, що ігнорування цих аспектів призводить до зростання плинності кадрів, демотивації, опору реформам, формалізації службових відносин та зниження якості публічних послуг.

6. Систематизовано й доповнено уявлення про механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. Виокремлено організаційно-нормативний, адміністративно-ресурсний, мотиваційно-ціннісний та інформаційно-комунікативний механізми як взаємопов'язані складові єдиного комплексного механізму управління персоналом. Показано, що їх ефективність безпосередньо залежить від того, наскільки в них інтегровані соціально-психологічні інструменти – прозорі процедури комунікації, системи визнання й заохочення, можливості зворотного зв'язку, участі персоналу в ухваленні рішень, підтримки професійного розвитку.

7. Досліджено пріоритети професійного розвитку управління персоналом на державній службі й наголошено на ключовій ролі безперервної освіти, компетентнісного підходу та розвитку «м'яких» навичок (комунікація, емоційний інтелект, командна робота, управління конфліктами, тайм-менеджмент). Показано, що, попри наявність розгалуженої мережі освітніх програм для державних службовців, зберігається низка проблем: формалізм у проходженні навчання, слабкий зв'язок результатів навчання з просуванням по службі й оплатою праці, недостатня орієнтація програм на соціально-психологічну складову професійної компетентності.

8. Обґрунтовано напрями вдосконалення сучасних пріоритетів кадрового потенціалу на державній службі. До них віднесено: посилення стратегічного планування в сфері управління людськими ресурсами; підвищення привабливості державної служби через прозору й передбачувану систему оплати праці; розвиток інституту кадрового резерву та наставництва; запровадження індикаторів оцінювання не лише формальних професійних параметрів, а й соціально-психологічних якостей (лідерського потенціалу, здатності до командної взаємодії, етичної стійкості, орієнтації на громадянина).

9. Сформульовано стратегічні напрями вдосконалення процесів управління персоналом на державній службі: розроблення цільових програм розвитку кадрового потенціалу з урахуванням соціальних, демографічних та

економічних прогнозів; посилення ролі служб управління персоналом як стратегічних партнерів керівництва, а не лише ділових підрозділів; інституціоналізація інновацій у сфері HR-менеджменту (цифровізація процедур добору й оцінювання, застосування HR-аналітики, впровадження гнучких форм організації праці, технологій тайм-менеджменту); розвиток організаційної культури, орієнтованої на повагу до людини, взаємну підтримку, командну відповідальність.

10. Показано, що особливості управління персоналом у контексті сучасних тенденцій розвитку державної служби (євроінтеграція, цифрова трансформація, воєнний стан, відбудова, децентралізація) зумовлюють посилення ролі соціально-психологічного виміру кадрової політики. Саме здатність державної служби створювати психологічно безпечне, мотивуюче, інклюзивне середовище, у якому визнається гідність працівника, заохочується ініціатива й забезпечується підтримка в умовах високих стресів і навантажень, визначатиме не лише якість публічного управління, а й рівень довіри громадян до держави. Комплексна реалізація запропонованих у роботі підходів і рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом, зміцненню кадрового потенціалу публічної служби та наближенню української державної служби до стандартів ЄС, зокрема в частині гуманістичної спрямованості та поваги до прав людини.

11. Встановлено, що соціально-психологічні аспекти роботи з кадрами – мотивація, лідерство, довіра, психологічна підтримка, профілактика вигорання – безпосередньо впливають на здатність державних службовців зберігати професіоналізм і внутрішню стійкість у складних і травматичних умовах. Опрацювання цієї проблематики дозволяє не лише поглибити наукове розуміння кадрової політики, а й запропонувати практичні орієнтири для модернізації HR-процесів у державних органах, що є критично важливим для відбудови країни та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Варто зазначити, що подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричну діагностику соціально-психологічного клімату в

органах державної влади, розробку кількісних і якісних індикаторів оцінювання соціально-психологічної ефективності кадрової політики, а також на вивчення впливу цифрових технологій і віддалених форматів роботи на психологічний стан, мотивацію та професійне вигорання державних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.10.2025 р.).
2. Кодекс адміністративного судочинства від 6 липня 2005 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> (дата звернення: 29.10.2025 р.)
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. Дата оновлення: 01.02.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 29.06.2025 р.).
4. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
5. Кодекс про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення: 21.10.2025 р.)
6. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VIII / Верховна Рада України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 21.10.2025 р.)
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 25.10.2025 р.).
8. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 23-44.

9. Антонова О. В. Стратегічна компетентність державних службовців: монографія. Дніпро, ДРІЛУ НАДУ. 2017. 332 с.
10. Ашаров в. В. Соціально-культурні складові становлення державної служби в Україні. *Львівський вісник. Психологія*. 2016. № 1. С. 68-75.
11. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
12. Беззубко Л. Упровадження системи електронного управління персоналом державної служби. URL: [http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/ %20seminar%202018/pdf/11.pdf](http://dridu.dp.ua/konf/konf_dridu/%20seminar%202018/pdf/11.pdf).
13. Білецька О. Моральна культура публічного службовця. *Вісник НАДУ*. 2021. № 2. С. 44-51.
14. Бондаренко В. І. Особливості соціальних навичок для становлення державного службовця. *Духовність та управління*. 2022. № 3. С. 21-27.
15. Бурлака В. Проблеми державної служби України. *Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування*. № 2. 2018. С. 6-7.
16. Буряченко О. Є. Часова організація діяльності державних службовців. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 1(06). С. 44 -48.
17. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.
18. Василевська Т. Е. Інституціональна підтримка етики державного службовця. *Університетська кафедра*. 2018. № 4. Київ : КНЕУ, 2015. С. 87-96.
19. Ващенко К. І. Реформа державної служби у питаннях та відповідях : практичний посібник для керівників служб управління

- персоналом. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.
- 20.Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Ващенко. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
 - 21.Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпро, 2011. 23 с.
 - 22.Вишневський А. Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. *Вісник держ. служби України*. 2019. № 8. С. 39-44.
 - 23.Воронько О. П. Керівні кадри: державна політика та система управління: навч. посіб. для студентів, слухачів із спеціальності «Державне управління», «Державна служба». Київ : УАДУ, 2010. 153 с.
 - 24.Газарян С. В. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу у відповідності до принципу меритократії. Державне будівництво: електрон. наук. фах. зб. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2017. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-2/index.html/>.
 - 25.Гаман М. Особливості державного управління у сфері інноваційної діяльності. *Вісн. НАДУ*. 2023. № 2. С 158-166.
 - 26.Гниденко М. Професіоналізм державних службовців як умова ефективної діяльності органів державної влади. URL: <http://kds.org.ua/blog/profesionalizm-derzhavnihluzhbovtsiv-yak-umova-efektivnoi-diyalnosti-organiv-derzhavnoi-vladi>
 - 27.Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.

- 28.Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. №6 (44). С. 194-198.
- 29.Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків: Вид. ХНЕУ, 2018. 228 с.
- 30.Громова О.В., Шевчук Р.І. Теоретичні засади комунікаційних зв'язків у державному управлінні. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 32-36.
- 31.Губська О.А. Правове регулювання працевлаштування та професійного розвитку державних службовців в Україні: теорія і практика : монографія. Харків : Константа, 2018. 410 с.
- 32.Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151-153.
- 33.Демедишина Н. Удосконалення комунікативної компетентності як умова професіоналізму державного службовця / Н. Демедишина // *Вісн. НАДУ : зб. наук.пр. / редкол.: В. Т. Нанівська (голов, ред.). К.: Вид-во НАДУ, 2007. № 4. С. 74-79.*
- 34.Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ : НАДУ, 2008. 418 с.
- 35.Євдокимов В. О. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління*. 16. № 2(53) С. 171-177.
- 36.Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області. URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/>
- 37.Захарова І. В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 16 (205). С. 116-120.

- 38.Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. *Економічний вісн. ун-ту*. 2018. Вип. 20 (1). С. 99-102.
- 39.Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. С. 1-3.
- 40.Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. 330 с.
- 41.Кагановська Т. Є. Сутність та завдання кадрового забезпечення як засобу сприяння функціонуванню держави та її органів / Т. Є. Кагановська. *Форум права*. 2018. № 1. С. 215-220.
- 42.Кізілов Ю.Ю. Особливості проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 191 с.
- 43.Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології agile менеджменту в управлінні ІТ-проектами. *Соціальна економіка*. 2019. Вип. 58. С. 95-99.
- 44.Кіянка І.Б. Реалізація принципу толерантності в контексті публічного управління та політики в Україні. *Держава і право. Серія : Політичні науки*. 2017. Вип. 76. С. 117-127.
- 45.Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу. Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія / за заг. ред. проф. Д. І. Дзвінчука. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2013. 415 с.
- 46.Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / під заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2004. 112 с.

47. Котляр Л. І. Тайм-менеджмент як засіб зниження прокрастинації у професійній діяльності державних службовців. *Механізми державного управління*. 2020. № 1 Том 31 (70). С. 31-36.
48. Корнута Л.М. Осадча Л.Ю. Особливості психології міжособового спілкування державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Психологія*. 2025. № 3. С. 112–115. URL: <http://psy-visnyk.uzhnu.uz.ua/index.php/psy/issue/view/21>
<https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.20>
49. Кукуля А. Принцип професіоналізму державних службовців та профілі професійної компетентності посад державної служби. *Вісник державної служби України*. 2019. № 3. С. 11-17.
50. Корнута Л.М. Професійний розвиток державних службовців в сучасних умовах : нормативно-правовий контекст (на прикладі Одеської області). *Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : збірник наукових матеріалів Всеукраїнського науково-практичного круглого столу з нагоди Дня державної служби (19 червня 2025 р.)*. Харків : НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2025. С. 82–84. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/wp-content/uploads/2024/07/zbirnyk-konf.-21-cherhvnya.pdf>
51. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. *Інноваційні технології управління і права*. 2018. № 1 2 (2). С. 21-26.
52. Мельник В.І. Теоретичне підґрунтя щодо запровадження інновацій в систему державної служби у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: XIX регіональна науково-практична конференція*. 16 червня 2022 року. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». URL:

https://pa1sg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Materia1_conference_16_06_2022.pdf>

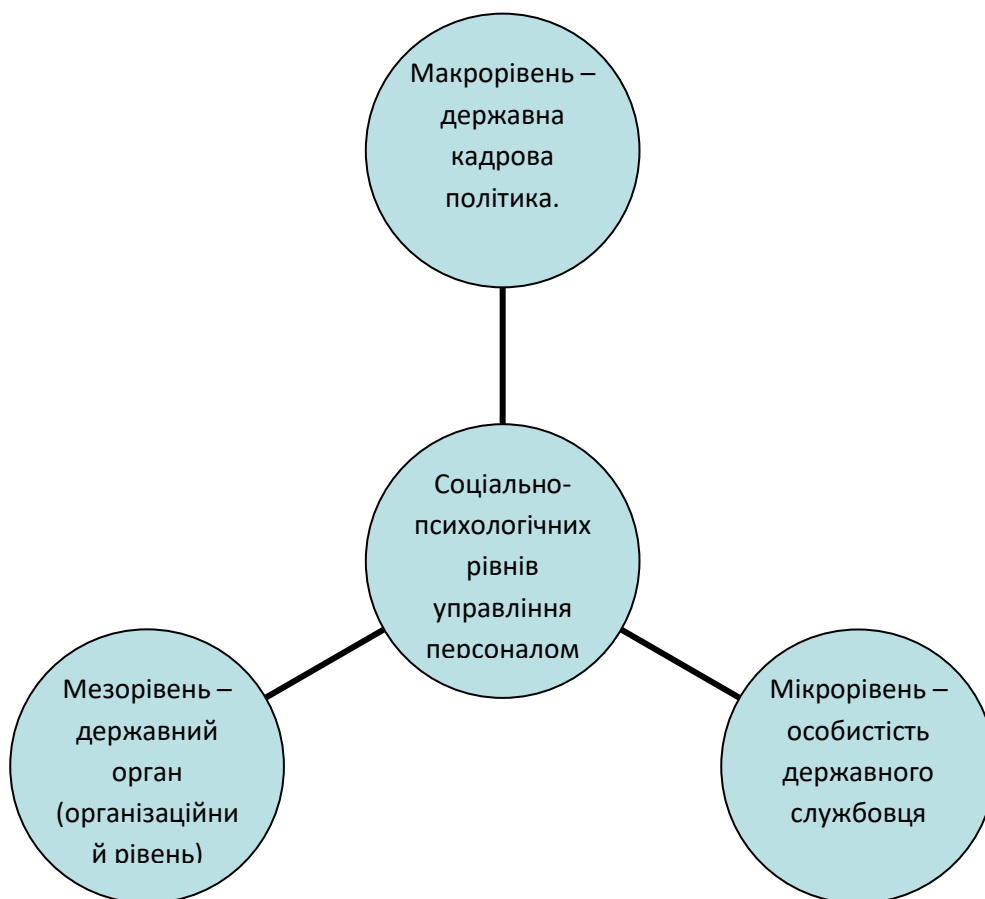
53. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
54. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67–86.
55. Національне агентство України з питань державної служби: Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. 2022. URL: [https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-op1atapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezu1tati-opituvannya](https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplatapraci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya)
56. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>
57. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1873>
58. Носик О. А. Умови трансформації кадрових підрозділів органів державної влади України. *Jurnalul juridic national: teorie și practică* = *Національний юридичний журнал: теорія и практика: науч.-практ. прав. изд. Республики Молдова*. 2016. Вип. 5.(21). С. 130–134.
59. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.

- 60.Обушна Н.І., Селіванов С.В., Хаджираєва С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Вид-во Каравела. Київ 2019. 292 с.
- 61.Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2017. 326 с.
- 62.Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування системи посад державної служби та шляхи їх вирішення. Публічне урядування. 2015. №.1 (1). С.163-170.
- 63.Пахомова Т. І. Щодо моделей реформування системи державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ: спецвипуск до 20-річчя ОРІДУ НАДУ при Президентіві України / [голов. ред. М. М. Іжа]. Вип. 3 (63). – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2015. – С. 137 – 141.
- 64.Пильгун Л. Визначення, критерії та методи оцінювання професійної компетентності державних службовців. *Вища освіта України*. 2019. №1. С. 48-53.
- 65.Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text>
- 66.План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки, затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/paran268#n268>.

- 67.Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). С. 185-191.
- 68.Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2018. 315 с.
- 69.Польовий П.В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.5.100. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf
- 70.Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2018. № 3. С. 162-167.
- 71.Прудіус Л. В. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 6-7. С. 66-76.
- 72.Прудіус Л. В. Професійні стандарти на державній службі України: реалії та перспективи. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. №2 (58). С. 119-126.
- 73.Публічна служба: системна парадигма: кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 256 с.
- 74.Пуліна Т. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44-49.
- 75.Служба управління персоналом у державних органах. URL: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/178-qqq-16-m8-31-08-2016-stvorenniya-slujbi-upravlnnya-personalom-u-derjavnih-organah>.

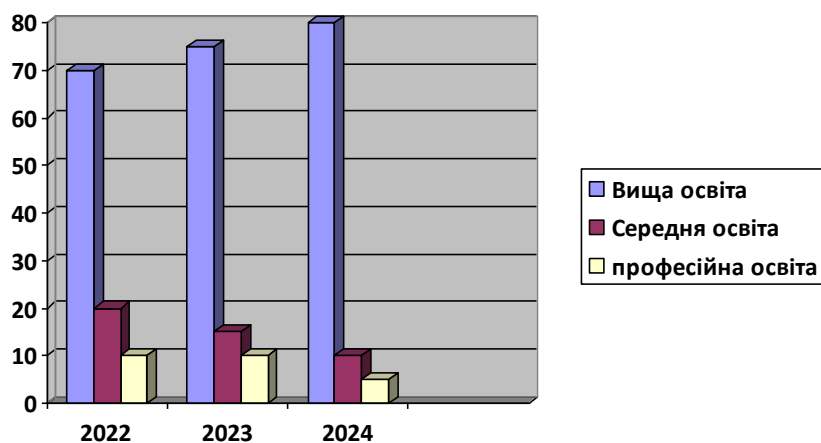
- 76.Слюсаренко О. М. Проблема справедливого оцінювання компетентності державних службовців для забезпечення їх професійного і кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. Київ, 2006. № 3. С. 34-49.
- 77.Соколова Т. А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. № 2 (36). С. 225-232.
- 78.Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби. URL: www.dbuapa.dp.ua/cpk/lib/3/navch_posibnik.pdf.
- 79.Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. № 2 (25). С. 267-277.
- 80.Тайм-менеджмент – технологія підвищення ефективності використання часу. URL: <http://market.avianua.com/?p=4069>
- 81.Ткаченко А. М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 1. Т. 1. С. 5-59.
- 82.Черненко Н. М., Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
- 83.Щегорцова В. М. Наукові підходи до класифікації видів кар'єри державних службовців. *Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні*. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/4/04.pdf>.

- 84.Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект. Державне будівництво. 2019. № 2.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2019_2_32
- 85.Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців . URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.
- 86.Acquis communautaire URL:
https://ec.europa.eu/agriculture/glossary/acquiscommunautaire_en_en
- 87.CivilServiceLearning. URL:
<https://www.gov.uk/government/collections/civil-service-learning>
- 88.Côme Thierry, Rouet Gilles, «Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : Le cas des universités françaises», Revue InterdisciplinaireManagement, Homme &Entreprise, 2017/4 (№28), p. 77-89. URL: <https://www.caim.info/revue-rimhe-2017-4-page-77.htm>
- 89.Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczynskiego URL:
<http://ksap.gov.pl/ksap/>
- 90.Managing Senior Management: Senior Civil Service Reform in OECDMemberCountries.BackgroundNote. URL:
<https://www.oecd.org/gov/pem/33708901.pdf>.
- 91.The Charter of the National School of Public Administration conferred by way of regulation of the Prime Minister dated October 7, 1999 (Dz.U. (the Journal of Laws) No. 82, item 920 as amended), § 3.1. The European School of Administration URL: http://europa.eu/eas/index_en.htm

ДОДАТКИ:**ДОДАТОК 1.**

Види соціально-психологічних рівнів управління персоналом

ДОДАТОК 2.



Рівень освіти державних службовців України в органах державної влади