

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
ЦЕНТР ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА
ПРОФЕСІЙНИХ СУДДІВ
КАФЕДРА АДМІНІСТРАТИВНОГО І ФІНАНСОВОГО ПРАВА

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ
СЛУЖБІ УКРАЇНИ

Виконала: здобувачка вищої освіти
2 курсу магістратури
Галузь знань 28 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Маренич Оксана Михайлівна
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: професор
кафедри адміністративного і
фінансового права, д.ю.н., професор
Біла-Тіунова Любов Романівна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: доцент кафедри
адміністративного і фінансового
права, к.ю.н., доцент
Даниленко-Негара Юлія Сергіївна
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові)

АНОТАЦІЯ
на магістерську роботу Маренич Оксани Михайлівни
на тему «Публічне управління кадровим потенціалом у державній
службі України»

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

Магістерське дослідження присвячено теоретичній, правовій та праксеологічній характеристиці публічного управління кадровим потенціалом у державній службі. Робота складається із вступу, 2 розділів, що містять 6 підрозділів, висновків та списку використаних джерел.

З'ясовано, що реформування сфери публічного управління передбачає необхідність впровадження цифрових технологій у діяльність не лише усіх органів влади, але і державних службовців. Беззаперечним є факт, що результативність впровадження змін безпосередньо залежить від кадрового потенціалу державної служби, що, у свою чергу, зумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі. Встановлено, що дослідження питань публічного управління зумовлюється низкою системних проблем, зокрема таких як: відсутність належного рівня автоматизації процесів управління персоналом у більшості державних органів; недосконалість механізмів оцінювання результативності та ефективності діяльності державних службовців; обмежена відкритість інформації щодо кадрового потенціалу публічної служби, а також недостатній рівень електронної взаємодії між державними інформаційними системами.

Перший розділ присвячено характеристиці теоретичних та правових засад публічного управління кадровим потенціалом у державній службі України. Визначено, що «публічне управління кадровим потенціалом у

державній службі» – це цілеспрямований управлінський вплив уповноважених суб'єктів, що ґрунтується на нормах публічного права, на державних службовцях з метою реалізації державної кадрової політики щодо: залучення професійно-компетентних осіб на посади державної служби; забезпечення безперервного професійного навчання службовців органів державної влади; підвищення ініціативності щодо впровадження цифрових інструментів в сферу кадрового управління; формування середовища відповідального, ініціативного та творчого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання та функції держави. Виокремлено такі ознаки управління кадровим потенціалом у державній службі: 1) регулюється нормами публічного права, зокрема законодавством в сфері державної служби; 2) є публічно-владною діяльністю; 3) має своїм впливом регулювання кадрових відносин за участю виключно державних службовців; 4) здійснюється системою суб'єктів, до повноважень яких належить вирішення питань управління державною службою; 5) завданням є реалізація єдиної державної кадрової політики.

Обґрунтовано, що на підставі аналізу норм Закону України «Про державну службу» оптимальним є виокремлення таких видів потенціалу державного службовця, як елементів структури кадрового потенціалу у державній службі: психолого-фізіологічний, інтелектуальний, творчий, інноваційний, інформаційний, професійний, управлінський, соціальний, моральний, культурний. Проаналізовано стан правового регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі та виокремлено негативні чинники, що впливають на стан правового регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі

У другому розділі магістерського дослідження здійснено характеристику механізму публічного управління кадровим потенціалом у державній службі. Визначено, що поняття «інституційні засади управління

кадровим потенціалом у державній службі» охоплює діяльність як публічних інституцій, так і їх структурних підрозділів та/або посадових осіб, що передбачає можливість застосування нормативно визначених заходів як правового, так і організаційно-технічного характеру, з метою реалізації державної кадрової політики щодо управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; добору на вакантні посади висококваліфікованих фахівців; здійсненні професійного навчання; прийняття ефективних кадрових рішень тощо. Виокремлено дві групи уповноважених суб'єктів в сфері публічного управління кадровим потенціалом у державній службі залежно від їхньої функціональної ролі:

- 1) суб'єкти, що здійснюють нормативне, інформаційне та фінансове забезпечення управління кадровим потенціалом у державній службі;
- 2) суб'єкти організаційного забезпечення процесу формування професійно-компетентного кадрового корпусу державної служби.

З'ясовано, що до заходів, які набувають найбільшого поширення під час здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі належать такі: впровадження та забезпечення функціонування єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах державної влади; організація ефективного та результативного добору на посади державної служби; сприяння безперервності навчання державних службовців, шляхом всебічного розвитку таких форм професійного навчання державних службовців, як підготовка, підвищення кваліфікації за короткостроковими та довгостроковими програмами, стажування та самоосвіта; гарантування дієвості процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.

Ключові слова: публічне управління, державна служба, кадровий потенціал, управління кадровим потенціалом у державній службі, цифровізація публічного управління, суб'єкти управління кадровим потенціалом у державній службі.

SUMMARY
for the master's thesis of Marenych Oksana Mykhailivna
on the topic "Public management of human resources in the civil service of
Ukraine"

Master's research project for 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 the theoretical, legal and praxeological characteristics of public management of human resources in the civil service.. The work consists of an introduction, 2 chapters containing 6 subsections, conclusions and a list of sources used.

It was found that the reform of the public administration sphere implies the need to introduce digital technologies into the activities of not only all government bodies, but also civil servants. It is an undeniable fact that the effectiveness of the implementation of changes directly depends on the human resource potential of the civil service, which, in turn, necessitates the introduction of innovative approaches to human resources management in the public sector. It was established that the study of public administration issues is due to a number of systemic problems, in particular, such as: the lack of an adequate level of automation of personnel management processes in most state bodies; imperfection of mechanisms for assessing the effectiveness and efficiency of civil servants; limited openness of information regarding the human resource potential of the public service, as well as an insufficient level of electronic interaction between state information systems.

The first section is devoted to the characteristics of the theoretical and legal principles of public management of human resource potential in the civil service of Ukraine. It is determined that “public management of human resources in the civil service” is a targeted managerial influence of authorized entities, based on the norms of public law, on civil servants in order to implement the state

personnel policy regarding: attracting professionally competent individuals to civil service positions; ensuring continuous professional training of civil servants; increasing initiative in the implementation of digital tools in the field of personnel management; forming an environment of responsible, proactive and creative personnel capable of effectively performing the tasks and functions of the state. The following features of human resources management in the civil service are identified: 1) it is regulated by the norms of public law, in particular by legislation in the field of civil service; 2) it is a public-governmental activity; 3) it has the effect of regulating personnel relations with the participation of civil servants only; 4) it is carried out by a system of entities whose powers include resolving issues of civil service management; 5) the task is to implement a unified state personnel policy.

It is substantiated that, based on the analysis of the norms of the Law of Ukraine "On Civil Service", it is optimal to distinguish the following types of potential of a civil servant as elements of the structure of human resource potential in the civil service: psychological and physiological, intellectual, creative, innovative, informational, professional, managerial, social, moral, cultural. The state of legal regulation of public management of human resource potential in the civil service is analyzed and negative factors that affect the state of legal regulation of public management of human resource potential in the civil service are identified. In the second section of the master's research, the mechanism of public management of human resource potential in the civil service is characterized. It is determined that the concept of "institutional principles of human resource management in the civil service" covers the activities of both public institutions and their structural units and/or officials, which provides for the possibility of applying regulatory measures of both a legal and organizational and technical nature, in order to implement the state personnel policy on human resource management in the civil service, in particular: increasing the level of professional competence of civil servants; selecting highly qualified specialists for vacant positions; implementing professional training; making effective

personnel decisions, etc. Two groups of authorized entities in the field of public human resource management in the civil service are distinguished depending on their functional role: 1) entities that carry out regulatory, informational and financial support for human resource management in the civil service; 2) entities of organizational support for the process of forming a professionally competent civil service personnel corps.

It was found that the most widespread measures in the implementation of public management of human resources in the civil service include the following: implementation and ensuring the functioning of a unified information system for human resources management in state authorities; organization of effective and efficient selection for civil service positions; promotion of continuity of training of civil servants through comprehensive development of such forms of professional training of civil servants as training, advanced training under short-term and long-term programs, internships and self-education; guaranteeing the effectiveness of the procedure for assessing the results of civil servants' service activities.

Keywords: public administration, civil service, human resources, management of human resources in the civil service, digitalization of public administration, subjects of human resources management in the civil service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ.....	 7
1.1. Поняття та ознаки публічного управління кадровим потенціалом у державній службі.....	7
1.2. Структура кадрового потенціалу у державній службі України.....	17
1.3. Правове регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні.....	33
 РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	 50
2.1. Інституційні засади публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні.....	50
2.2. Заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі.....	65
2.3. Основні напрями вдосконалення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні.....	73
 ВИСНОВКИ.....	 82
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	 87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Останні трансформації у суспільному житті Української держави, зокрема дія правового режиму воєнного стану, істотно вплинули на розвиток національної правової системи. Ці процеси зумовили необхідність активізації теоретичних досліджень, спрямованих на створення нових ефективних механізмів і вдосконалення вже наявних інструментів забезпечення законності у сфері публічного управління. При цьому особливе значення набуває дотримання прав, свобод і законних інтересів громадян, що є можливим виключно при наповненні публічних інституцій висококваліфікованими кадрами та здійсненні ефективного управління кадровим потенціалом тощо.

Крім того, реформування сфери публічного управління передбачає необхідність впровадження цифрових технологій у діяльність не лише усіх органів влади, але і державних службовців. Беззаперечним є факт, що результативність впровадження змін безпосередньо залежить від кадрового потенціалу державної служби, що, у свою чергу, зумовлює потребу у впровадженні інноваційних підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі. Слід зазначити, що спроби щодо впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) наразі перебувають на початковому етапі, що спричиняє низький рівень позитивної динаміки цифровізації цієї сфери.

Нагальність дослідження питань публічного управління зумовлюється низкою системних проблем, зокрема таких як: відсутність належного рівня автоматизації процесів управління персоналом у більшості державних органів; недосконалість механізмів оцінювання результативності та ефективності діяльності державних службовців; обмежена відкритість інформації щодо кадрового потенціалу публічної

служби, а також недостатній рівень електронної взаємодії між державними інформаційними системами.

Теоретичним підґрунтям для магістерського дослідження стали наукові праці таких вчених: В. Авер'янов, Л. Біла-Тіунова, Ю. Битяк, І. Голосніченко, Ю. Даниленко-Негара, С. Дубенко, С. Ківалов, В. Колпаков, В. Малиновський, Р. Мельник, Р. Негара, О. Оболонський, П. Рабінович, Є. Фролова та інших. Емпіричною основою дослідження становлять норми законодавства в сфері державної служби та правозастосовні акти органів публічного управління тощо.

Об'єктом магістерської роботи є відносини, що виникають під час реалізації державної кадрової політики.

Предметом магістерської роботи є публічне управління кадровим потенціалом у державній службі.

Мета магістерського дослідження полягає в тому, щоб на підставі аналізу чинного законодавства в сфері державної служби та доктринальних напрацювань здійснити теоретичну, правову та праксеологічну характеристику публічного управління кадровим потенціалом у державній службі.

Поставлена мета обумовлює необхідність виконання таких завдань, як:

визначити поняття та виокремити ознаки публічного управління кадровим потенціалом у державній службі;

охарактеризувати структура кадрового потенціалу у державній службі України;

проаналізувати правове регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні;

виокремити та охарактеризувати інституційні засади публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні;

визначити основні заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі;

з'ясувати основні напрями вдосконалення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні.

Методологічні засади магістерського дослідження являють собою сукупність методів та підходів, що у своїй сукупності сприяли вивченню питань публічного управління кадровим потенціалом публічної служби як з теоретичної, так і практичної точки зору. Діалектичний метод наукового пізнання явищ дійсності у їхньому розвитку та взаємозв'язку став підґрунтям дослідження. Загальнонаукові методи, зокрема структурний, функціональний та системний аналіз, стали основою при з'ясуванні теоретичних питань тематики дослідження (визначення понять, виокремлення ознак правових категорій, характеристика елементів структури тощо). Формально-логічні методи: гіпотези, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, класифікації набули свого втілення при характеристиці наукових доробок вчених із досліджуваної проблематики, диференціації заходів публічного управління кадровим потенціалом, визначенні напрямків удосконалення сфери дослідження, виокремленні методів управління тощо. На спеціально-науковому рівні застосовано формально-догматичний (змістовна характеристика: норм чинного законодавства в сфері державної служби; цифровізації публічного управління кадровим потенціалом державних органів; виокремлено методи управління, що застосовано в сфері державної служби) та порівняльно-правовий (вивчення як вітчизняного так і зарубіжного досвіду управління кадрами органів влади) методи.

Таким чином, комплексне поєднання зазначених методів дозволило всебічно, системно і науково обґрунтовано здійснити аналіз публічного управління кадровим потенціалом державної служби та визначити напрями удосконалення сфери дослідження.

Структура магістерської роботи обумовлена метою та завданнями дослідження та складається зі вступу, двох розділів, які містять шість підрозділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

1.1. Поняття та ознаки публічного управління кадровим потенціалом у державній службі

Публічне управління, будучи врегульованим нормами чинного законодавства цілеспрямованим управлінським впливом спеціально уповноважених суб'єктів на окрему сферу для впорядкування суспільних відносин, здійснюється з урахуванням особливостей об'єкту впливу. Щодо кадрового потенціалу державної служби до уваги, в першу чергу, беруться такі тенденції: державний службовець є визначальним чинником ефективності функціонування державної служби; зменшення кількості осіб, які за своїми професійними знаннями, вміннями та навичками здатні виконувати передбачені за посадою службові повноваження на належному рівні; необхідність вірного розуміння співвідношення мотиваційних установок персоналу та застосування заходів примусу, з метою досягнення стратегічних цілей функціонування державних органів тощо.

Слід погодитися із думкою Рачинського А., що за умов зміни підходів до управління кадровим потенціалом у системі державної служби, останнє набуває особливої ваги, оскільки забезпечує узагальнення, координацію та реалізацію комплексу заходів, спрямованих на адаптацію роботи державних інституцій до зовнішніх викликів з урахуванням людського чинника [74].

З теоретичної точки зору поняття «публічне управління кадровим потенціалом у державній службі» є поліструктурним, що обумовлює необхідність визначення спочатку його окремих складових, зокрема таких, як: «публічне управління», «кадровий потенціал» та «державна служба».

Щодо поняття «публічне управління» слід сказати, що воно складається з таких двох категорій, як: 1) «публічний» (від лат. «publicus»

– те, що стосується населення, держави та є офіційним, тобто всезагальним [92; 23, с.128]) – у лексичному розумінні являє собою такий стан об’єкта, за якого він стає доступним для усіх, маючи формалізоване вираження [27, с. 143–148; 28]; 2) «управління» – означає цілеспрямований впорядковувачий вплив спеціального суб’єкта на відповідний об’єкт [48].

Варто погодитися із думкою Білоус-Осінь Т.І., яка досліджуючи публічне адміністрування, прийшла до висновку, що «публічність може сприйматися окремою конкретизуючою ознакою, що вказує на те, що: діяльність має спрямуванням забезпечення публічного інтересу; здійснюється суб’єктами публічної влади; об’єктивується у ті форми, що можуть бути застосованими для врегулювання різних типів суспільних відносин в інформаційно доступний для громадян спосіб» [6]

Правова категорія «публічне управління» своїм змістом охоплює такі три складові виміри: «урядування як процес колективного вироблення та реалізації стратегічних рішень на основі механізмів консенсусу формування й узгодження політики та координації дій ключових учасників; адміністрування як чіткий розподіл повноважень і обов’язків між учасниками процесу та інформаційно-комунікативне забезпечення вертикальної та горизонтальної координації дій між суб’єктами врядування; менеджмент як сукупність процесів, що спираються на інституційну основу адміністрування і спрямовані на забезпечення виконання стратегічних рішень, прийнятих у системі врядування, за рахунок використання раціональних управлінських технологій, методів, засобів і форм управління» [89, с.7].

За своїм змістом «публічне управління» охоплює діяльність уповноважених органів публічної влади, яка спрямована на узгоджене та впорядковане регулювання конкретних суспільних відносин. Це здійснюється через застосування визначених методів, форм і засобів з метою забезпечення та реалізації публічного інтересу [21; с. 24].

Аналіз наукової літератури дозволяє стверджувати, що у доктрині адміністративного права відсутнє єдине розуміння поняття «публічне управління». Водночас, слід відмітити можливість виокремлення найбільш суттєвих аспектів, що знаходять своє вираження у окремих підходах до визначення, зокрема таких, як:

сутнісно публічне управління охоплює: наукову сферу, яка досліджує закономірності функціонування державного владного апарату та системи місцевого самоврядування та практичну діяльність уповноважених державою суб'єктів, яку спрямовано на розв'язання публічних завдань і виконання визначених функцій. Це дозволяє стверджувати, що публічне управління становить цілісну й самостійну галузь суспільно-правових відносин, які формуються між органами публічної влади у процесі реалізації покладених на них завдань та функцій;

суб'єктами публічного управління виступають державні органи та органи місцевого самоврядування, які здійснюють суспільно значущі й життєво необхідні функції, спрямовані на формування та підтримання правопорядку на всій території держави. Вони представляють інтереси народу як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівнях;

головною метою діяльності суб'єктів публічного управління є надання населенню держави якісних публічних послуг, а також здійснення інших дій, спрямованих на забезпечення законних інтересів фізичних і юридичних осіб. Вони мають створювати умови для повної та безперешкодної реалізації суб'єктивних прав, наданих цим особам;

публічне управління ґрунтується на системі ключових засад, серед яких: принципи гуманізму та орієнтації на людину; відкритість і прозорість у здійсненні публічних функцій; підзвітність і відповідальність публічних органів перед населенням; дотримання законності та верховенства права; обґрунтованість прийнятих рішень і вчинюваних дій; доступність публічних послуг тощо [26, с. 221-223].

Поняття «державна служба» визначено Законом України «Про державну службу», відповідно до ст. 1 якого «це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; управління персоналом державних органів; реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [50]. В межах магістерського дослідження ми будемо послуговуватися саме легальною дефініцією, без аналізу теоретичних підходів до розуміння, що обумовлено загальним обсягом наукової роботи.

Звертаючись до походження, варто зазначити, що Загальнотеоретичні та методологічні засади вивчення поняття «кадровий потенціал» на теперішній час ґрунтовно опрацьовані в межах таких наукових галузей, як право, публічне управління та адміністрування, політологія, економіка, психологія, соціологія, філософія тощо.

Досліджуючи поняття «кадровий потенціал», слід відмітити такі важливі аспекти: 1) змістовно є сукупністю здібностей, спроможностей фахівця, які не завжди є явними, саме тому їх відкриття/розвиток дозволяють реалізовуватися у відповідній професійній сфері; 2) є різновекторним поняттям, яке поєднує наявні та набуті (у минулому) здібності та уміння особистості (як приклад, психологічні, професійні,

управлінські), можливості виконувати окремі завдання та функції при правильному розвитку здібностей, які доведено до навичок. Варто погодитися із думкою О.І. Пархоменко-Куцевіл, що «кадровий потенціал безпосередньо впливає на всі зміни в професійному житті, що відбуваються з особистістю (кар'єра, перехід на іншу роботу, виконання професійних обов'язків). Поняття «кадровий потенціал» має часові межі: характеризує минуле, пов'язане з сучасним та орієнтоване на майбутнє. Тобто кадровий потенціал розвивається в часі і має кілька стадій розвитку» [42, с. 142; 45].

Кадровий потенціал у державній службі може поділятися у залежності від посади в цілому, та службових повноважень державних службовців, зокрема. Говорячи про кадровий потенціал у державній службі мова йде про осіб, що займають посади відповідних категорій («А», «Б», «В»), а не про персонал з обслуговування тощо. Вбачається, що кадровий потенціал державної служби являє собою не очевидні здібності та здатності службовців, що обумовлені певними функціями публічного управління щодо формування та реалізації державної політики та характеризує особливості, які властиві саме управлінцю (специфічні задатки, навички, вміння, досвід, що потрібні при виконанні службових повноважень та які може бути розкрито за конкретних обставин). У той саме час, кадровий потенціал державної служби слід розуміти як комплекс можливостей державних службовців у поєднанні з інституційними характеристиками самої системи державної служби, що забезпечують розвиток і ефективну реалізацію їх професійного ресурсу. Важливою ознакою цього потенціалу є його інституціональна природа, тобто відповідність кадрових можливостей встановленим нормам і правилам функціонування інституту державної служби [40, с. 175].

Відповідно до запропонованого теоретичного підходу, кадровий потенціал трактується як динамічна та поліфункціональна система, яка

охоплює три взаємопов'язані рівні зв'язків і відносин, що проявляються у часовому та просторовому вимірах [79, с. 133]. Такими рівнями є:

рівень, що відображає минуле – кадровий потенціал характеризується як стійка сукупність сформованих у попередні періоди здібностей, компетентностей і професійно значущих якостей особистості. Саме накопичений досвід зумовлює здатність державного службовця до ефективного функціонування та подальшого професійного розвитку;

рівень, що характеризує сучасний стан – у цьому вимірі кадровий потенціал проявляється через актуалізацію та практичну реалізацію вже наявних здібностей. Такий підхід дає змогу чітко розмежувати використані та невикористані можливості державного службовця. У зазначеному контексті поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурсу» або «чинника», який, подібно до будь-якого іншого ресурсу, є обмеженим у часовому та просторовому аспектах;

рівень, орієнтований на майбутній розвиток – передбачає не лише реалізацію наявних професійних можливостей, але й виявлення прихованих здатностей та формування нових компетентностей у процесі практичної діяльності. Отже, кадровий потенціал містить у собі передумови для виконання майбутніх функцій державної служби – своєрідні передумови подальшого зростання, які можуть бути реалізовані за умов цілеспрямованого розвитку здібностей, перетворення задатків на вміння та їх подальшого закріплення у вигляді професійних навичок.

Вказані аспекти зумовлюють потребу в глибшому теоретичному осмисленні змісту та сутнісних характеристик поняття «кадровий потенціал державної служби» як ключового стратегічного ресурсу модернізації системи публічного управління, від якого значною мірою залежає успішність реформ на сучасному етапі її розвитку. «впровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу України на провідні позиції у світі» [67].

На думку Васильченко В. людський потенціал у своєму змісті

включає й інше поняття – людський капітал, яке знайшло своє поширення в економічній теорії. Вчений вказує на те, що «людський потенціал є значно ширшим, оскільки охоплює можливості, які за певних обставин (мотивація, час, праця, соціально- економічні умови, якість управління державою та суспільством) реалізуються як людський капітал, і можливості, що залишаються нереалізованими» [7, с. 76].

Водночас А. Докторович, заперечуючи можливість повного ототожнення понять «людський потенціал» та «людський капітал», акцентує увагу на відмінності їхніх цільових орієнтирів. Зокрема, розвиток людського потенціалу спрямований на забезпечення тривалого, здорового й активного життя, безперервного освітнього розвитку, а також отримання ресурсів, необхідних для гідного рівня та високої якості життя. Натомість ключовими цілями розвитку людського капіталу є зростання валового внутрішнього та регіонального продуктів, підвищення доходів і збільшення продуктивності праці [9, с. 17].

Уявляється поняття «людський потенціал» тісно пов'язане з категорією «трудова потенція». Останній, з одного боку, розглядається як складова підсистема людського потенціалу, а з іншого – як базис формування кадрового потенціалу, оскільки охоплює характеристики, що можуть бути реалізовані у процесі професійної діяльності (зокрема, кваліфікацію, рівень свідомості та соціальної зрілості, інтелектуальні й фізичні здібності працівника тощо). Іншими словами, зміст кадрового потенціалу відображає якісні та частково кількісні параметри трудового потенціалу персоналу.

Водночас поділяємо позицію тих науковців, які стверджують, що «кадровий потенціал» відрізняється від «трудова потенція» на величину нереалізованих можливостей кваліфікованих фахівців, що працюють не за спеціальністю, а також некваліфікованих, малокваліфікованих працівників та незареєстрованих безробітних [39, с. 24].

Стосовно безпосередньо управління кадровим потенціалом варто сказати наступне. Поняття «управління кадровим потенціалом» у науковому дискурсі часто використовується як синонім до категорій «управління людськими ресурсами» та «управління персоналом». В Енциклопедії державного управління термін «управління персоналом» визначається як цілеспрямована, скоординована діяльність керівників і фахівців, спрямована на формування та ефективне використання трудового потенціалу, що охоплює розроблення концепцій і стратегій кадрової політики, принципів, методів і механізмів управління персоналом, а також формування відповідної організаційної системи [18].

Таке тлумачення акцентує увагу на діяльнісному аспекті управління, що проявляється у цілеспрямованому впливі суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення визначених результатів. Категорія «управління» у цьому контексті є багатогранною, охоплюючи різноманітні процеси, явища та системи — державні, суспільні, господарські, технічні тощо. З позицій теорії управління цей процес можна розглядати як:

самостійну наукову дисципліну;

системний організаційний вплив суб'єкта на об'єкт задля зміни його стану чи поведінки;

окремий вид діяльності, спрямований на досягнення цілей функціонування об'єкта;

особливу форму владно-підпорядкованих відносин, зміст яких визначається правовим статусом учасників управлінського процесу.

У контексті державної служби управління кадровим потенціалом передбачає цілеспрямований вплив суб'єктів, визначених законодавством, на процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності державних службовців з метою забезпечення ефективності їхньої професійної діяльності. При цьому доцільно враховувати, що реалізація потенціалу працівників державної служби детермінована специфікою

їхньої професійної діяльності, у процесі якої відбувається формування нових компетентностей, функціональних станів і якостей особистості.

Відповідно до позиції Багрім О.А., потенціал державних службовців може змінюватися в динаміці професійної діяльності – як зростати, так і знижуватися, залежно від обсягу часу та зусиль, спрямованих на його підтримання та розвиток. Реалізація кадрового потенціалу можлива лише за умови активної професійної діяльності в межах дієвої системи управління, що забезпечує створення сприятливих умов для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та ефективної мотивації працівників [3].

Наукові підходи до визначення сутності поняття «управління кадровим потенціалом» залишаються різновекторними. Учені трактують його як:

«безперервний процес забезпечення організації необхідними людськими ресурсами відповідної кількості та якості, який охоплює добір, управління кар'єрою та систему стимулювання праці» [7];

«реалізацію управлінських функцій, що включають планування, підбір кадрів, професійний розвиток, оцінювання та заохочення персоналу»;

«діяльність керівників і кадрових підрозділів, спрямовану на мотивацію працівників, мобілізацію їхніх зусиль і створення умов для професійного самовдосконалення» [46].

Узагальнюючи викладені положення, доцільно визначати «кадровий потенціал державного службовця» як сукупність здібностей і можливостей, що відображають специфічні риси особистості державного службовця – його індивідуальні якості, професійні компетентності, спеціальні знання, уміння, навички та досвід, – які забезпечують виконання посадових обов'язків у процесі реалізації державної політики та можуть бути розвинуті за умови цілеспрямованого професійного та організаційного впливу [77, с. 153].

Водночас кадровий потенціал окремого державного службовця не

слід ототожнювати з кадровим потенціалом державної служби загалом. Останній відображає цілі, завдання та функціональну спрямованість держави, формує відповідну систему відносин, критеріїв і уявлень про можливості державної служби як цілісного інституційного суб'єкта. «Такий підхід, з одного боку, дає змогу розглядати кадровий потенціал державної служби як індикатор реального стану службової діяльності та її іміджу, а з іншого – зумовлює надання йому специфічних характеристик, притаманних державній службі в цілому, а не її окремим структурним елементам» [78].

Отже, під поняттям «публічне управління кадровим потенціалом у державній службі» слід розуміти цілеспрямований управлінський вплив уповноважених суб'єктів, що ґрунтується на нормах публічного права, на державних службовців з метою реалізації державної кадрової політики щодо: залучення професійно компетентних осіб на посади державної служби; забезпечення безперервного професійного навчання службовців органів державної влади; підвищення ініціативності щодо впровадження цифрових інструментів в сферу кадрового управління; формування середовища відповідального, ініціативного та творчого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання та функції держави. Ґрунтуючись на зазначеному, можливим є виокремлення сутнісних ознак управління кадровим потенціалом у державній службі:

- регулюється нормами публічного права, зокрема законодавством в сфері державної служби;

- є публічно-владною діяльністю;

- має своїм впливом регулювання кадрових відносин за участю виключно державних службовців;

- здійснюється системою суб'єктів, до повноважень яких належить вирішення питання управління державною службою [24, с. 531];

- завданням є реалізація єдиної державної кадрової політики;

метою є: залучення професійно компетентних осіб на посади державної служби; забезпечення безперервного професійного навчання службовців органів державної влади; підвищення ініціативності щодо впровадження цифрових інструментів в сферу кадрового управління; формування середовища відповідального, ініціативного та творчого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання та функції держави.

1.2. Структура кадрового потенціалу у державній службі України

Будь-яке явище пізнавальної дійсності, зокрема й правове, являє собою певну систему, що складається з більш чи менш складного комплексу елементів, які перебувають у взаємодії. Кожний елемент відображає окремий аспект цього явища, але водночас залишається пов'язаним з іншими його складовими. Сукупність таких елементів, які формують зміст кадрового потенціалу у державній службі, становить її структуру.

Структурні елементи кадрового потенціалу не визначаються на законодавчому рівні, а висновки щодо окремих компонентів системи можна зробити лише на підставі аналізу нормативно-правових актів у сфері державної служби та відповідної правозастосовної практики реалізації державної кадрової політики щодо державної служби. Це пояснюється особливостями публічного управління, яке широко охоплює різні сфери суспільного життя, а також багатоманітністю публічно-управлінських відносин. На теоретичному рівні питання структури кадрового потенціалу у державній службі переважно досліджувалося науковцями в сфері державного управління (О. Васильєвою, Т. Кіцаком, О. Пархоменко- Куцевіл, М. Іншиним, С. Селівановим тощо), однак і вчені-адміністративісти у своїх наукових роботах окреслювали окремі аспекти

(зокрема Л. Біла-Тіунова, Т. Білоус-Осінь, Ю. Даниленко-Негара, Р. Негара, Є. Фролова тощо).

В першу чергу варто проаналізувати структурні компоненти кадрового потенціалу у державній службі, що містяться у профільному законі у цій сфері, зокрема Законі України «Про державну службу» (далі – Закон) [50]. Розділом 2 цього Закону виокремлено основні права та обов'язки державних службовців, окремі зобов'язання (зокрема щодо підпорядкування), обмеження (щодо політичної нейтральності тощо). Система принципів державної служби (ст. 4 Закону) визначає, в першу чергу, що державні службовці у своїй діяльності зобов'язані дотримуватися норм Конституції України та інших законодавчих актів, та спрямовувати свої дії на захист прав і свобод людини і громадянина, забезпечувати рівність. Розділом 8 Закону визначено персональну відповідальність за неналежне виконання службових обов'язків і дотримання службової дисципліни, що відповідає ключовим ознакам морального потенціалу. Також підкреслено значення принципів професіоналізму та компетентності, які виступають характеристиками професійного потенціалу. [37]. Окрім того, нормами визначено необхідність дотримання правил етичної поведінки, що безпосередньо регламентує етичний компонент роботи державних службовців, у тому числі культурний та соціальний складові кадрового потенціалу.

Визначені ст. 8 Закону основні обов'язки державних службовців доповнюються положеннями посадових інструкцій, що містять перелік посадових обов'язків (у залежності від займаної посади). Так, основними векторами роботи державних службовців, що слід віднести до компонентів є: 1) професіоналізація державних службовців, зокрема в частині роботи з інформаційними джерелами (інформаційний потенціал); 2) безперервність професійного навчання (інноваційний та інтелектуальний потенціал). Обмеження, що визначені ст. 19, як в частині доступу до державної служби, так і проходження, характеризують психолого-фізіологічне

здоров'я державних службовців, а отже, і відповідну складову кадрового потенціалу. Перелічені компоненти кадрового потенціалу у науковій літературі вважаються базовими. Видається за необхідне зупинитися на з'ясуванні їх змісту.

Психолого-фізіологічний потенціал – є основоположним компонентом в структурі кадрового потенціалу державної служби, який визначає відповідність фізіологічного та психологічного здоров'я людини. Базовим елементом професійної діяльності державного службовця є стан його фізичного та психічного здоров'я. Лише особа, яка характеризується достатнім рівнем фізичної витривалості, здатністю адекватно сприймати навколишню дійсність та зберігати раціональність мислення, може забезпечувати якісне та ефективне виконання службових функцій, а також повноцінно реалізовувати завдання, покладені на органи державної влади.

У науковому дискурсі поняття «здоров'я людини» має значну кількість трактувань. Наприклад, Е. Булич та І. Мурахов у широкому розумінні визначають здоров'я як інтегровану характеристику фізичного, психоемоційного та духовного стану людини, що забезпечує виконання основних біологічних і соціальних функцій: життєздатності, репродукції, самореалізації, соціальної активності та участі в суспільних процесах [20].

З огляду на це, до державного службовця висуваються підвищені вимоги не лише щодо професійної компетентності, а й щодо рівня його психолого-фізіологічного розвитку. Незалежно від сфери державного управління, саме психолого-фізіологічний потенціал визначає здатність особи зберігати працездатність, стресостійкість, емоційну стабільність та ефективність прийняття управлінських рішень.

У цьому контексті одним із пріоритетних критеріїв добору кадрів на державну службу має бути не лише оцінка медичних показників кандидата, а й проведення комплексної діагностики його психолого-фізіологічного потенціалу. Аналіз наукових джерел дозволяє зробити висновок, що психолого-фізіологічний потенціал слід розглядати як інтегральний

показник оптимального рівня здоров'я державного службовця, який охоплює взаємопов'язані компоненти — фізичний, психоемоційний та духовний [43].

Інтелектуальний потенціал. Являє собою інтегральну характеристику розумових ресурсів державного службовця, що включає систему професійних знань, рівень загальної та спеціальної підготовки, розвинені когнітивні здібності, уміння критично осмислювати інформацію та здійснювати її глибоке аналітичне опрацювання. До його складу належать здатність до логічного, абстрактного, стратегічного й прогностичного мислення, уміння формулювати аргументовані висновки, оцінювати ризики та пропонувати оптимальні рішення у сфері публічного управління [34].

Цей потенціал визначає інтелектуальну спроможність службовця виконувати складні управлінські завдання, адаптуватися до нових умов державної політики, працювати з великими масивами інформації, аналізувати суспільні процеси та ініціювати інноваційні підходи в діяльності органів влади. Високий інтелектуальний потенціал є передумовою професійної ефективності та здатності державного службовця забезпечувати результативну реалізацію управлінських рішень.

Слід акцентувати увагу на тому, що кожна посада державної служби потребує різний вид інтелектуального потенціалу. Як приклад, на керівних посадах (категорії «А») потрібні своєрідні «генератори ідей», що «здатні формувати політику в державі (галузі), а також координатори, які можуть організувати діяльність з метою досягнення певного результату. Інтелектуальний потенціал можна визначити як здатність до зберігання, накопичування і використання інформаційних ресурсів для досягнення тих чи інших професійних цілей» [87, с. 368]. Інтелектуальний потенціал тісно пов'язаний з інформаційним та творчим складником.

Творчий потенціал державного службовця — це комплекс індивідуальних здібностей, професійних навичок та внутрішніх ресурсів,

який забезпечує здатність генерувати оригінальні ідеї, знаходити нестандартні підходи до розв'язання управлінських завдань і впроваджувати інноваційні рішення в публічному адмініструванні. До його складових належать креативне мислення, гнучкість і варіативність у підходах, уміння поєднувати різномірну інформацію та створювати нові моделі управління в умовах постійних змін [16, с. 367].

Творчий потенціал проявляється через готовність державного службовця приймати інноваційні підходи, шукати альтернативні рішення організаційних проблем, удосконалювати адміністративні процеси та розробляти нові методики реалізації державної політики. Він виступає ключовим чинником підвищення адаптивності органів влади, їх здатності до модернізації та оперативного реагування на суспільні виклики, а також сприяє підвищенню загальної ефективності державної служби.

Інноваційний потенціал державного службовця – це комплексна характеристика його особистісних та професійних ресурсів, що забезпечує здатність створювати та впроваджувати нові ідеї, генерувати нестандартні рішення і трансформувати управлінські процеси відповідно до сучасних соціально-економічних та технологічних умов. Він охоплює аналітичні й прогностичні здібності, креативне мислення, готовність до експериментів та адаптацію нових підходів у діяльності органів влади.

Інноваційний потенціал визначає спроможність державного службовця не лише оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й виступати активним генератором реформ, оптимізувати адміністративні процедури та формувати нові методики реалізації державної політики. Високий рівень інноваційного потенціалу сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади та забезпечує їхню гнучкість і адаптивність у відповідь на сучасні виклики розвитку суспільства.

Стратегічними пріоритетами європейського розвитку України є впровадження державної політики, спрямованої на формування

інноваційної моделі структурної трансформації та забезпечення економічного зростання, а також утвердження країни як високотехнологічної держави. У цьому контексті Україна визначила курс на інноваційну перебудову суспільних відносин, що безпосередньо відображається й на процесах адміністративної реформи [44, с. 35]. З цього випливає висновок, що лише особи з інноваційним типом мислення здатні по-новому оцінювати об'єктивну реальність та трансформувати її відповідно до власного бачення. Таким чином, кадровий потенціал державної служби повинен розглядатися крізь призму інноваційної політики, що забезпечує ефективне впровадження реформ та адаптацію органів влади до сучасних викликів.

Інформаційний потенціал – «один із найважливіших аспектів загального соціокультурного потенціалу, що визначає ступінь інформаційної потужності будь-якого суб'єкта діяльності або когнітивного утворення, його приховані інформаційні можливості» [17, с. 14].

Варто погодитися із думкою О.І. Пархоменко-Куцевіл, яка зазначає, що «інформаційний потенціал може розглядатися як характеристика окремої людини (особистість), групи людей, широкої соціальної категорії (нація, клас тощо), держави та її органів, суспільних організацій (політичні партії, громадські рухи), економічних структур (підприємства, фірми, корпорації, банки, консорціуми тощо), громадські міжнародні організації різних типів і рівнів і т. ін. Інформаційний потенціал пов'язаний насамперед з усіма видами діяльності людини. Крім того, реалізація цього потенціалу може створювати наукові теорії, інтелектуальні праці, вчення, гіпотези, теореми, концепції тощо [44, с. 14].

Сучасна державна політика вимагає від службовців не лише володіння базовою інформацією, а й уміння ефективно користуватися нею, постійно оновлювати свої знання та оперативно опрацьовувати нові дані. У цьому контексті інформаційний потенціал набуває особливої значущості.

Інформаційний потенціал державного службовця визначається як здатність працівника державної служби орієнтуватися у великих обсягах різномірної інформації, систематизувати її, аналізувати та інтегрувати у процес прийняття рішень, забезпечуючи високу ефективність і результативність виконання службових обов'язків. Він включає вміння відокремлювати ключові дані від вторинних, адаптувати інформаційні ресурси під конкретні управлінські завдання та використовувати їх для оптимізації діяльності органів влади. Відповідно до ст. 9-1 Закону визначається порядок доведення до відома державного службовця інформації або документів, окрім того серед основних прав та обов'язків державного службовця окремої уваги приділено необхідності надавати та отримувати інформацію (якщо це передбачено чинним законодавством) [50].

Професійний потенціал – це інтегральна характеристика його професійних знань, навичок, компетенцій і досвіду, що забезпечує здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки, приймати обґрунтовані управлінські рішення та досягати високих результатів у сфері публічного управління. Він включає не лише спеціалізовані професійні компетенції, необхідні для реалізації конкретних завдань, але й здатність до адаптації до змін у законодавстві, технологічних процесах та організаційних структурах.

Варто акцентувати увагу на тому, що професійний потенціал визначає ефективність діяльності державного службовця, його готовність до самоосвіти та підвищення кваліфікації, а також здатність впроваджувати інноваційні підходи у практику публічного управління. Високий рівень професійного потенціалу сприяє зміцненню кадрового ресурсу органів влади, підвищенню якості державних послуг та забезпеченню стабільного функціонування системи державного управління в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Г. Атаманчук, досліджуючи питання управління кадровим потенціалом у державній службі, звертає увагу на необхідності характеристики, в першу чергу, професіоналізму як визначальної складової діяльності державного службовця. Так, науковець зазначає, що «професіоналізм – це знання, досвід та майстерність у вибраному виді діяльності. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення спеціаліста до праці. Основні вимоги, що характеризують професіоналізацію державного службовця (особистий професіоналізм), полягають у виконанні обов’язків, покладених державою, через наявність умінь, навичок, певного досвіду, знання, а також особистісних здібностей» [15, с. 339].

Оскільки державна служба покликана виконувати завдання та функції держави, зокрема ті, що визначаються ст. 1 Закону, важливим є виокремлення управлінського потенціалу, що за своїми характеристиками є специфічним та характерним, у більшій мірі, публічним службовцям.

Управлінський потенціал – це сукупність його професійних компетенцій, організаційних умінь, лідерських якостей і досвіду, що забезпечує здатність ефективно координувати діяльність підрозділів, приймати стратегічно обґрунтовані рішення та реалізовувати державну політику на різних рівнях управління. Він охоплює не лише знання законодавчих і нормативних основ, а й здатність планувати, аналізувати, контролювати процеси, мотивувати та організовувати персонал для досягнення поставлених цілей.

Управлінський потенціал визначає ефективність функціонування органів державної влади, їхню здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх викликів, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність у реалізації управлінських рішень. Високий рівень управлінського потенціалу сприяє формуванню професійного, відповідального та гнучкого кадрового ресурсу, здатного вирішувати

складні завдання в умовах динамічного розвитку суспільства та державного управління.

Усі державні службовців у залежності від функціональної спрямованості поділяються на три групи [5]:

керівники – державні службовці, які займають посаду державної служби, пов'язану із безпосереднім здійсненням завдань та функцій держави (до функціональних обов'язків цієї групи входить формування державної політики, генерування ідей, формування політики держави, а також визначення шляхів її реалізації тощо);

спеціалісти – державні службовці, які мають необхідну професійну підготовку і сприяють виконанню завдань та функцій держави (організують виконання наказів, розпоряджень реалізації державної політики, контролюють цей процес);

виконавці – державні службовці, що виконують дії, які не пов'язані з діями, що впливають на зміст рішень державного органу (реалізують державну політику).

У залежності від займаної посади та її приналежності до відповідної категорії (ст. 6 Закону [50]), державні службовці належать до виокремлених вище груп: керівники – категорія «А», спеціалісти – категорія «Б», виконавці – категорія «В».

Окрім зазначених структурних компонентів, можливим є ще виокремлення соціального, морального та культурного потенціалу.

Соціальний потенціал – це сукупність його особистісних, комунікативних та соціально орієнтованих якостей, які забезпечують здатність ефективно взаємодіяти з колегами, громадянами та іншими учасниками публічного управління, впливати на соціальні процеси та сприяти формуванню позитивного іміджу органів влади. Він включає емпатію, уміння налагоджувати партнерські стосунки, комунікативну гнучкість, а також здатність до колективної роботи та соціальної адаптації в умовах динамічного розвитку суспільства.

Розвинений соціальний потенціал дозволяє державному службовцю ефективно реалізовувати державну політику, підтримувати конструктивні взаємовідносини в команді та з громадськістю, вирішувати конфліктні ситуації та сприяти створенню сприятливого соціального середовища в органах влади. Він є важливим чинником підвищення ефективності публічного управління та забезпечення стабільності та довіри до державних інституцій [44].

Моральний потенціал державного службовця – це інтегральна характеристика його внутрішніх ціннісних орієнтацій, етичних норм і професійної відповідальності, що визначає здатність діяти відповідно до принципів законності, справедливості та суспільної користі у процесі виконання службових обов’язків. Він включає особистісні чесноти, такі як доброчесність, порядність, професіоналізм, відповідальність, а також уміння приймати етичні рішення навіть у складних або конфліктних ситуаціях.

Моральний потенціал є фундаментальним компонентом кадрового ресурсу державної служби, оскільки без високого рівня етичної свідомості та моральної стійкості неможлива ефективна реалізація державної політики та підтримка довіри громадян до органів влади. Основні особливості морального потенціалу включають такі елементи, як: ціннісна спрямованість – наявність стійких моральних принципів і професійних етичних орієнтирів; службова відповідальність – готовність діяти відповідно до закону та суспільних інтересів; етична адаптивність – здатність приймати морально обґрунтовані рішення в умовах змін і складних обставин; внутрішня мотивація – прагнення до чесного, сумлінного та ефективного виконання службових обов’язків [91].

Таким чином, моральний потенціал визначає не лише професійну надійність державного службовця, а й рівень суспільної довіри до державних інституцій, слугуючи важливим чинником стабільності та ефективності державного управління [86].

Культурний потенціал – це сукупність його знань, умінь і ціннісних орієнтацій у сфері національної та світової культури, що забезпечує здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з культурними, етичними та соціальними нормами суспільства. Він включає загальну освіченість, толерантність, комунікативну культуру, уміння враховувати культурні особливості різних соціальних груп, а також здатність до міжкультурної взаємодії.

На підставі аналізу теоретичних напрацювань в сфера публічного управління, видається можливим виокремити такі змістовні аспекти культурного потенціалу державного службовця, який передбачає: 1) дотримання загальноприйнятих культурних та етичних норм у професійній діяльності; 2) уміння ефективно спілкуватися, налагоджувати партнерські стосунки та уникати конфліктів у професійному середовищі; 3) здатність враховувати культурні особливості громадян, колег та партнерів у процесі прийняття управлінських рішень; 4) використання культурного контексту для підвищення ефективності публічного управління та формування позитивного іміджу органів влади.

Культурний потенціал державного службовця є важливим чинником формування суспільної довіри, підвищення якості державного управління та забезпечення ефективної взаємодії органів влади з різними соціальними групами [22].

Як підсумок, слід зазначити, що на підставі аналізу норм Закону, видається оптимальним виокремлення таких видів потенціалу державного службовця, як елементів структури кадрового потенціалу у державній службі: психолого-фізіологічний, інтелектуальний, творчий, інноваційний, інформаційний, професійний, управлінський, соціальний, моральний, культурний. Виокремлення таких складових, обґрунтовується вимогами законодавця до усіх державних службовців, не залежно від займаної посади та засновується на підставі положень щодо прав, обов'язків, вимог,

обмежень, заборон та відповідальності, що застосовується відповідно до чинного законодавства в сфері державної служби.

Водночас, у науковій літературі зустрічається думка про те, що ці компоненти структури є базовими та не відображають в цілому особливості кадрового потенціалу у державній службі. Так, на думку Селіванова С.В.

Водночас, у науковій літературі зустрічається думка про те, що ці компоненти структури є базовими та не відображають в цілому особливості кадрового потенціалу у державній службі. Так, на думку Селіванова С.В. можна виокремити трьох-векторну типологію складових компонент кадрового потенціалу у державній службі, серед яких: «а) індивідуальна (психофізіологічна) компонента: включає комплекс особистісних якостей, які розвиваються на основі природних здібностей людини, її психологічних характеристик, моральних принципів та інших аспектів. Має надпрофесійний і надуправлінський характер і є важливою у будь-якій галузі діяльності; б) загальна управлінська (трудова) компонента: пов'язана з управлінською діяльністю та включає професійні навички і знання, необхідні для виконання обов'язків службовцями. Сприяє підтриманню позитивного робочого клімату, стимулюючи ефективну та продуктивну діяльність; в) спеціалізована професійно-профільна компонента: передбачає певні галузеві/фахові якості у сфері державного управління за відповідним напрямом функціональної спрямованості, тобто знання, уміння виконання необхідних функцій та посадові обов'язки на державній службі тощо» [78, с. 52].

Виокремлення структурних компонентів кадрового потенціалу у державній службі повинне здійснюватися з урахуванням тих організаційних заходів, що застосовуються в межах публічного управління з метою досягнення найбільш бажаних результатів у реалізації державної політики у цій сфері. В межах системи управління розвитком кадрового потенціалу державної служби реалізується комплекс заходів, яких

спрямовано на ефективне використання та розвиток професійних можливостей державних службовців. Основними завданнями цих заходів є розкриття потенціалу службовців органів державної влади, підвищення рівня їх професійної компетентності та удосконалення професійних знань, умінь та навичок, що сприяє підвищенню результативності та ефективності їх діяльності.

Головна мета розвитку кадрового потенціалу полягає не лише в забезпеченні ефективності управлінських процесів, а й у створенні умов для самопізнання, самовдосконалення та самореалізації державних службовців. Таким чином, публічне управління кадровим потенціалом у державній службі виконує стратегічну роль у забезпеченні високого рівня професійної підготовки та мотивації державних службовців, що безпосередньо впливає на ефективність державної служби в цілому.

До системи управління кадровим потенціалом у державній службі слід віднести такі складові:

аналіз та ідентифікація кадрового забезпечення державної служби – ця складова передбачає дослідження таких питань, як: визначення першочергових цілей формування кадрового забезпечення органів державної влади; з'ясування стану забезпечення державної служби працівниками за окремими характеристиками, зокрема такими, як: вік державних службовців, ступінь вищої освіти, досвід роботи, стаж, професійне навчання, способи підвищення кваліфікації тощо; виокремлення запитів щодо потреби осіб для зайняття вакантних посад державної служби; розробка плану та його виконання щодо формування кадрового складу органів влади;

оцінювання кадрового складу державної служби – «це законодавчо передбачений порядок визначення ефективності, результативності та дієвості функціонування інституту державної служби в цілому, діяльності окремих органів державної влади, їх структурних підрозділів, результатів службової діяльності державних службовців та відповідності кандидатів на

зайняття вакантних посад державної служби встановленим показникам та критеріям» [10, с. 182]. Порядок оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на нормативному рівні визначено Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» від 23.08.2017 № 640 [60].

Реалізується оцінювання через такі процедурні дії: визначення ключових завдань та показників для державного службовця, здійснення оцінки за звітний період часу, оціночна співбесіда, визначення оцінки. Варто погодитися із думкою Ю.С. Даниленко-Негара, що «ефективність та дієвість оцінювання діяльності державних службовців залежить від системи критеріїв оцінювання. До критеріїв оцінювання діяльності державних службовців належать: 1) результати виконання закріплених на звітний період завдань – персоніфікований перелік завдань та очікуваних результатів роботи затверджується лише для державних службовців категорій «Б» та «В»; 2) професійні якості державного службовця: а) обов'язкові (результативність, дисциплінованість, професійна етика та ініціативність); б) додаткові – розробляються службою управління персоналом за погодженням із керівником державної служби у залежності від особливості роботи кожного органу (як приклад, дотримання вимог законодавства у сфері запобігання корупції, здатність до ефективної комунікації та взаємодії, здатність до командної роботи, здатність працювати у стресових ситуаціях)» [14];

управління перспективним розвитком кадрового складу державної служби, об'єднує такі складові:

1) якісний, результативний, ефективний та дієвий добір на посади державної служби осіб, які мають необхідний обсяг професійної компетентності. Відповідно до ст. 21 Закону «вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу» [50];

2) планування службової кар'єри, що здійснюється як керівником (для категорії «А» суб'єктом призначення), так і державним службовцем. Планування службової кар'єри передбачає складення індивідуального плану підвищення кваліфікації державним службовцем, проходження конкурсу на зайняття більш вищої категорії посади тощо;

3) адаптація державних службовців з метою повноцінного розкриття їхнього потенціалу. Професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна та організаційна адаптація службовців у професійній діяльності є ключовим елементом системи публічного управління. Недостатня ефективність механізмів адаптації державних службовців уже на початковому етапі призначення на посаду може спричинити виникнення відчуження, формування негативного ставлення як до державного органу, у якому вони працюють, так і до професійної діяльності загалом.

У процесі адаптації має місце взаємний вплив особистості та організації: працівник впливає на інституцію, а інституція – на формування його професійних і поведінкових орієнтирів. Відтак адаптацію можна трактувати як процес двостороннього пристосування державного службовця та органу державної влади, спрямований на ефективну реалізацію набутої професійної підготовки й подальший розвиток компетентностей службовця [76, с. 152].

Варто погодитися із думкою С.В. Селіванова, що «впровадження та вдосконалення системи адаптації персоналу державної служби може привести до наступних позитивних результатів: форсування процесу входження прийнятого на службу співробітника на посаду і підвищенню ефективності діяльності в короткі терміни; мінімізації втрат і помилок в процесі адаптації і засвоєння службовцем посадових обов'язків; скорочення плинності персоналу; розвитку позитивного ставлення до професійної діяльності й відповідному органу державної влади» [76];

4) мотивація державних службовців – система мотивації державних службовців має функціонувати як комплексна структура взаємопов'язаних

стимулюючих факторів. До її ключових елементів належать матеріальне заохочення, можливості для професійної та особистісної самореалізації, а також службове (посадове) просування, яке, відповідно до чинного законодавства, повинно забезпечуватися з урахуванням рівня професійної компетентності та добросовісного виконання службових обов'язків. Важливим складовим компонентом є вдосконалення умов праці, а також інші різновиди морального стимулювання.

Очевидно, що узгодження потреб державного органу з професійними та індивідуальними інтересами, здібностями й компетентностями державних службовців створює передумови для підвищення результативності їхньої діяльності та формує стійку мотивацію до подальшого кар'єрного зростання;

5) постійний професійний розвиток – «безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей» [50]. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6.02.2019 р. № 106 [58] Учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через: підготовку – успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; підвищення кваліфікації – набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань; стажування – набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та

обов'язків у професійній діяльності або галузі знань; самоосвіту – самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозволяям» [58].

Як підсумок слід сказати, що ефективне формування та розвиток структури кадрового потенціалу є ключовою умовою результативної діяльності державних органів, оскільки визначає якість управлінських рішень, здатність до адаптації в умовах суспільних змін та рівень довіри громадян до державної служби. Оптимальне поєднання професійних знань, практичних навичок, етичних норм та мотиваційних чинників створює підґрунтя для підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку державної служби.

1.3. Правове регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні

Визначення стану правового регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні має як теоретичну, так і практичну значущість, особливо в контексті кардинальних трансформацій, що відбулися в системі органів державної влади. Така актуальність зумовлюється, з одного боку, адаптацією функціонування державних інституцій до стандартів Європейського Союзу, а з іншого — необхідністю точного законодавчого закріплення поняття та механізмів професіоналізації державної служби, що включає впровадження компетентнісного підходу при формуванні кадрового складу. Від цього напряму залежать ефективність, якість та результативність діяльності державних службовців. Аналіз чинного законодавства у сфері державної служби дозволяє констатувати наявність достатньо розвиненої

нормативно-правової бази, яка, однак, характеризується певною фрагментарністю та неоднорідністю за змістом і структурою.

З етимологічної точки зору поняття «правове регулювання» визначається за допомогою різних підходів, зокрема таких:

1. як процес упорядкування суспільних відносин, їх юридичного закріплення, охорони та розвитку, що реалізується через систему правових інструментів [49];

2. як функціональний результат нормативного впливу на суспільні відносини, який здійснюється шляхом застосування різноманітних правових засобів – юридичних норм, правовідносин, індивідуальних приписів – з метою організації, охорони та розвитку суспільних відносин відповідно до потреб суспільства [80];

3. як юридична функція держави, що полягає у цілеспрямованому впливі на поведінку учасників суспільних відносин, забезпечуючи відповідність їх дій нормам права та підтримуючи легальність і обов’язковість правових вимог через інструменти державного примусу та соціального контролю [29].

Відповідно до ч. 1 ст. 5 Закону «правове регулювання державної служби здійснюється Конституцією України, цим та іншими законами України, міжнародними договорами, згода на обов’язковість яких надана Верховною Радою України, постановами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби» [50]. Отже, нормативне впорядкування публічного управління кадровим потенціалом у державній службі здійснюється як на законодавчому, так і підзаконному рівні.

Підхід щодо тлумачення правової категорії «законодавство» є обґрунтованим, оскільки сфера державної служби є достатньо широкою, та охопити усі аспекти було би практично неможливо одним законодавчим

актам. На підтримку розширеного тлумачення поняття «законодавство» слід згадати про Рішення Конституційного Суду України від 09.07.1998 р. № 12-рп/98увагу акцентовано на тому, що термін «законодавств» слід розуміти так, що ним охоплюються закони України, чинні міжнародні договори України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, а також постанови Верховної Ради України, укази Президента України, декрети і постанови Кабінету Міністрів України, прийняті у межах їх повноважень та відповідно до Конституції України і законів України» [75].

Досліджуючи питання цифровізації державної служби в цілому, та кадрового потенціалу зокрема, Ю.С. Даниленко-Негара у монографічному дослідженні зазначає, що поняття «правове регулювання управління кадровим потенціалом» слід розуміти у широкому та вузькому розумінні. У широкому – це «система способів та організаційних заходів, які є структурними компонентами загального механізму правового регулювання, тобто норми права, правозастосовні акти, юридичні договори та ін., завдяки яким створюються необхідні умови для упорядкування суспільних відносин, у сфері державної служби. Вузьке ж розуміння передбачає віднесення до правового регулювання системи нормативно-правових актів різної юридичної сили, за допомогою яких упорядковуються та врегульовуються правовідносини щодо управління державними службовцями під час проходження ними служби» [24].

Попри наявність позитивних демократичних перетворень в Україні, зокрема у сфері публічного управління та забезпечення прав і свобод громадян, на практиці констатується низка значних проблем. Однією з ключових є недосконалість нормативно-правової бази, що обумовлюється кількома чинниками: по-перше, відсутністю або недостатньою ефективністю правових механізмів реалізації конституційних та законодавчо закріплених прав і свобод громадян у сфері публічного

управління; по-друге, невідповідністю окремих законів та підзаконних нормативних актів вимогам міжнародних правових стандартів, ратифікованих Україною, що визначають права та свободи громадян; по-третє, наявністю суперечностей між законами та підзаконними нормативними актами, особливо на відомчому рівні, що значно ускладнює їхнє застосування на практиці [33].

Іншою значущою проблемою є низький рівень правосвідомості представників органів державної влади, що проявляється передусім у процесі прийняття індивідуальних адміністративних рішень. Така ситуація призводить до встановлення обмежень щодо реалізації певних прав і свобод, які не передбачені Конституцією та законами України, що, у свою чергу, негативно впливає на ефективність функціонування системи публічного управління та гарантування конституційних прав громадян.

Аналіз правового регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі варто розпочати з Конституції, як Основного Закону Української держави, що не лише закріплює фундаментальні принципи організації суспільного життя та функціонування публічної влади, але й виступає ключовим нормативно-правовим орієнтиром для всього законодавства, у тому числі у сфері державної служби. Хоча Конституцією України безпосередньо не деталізується питання кадрового потенціалу державної служби, що зумовлено загальнофундаментальним характером її положень, вона створює систему ціннісних засад, які формують нормативне поле для розвитку та професіоналізації кадрового потенціалу державних органів.

Зокрема, конституційні принципи, що регулюють створення та функціонування органів державної влади, встановлюють загальні вимоги до організаційної структури, підзвітності та ефективності публічних інституцій, що опосередковано визначає стандарти кадрового потенціалу у державній службі. Таким чином, Конституція виступає не лише джерелом прав і свобод громадян, але й базисом для формування професійних норм

та етичних стандартів державних службовців, створюючи правове підґрунтя для впровадження компетентнісного підходу у кадровій політиці та забезпечення ефективності публічного управління.

Значимими приписами Конституції України для регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі є такі, як: ч. 2 ст. 38 «громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби» [25]; п. 12 ч. 1 ст. 92 – закріплення основ організації і діяльності органів виконавчої влади, державної служби, здійснюється виключно законами України, що, як видається, є гарантією правомірності правового регулювання інституту державної служби загалом, та формування кадрового потенціалу, зокрема. Зasadничими для регулювання інституту державної служби є такі конституційні принципи:

«права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави» [25] (ч. 2 ст. 3);

«органи державної влади, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» (ч. 2 ст. 19);

«громадяни мають рівні конституційні права і свободи та є рівними перед законом» (ч. 1 ст. 24);

«не може бути привілеїв чи обмежень за ознаками раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками» (ч. 2 ст. 24);

«права і свободи людини і громадянина захищаються судом» (ч. 1, 2 ст. 55) [25] тощо.

Закон є основним законодавчим актом у сфері державної служби і визначає ключові принципи та засади функціонування органів державної влади в цілому, та державних службовців, зокрема. Преамбулою Закону наголошується, що реалізація громадянами України права на рівний доступ

до державної служби ґрунтується на їхніх індивідуальних якостях та досягненнях. Тобто акцентується увага на компетентнісному аспекті розвитку інституту державної служби та постійній професіоналізації його кадрового складу. Питання управління кадровим потенціалом у державній службі не знаходить свого безпосереднього тлумачення, однак складові цієї правової категорії визначно з достатньою мірою чіткості. Як уже було зазначено у підрозділі 1.2. визначення основних прав, обов'язків, правообмежень, засад відповідальності фактично встановлюють стандарти кадрового складу державних органів [50]. Значимими приписами для визначення змісту кадрового потенціалу державної служби (зокрема з позиції сутнісного наповнення та виокремлення складових компонентів) є такі приписи:

визначення ст. 2 таких термінів, як: «професійна компетентність», «професійний розвиток», «професійне навчання», «службова дисципліна». Цими термінами законодавець акцентує увагу на важливості формування професійно-компетентного корпусу державних службовців, які систематично підвищують рівень знань, умінь та навичок, що як наслідок формує достатньо високий кадровий потенціал;

виокремлення ст. 4 засадничих принципів державної служби, які формують сприятливе середовище для подальшого розвитку цієї сфери та акцентують увагу на важливості діяльності державних службовців з позиції задоволення публічного інтересу, захисту прав і свобод людини і громадянина, виконання завдань та функцій держави;

зазначення ст.ст. 7, 8 переліку основних прав та обов'язків державних службовців, що є підґрунтям для визначення мінімального обсягу спеціальних знань, умінь та навичок особи, які їй необхідні для виконання службових повноважень;

визначення ст. 19 розуміння права на державну службу, встановлюючи перелік передумов доступу та обмежень, які є своєрідним запобіжником щодо допуску до посади державної служби особи, яка не спроможна виконувати встановлені повноваження. Логічним продовження є перелік вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу (ст. 20);

захід публічного управління, що направлено на підвищення кадрового потенціалу державної служби визначено ст. 44 – «оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», є способом визначення відповідності професійної компетентності державних службовців встановленим вимогам та відповідно планування його підвищення за наслідками оцінювання шляхом затвердження «індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця» (ст. 49) тощо;

формування єдиної системи професійного навчання здійснено ст. 48, зокрема визначено, що формами його є підготовка, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіта [50];

виокремлення заходів стимулювання праці державних службовців здійснено: ст. 52 – надбавки, премії та компенсації; ст. 53 – заходи заохочення; розділ 8 – заходи дисциплінарної та матеріальної відповідальності тощо.

Окрім того, Законом визначено основи нормативного регулювання цифровізації управління кадровим потенціалом, що наразі є одним з головних напрямів реформування інституту державної служби. Положеннями Закону визначено інституційні засади управління кадрами державної служби (ст. 12), виокремлено повноваження (розділ 3), встановлено напрямки професійного розвитку кадрового складу органів державної влади та способи втілення їх на практиці тощо.

Іншим законодавчим актом, що безпосередньо закріплює вимоги щодо дотримання антикорупційного законодавства державними службовцями є Закон України «Про запобігання корупції» [51]. Ці вимоги однозначно виконують роль запобіжника від здійснення дій державними службовцями щодо незаконного використання службових повноважень, тобто не з тією метою якою їх було надано, та встановлюють підвищені вимоги щодо доброчесності осіб, що займають посади в органах публічної влади. Цим законом визначено такі поняття, як: «приватний інтерес», «неправомірна вигода», «подарунок», «правопорушення, пов'язане з корупцією», «корупційне правопорушення», «потенційний конфлікт інтересів», «реальний конфлікт інтересів», «пряме підпорядкування» (ст. 1) тощо. Виокремлено правообмеження під час проходження служби: «щодо використання службових повноважень, свого становища чи можливостей; щодо одержання подарунків (та/або неправомірної вигоди) і правила поведінки з ними; щодо можливості сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності; щодо спільної роботи у прямому підпорядкуванні близьких осіб; після припинення діяльності, пов'язаної з виконанням функцій держави (зайняття посади державної служби) ст.ст. 22–26» [30, с.55]. Розділом VI встановлено узагальнені правила етичної поведінки державних службовців, які одночасно є правовою основою для кодексів та стандартів професійної етики усіх публічних службовців [11, с. 113]. Загальними стандартами етичної поведінки державних службовців є: «дотримання пріоритету інтересів; політична нейтральність; неупередженість; компетентність та ефективність; нерозголошення інформації; утримання від виконання незаконних рішень та доручень» [51].

Наступні законодавчі акти, що мають важливе значення для регулювань питання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі є ті, що визначають правовий статус окремих суб'єктів

загальної системи управління. Такими Законами України є: «Про Кабінет Міністрів України» [65] – ст. 20 визначено, що КМУ відповідно до наданих йому повноважень здійснює організацію єдиної державної політики у сфері державної служби та вирішує питання щодо кадрового забезпечення органів державної влади. Також КМУ здійснює контроль та координацію діяльності Національного агентства України з питань державної служби (далі НАДС) та є суб'єктом, що «бере участь у призначенні на посади його керівника та заступників керівника за пропозицією Комісії з питань вищого корпусу державної служби на підставі результатів конкурсу відповідно до законодавства про державну службу та звільненні їх з посади» [30]; «Про центральні органи виконавчої влади» [70], який визначає організацію, повноваження та порядок діяльності зазначених органів. Зокрема, у розділі II цього Закону встановлено, що всі центральні органи виконавчої влади, залежно від їх функціонального призначення, поділяються на такі види: міністерство – їх основною місією є формування, забезпечення та реалізація державної політики в окремих або кількох сферах; служба – більшість завдань пов'язана з наданням адміністративних послуг громадянам і юридичним особам; агентство – діяльність яких спрямована на управління об'єктами державної власності, що перебувають у сфері їх управління; інспекція – здійснює контроль і нагляд за тим, як державні органи дотримуються вимог законодавчих актів; а також комісії.

Стосовно нормативно-правових актів, які конкретизують питання аналізу та формування кадрового потенціалу у державній службі, слід сказати, що вони у переважній більшості мають підзаконний характер та є кадровими або процедурними. Основними серед них є такі:

Постанова КМУ «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» [62] – визначено як загальні, так і спеціальні кваліфікаційні критерії, що

висуваються до кандидатів на посади державної служби категорії «А». Ці вимоги становлять перелік спеціальних знань, умінь і навичок, які слугують підґрунтям для формування показників загального рівня професійної компетентності конкретного державного службовця. Крім того, згідно з указаними Типовими вимогами, виокремлюються професійні та особистісні компетентності (разом із їхніми складовими), що розглядаються як елементи цілісної системи якісного показника кадрового потенціалу вищого корпусу державної служби. Варто акцентувати увагу на тому, що акту, який визначав би вимоги для державних службовців категорій «Б» та «В» наразі чинного немає. З 2016 до 2019 року був чинний Наказ НАДС «Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»» від 06.04.2016 р. № 72. При цьому, на теперішній час при вирішенні питання щодо виокремлення спеціальних вимог для кандидатів на зайняття посад категорії «Б» та «В» послуговуються Наказом НАДС «Про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В» від 04.06.2020 р. № 94-20 відповідно до якого «ці Методичні рекомендації підготовлено з метою надання методичної підтримки учасникам процесу добору персоналу на державну службу щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [53];

Постанова КМУ «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих держаних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [58] – у контексті формування висококваліфікованого кадрового складу органів державної влади особливе значення має організація професійного навчання

державних службовців, адже саме воно спрямоване на підвищення їхньої кваліфікації, професіоналізацію державної служби та підвищення якості виконання службових повноважень. У межах цієї системи визначаються основні організаційні принципи її діяльності та окреслюються чотири ключові форми, у яких реалізується право державного службовця на професійний розвиток: підготовка; підвищення кваліфікації, що може здійснюватися за коротко- та довгостроковими програмами як загального, так і спеціалізованого характеру; стажування; самоосвіта;

Постанова КМУ «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» [60] – визначається порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців категорій «А», «Б» та «В». Метою здійснення оцінки з позиції публічного управління кадровим потенціалом є визначення рівні професійної компетентності державних службовців, зокрема шляхом встановлення відповідності осіб, що займають посади в органах державної влади встановленим законодавством вимогам щодо професійних знань, умінь та навичок. Відповідно до порядку здійснюється відмежування процедури оцінювання вищого корпусу державної служби (державних службовців категорії «А») та державних службовців категорій «Б» та «В». Оцінювання результатів службової діяльності виступає окремим заходом управління кадровим потенціалом, оскільки при визначенні потреб у підвищенні професійної компетентності, суб'єкти управління можуть вчасно та індивідуально вирішити наявні проблеми щодо кожного державного службовця;

Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку)» [58] – за результатами процедури

оцінювання складається індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності, зміст якої визначається у відповідності до названих Методичних рекомендацій;

Наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [52] – «структурно ці Загальні правила етичної поведінки складаються з 6 розділів, які містять перелік етичних вимог до поведінки державних службовців, якими вони зобов'язані керуватися під час виконання службових обов'язків. За своїм спрямуванням ці правила етичної поведінки мають регулятивний вплив щодо таких видів відносин у державній службі: ті, що виникають у внутрішньоорганізаційній діяльності; ті, що виникають під час взаємодії із громадянами» [13, с. 30]. «Недоліком визначення окремих етичних вимог Загальними правилами етичної поведінки є лаконічний спосіб формулювання (без тлумачення змісту приписів), що обумовлює можливість їх застосування державними службовцями на власний розсуд. Як приклад, відповідно до п. 6 розділу II передбачається, що «одяг державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинен бути офіційно-ділового стилю і відповідати загальноприйнятим вимогам пристойності» [52]. Тобто жодних конкретних вимог до зовнішнього вигляду не передбачено, у зв'язку з чим, такі державні службовці використовують звичайний цивільний одяг, з урахуванням офіційно-ділового стилю та вимог пристойності. Більше того, відсутність у Загальних правил визначення понять «офіційно-діловий стиль» та «загальноприйняті вимоги пристойності» перетворює їх на оціночні, у зв'язку з чим, у кожному конкретному випадку їх можуть тлумачити та застосовувати по різному» [12, с. 476].

Важливим актом щодо регулювання питань публічного управління кадровим потенціалом у державній службі є Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 рр. [84], оскільки саме цим актом визначено основні напрямки реформування публічної служби в цілому, та державної служби, зокрема. Цим актом акцентовано увагу на важливості забезпечення роботи у структурі органів державної влади окремих структурних підрозділів – служб управління персоналом, з урахуванням необхідності підвищення їхньої спроможності — як у частині самостійного виконання покладених функцій, так і шляхом взаємодії з іншими структурними підрозділами органів влади. Важливим напрямом такого вдосконалення є впровадження сучасних інформаційно-телекомунікаційних рішень у сферу управління людськими ресурсами. У цьому контексті цифрова трансформація системи кадрового менеджменту має забезпечити формування ефективної, прозорої, гнучкої та відкритої моделі публічної адміністрації, що ґрунтується на провідних механізмах е-урядування.

Вважається, що використання інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державної служби створює передумови для розроблення та реалізації цілісної державної кадрової політики, здатної забезпечити сталий розвиток суспільства і своєчасне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Оскільки цифровий розвиток публічного управління набуває актуальності та вагомого значення, особливо в сфері функціонування органів державної влади, важливим є зазначення нормативних актів, якими врегульовано питання цифровізації управління кадровим потенціалом у державній службі. Такими актами є:

Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» та «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції впровадження

інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» від 01.12.2017 р. № 844-р. [68] – метою зазначених нормативних актів є окреслення ключових напрямів, механізмів та часових рамок упровадження сучасної та ефективної інформаційної системи, що має забезпечити умови для прозорого, відкритого та результативного публічного управління із використанням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Крім того, у Концепції визначено коло основних причин, що стримують цифрову трансформацію системи управління кадровим потенціалом державної служби. До таких чинників, зокрема, належать: недостатня правова визначеність щодо функціонування сучасної інформаційної системи управління людськими ресурсами, оскільки чинні підзаконні нормативно-правові акти регулюють ці питання лише частково та поверхово; відсутність уніфікованої та систематизованої бази даних стосовно державних службовців та інших працівників органів влади; обмежена прозорість інформації про кадрові ресурси в межах окремого державного органу; нестача інтегрованості між державними електронними інформаційними системами; низький рівень цифрової компетентності державних службовців та повільний розвиток програм підвищення кваліфікації у сфері цифровізації державного управління;

неготовність підрозділів з управління персоналом до практичного застосування інформаційних систем, що зумовлено, серед іншого, відсутністю належної автоматизації кадрових процесів;

Постанова КМУ «Про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах» від 28.12.2020 р. № 1343 [64] – визначає порядок роботи інформаційної системи управління людськими ресурсами в органах державної влади, яка виступає автоматизованим інструментом для збору, оброблення, зберігання та захисту даних про державних службовців та інших працівників державних установ. Ця система створюється і використовується для забезпечення функціонування

централізованої бази персональних даних, а також для автоматизації й цифровізації процедур, що стосуються реалізації завдань і функцій у сфері управління персоналом.

Отже, «функція управління персоналом повинна стати надзвичайно важливим, стратегічним інструментом трансформування системи державної служби України та перетворення її у систему, яка б мала кращі показники діяльності, краще реагувала на потреби дня та функціонувала б згідно з прийнятими нормами та цінностями ЄС» [2].

У контексті адаптації чинного законодавства України про державну службу до стандартів Європейського Союзу особливої актуальності набуває урахування положень, закріплених у міжнародних нормативно-правових актах, угодах, деклараціях і стандартах, які визначають концептуальні засади розвитку системи публічної служби та управління людськими ресурсами. Зважаючи на стратегічний курс України на євроінтеграцію, важливим є не лише формальне запозичення європейських норм, а й глибинне осмислення їх сутності, змісту та практичного потенціалу у сфері модернізації державного управління [24, с. 534].

На підставі аналізу європейських стандартів управління персоналом публічної служби доцільно виокремити дві узагальнені групи:

стандарты, спрямовані на підвищення якості кадрового потенціалу (Total Quality Management, Common Assessment Framework, SA 8000 «Social Accountability», «Investors in People»);

стандарты, орієнтовані на запровадження інноваційних управлінських технологій у сфері людських ресурсів (управл

іння талантами та розвиток лідерства, управління знаннями, сучасні методи добору персоналу, гнучкі форми організації праці).

До першої групи належать такі базові стандарти Європейського Союзу:

Total Quality Management (TQM) — концепція всеосяжного управління якістю, яка розглядає якість діяльності персоналу як ключовий

об'єкт управлінського впливу. Історично дана управлінська парадигма сформувалася у Японії та США, а її головна ідея полягає в тому, що ефективність функціонування будь-якої організації забезпечується не лише кінцевими результатами діяльності, а й якістю організаційних процесів та професійної роботи персоналу. Упровадження TQM передбачає постійне вдосконалення трьох складових: якості результатів, оптимізації процесів та розвитку професійної компетентності кадрів, що створює підґрунтя для сталого підвищення ефективності управлінської діяльності [95].

Common Assessment Framework (CAF) — європейська модель управління якістю, побудована на засадах концепції TQM та Європейської моделі досконалості (EFQM). Вона передбачає системну самооцінку діяльності організацій публічного сектору за двома групами критеріїв. Перша група охоплює п'ять ключових параметрів: лідерство, управління людськими ресурсами, політику та стратегію, партнерства і ресурси, а також процеси. Друга група містить чотири результативні критерії: результати, пов'язані з персоналом, із замовниками, із суспільством і з основними показниками діяльності організації. Такий підхід забезпечує комплексну оцінку ефективності функціонування публічної служби [90].

SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність») — міжнародний стандарт, який визначає вимоги до соціальної відповідальності організацій, їхніх трудових відносин і зобов'язань перед працівниками та суспільством. Він ґрунтується на положеннях Конвенцій Міжнародної організації праці, Загальної декларації прав людини та Конвенції ООН про права дитини. Стандарт SA 8000 регламентує дотримання прав працівників, забезпечення гідних умов праці, заборону дискримінації та дитячої праці, а також сприяє формуванню соціально орієнтованої кадрової політики [93].

Investors in People («Інвестори в людей») — єдиний у світі стандартизований підхід до формування ефективної системи управління

людськими ресурсами, орієнтований на досягнення стратегічних цілей організації через розвиток потенціалу, компетентності та залученості працівників. Цей стандарт акцентує увагу на інвестиціях у персонал як основний чинник підвищення результативності діяльності [36].

До другої групи відносяться стандарти, що визначають інноваційні концепції та технології управління кадровим потенціалом, які активно застосовуються у приватному секторі та поступово інтегруються у практику публічного управління. До таких підходів належать:

управління талантами та розвиток лідерства (talent and leadership management), що сприяє формуванню кадрового резерву та розвитку управлінських компетенцій;

управління знаннями (knowledge management), яке реалізується через наставництво, коучинг, створення корпоративних університетів, електронних кар'єрних порталів і соціальних карт працівників;

сучасні методи добору персоналу, серед яких — аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), скринінг, рекрутинг, хедхантинг, а також застосування методики LAB-profile;

гнучкі форми організації праці, що передбачають індивідуалізацію робочих графіків, дистанційні формати та підвищення адаптивності персоналу [19].

Таким чином, європейські стандарти управління людськими ресурсами відображають комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу, орієнтований на поєднання високих стандартів професійної діяльності, соціальної відповідальності та використання інноваційних технологій. Їх імплементація в національну систему публічного управління України сприятиме підвищенню якості державної служби, ефективності кадрової політики та забезпеченню відповідності європейським принципам good governance і публічної відповідальності.

РОЗДІЛ 2. МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

2.1. Інституційні засади публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні

При дослідженні питання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі важливого значення набуває виокремлення та характеристика суб'єктів на яких чинним законодавством покладено обов'язок впорядкування відносин кадрової політики в органах державної влади. Поняття «інституційні засади управління кадровим потенціалом у державній службі» охоплює діяльність як публічних інституцій, так і їх структурних підрозділів та/або посадових осіб, що передбачає можливість застосування нормативно визначених заходів як правового, так і організаційно-технічного характеру, з метою реалізації державної кадрової політики щодо управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; добору на вакантні посади висококваліфікованих фахівців; здійсненні професійного навчання; прийняття ефективних кадрових рішень тощо.

Законом запроваджено цілісну систему управління державною службою, яка являє собою організаційно й функціонально узгоджену сукупність органів публічної влади, наділених визначеними повноваженнями у цій сфері. Ця система має п'ятирівневу будову та функціонує як вертикально вибудована структура з урядом на чолі. Система управління державною службою включає: «Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), Комісія з питань вищого корпусу державної служби та конкурсні комісії, керівники та служба управління персоналом або спеціаліст із питань персоналу» [50]. Варто погодитися із думкою Л.Р. Білої-Тіунової, що «система управління державною службою покликана виконувати такі

основні завдання: а) здійснення кадрової політики в державній службі та її професіоналізація; б) підвищення ефективності та якості виконання завдань і функцій держави; в) покращання функціонування інституту державної служби шляхом адаптації до стандартів ЄС з урахуванням національних особливостей; г) нормативно-правове забезпечення функціонування єдиної системи державної служби; д) забезпечення подальшого інституційного розвитку державної служби; е) впровадження компетентнісного підходу до формування кадрового корпусу державних службовців; є) застосування інформаційних та цифрових технологій в системі державної служби; ж) створення єдиної системи оцінювання державних службовців; з) правовий і соціальний захист державних службовців, фінансування державної служби тощо» [4].

Характеристика суб'єктів публічного управління кадровим потенціалом у державній службі передбачає необхідність їх об'єднання у окремі групи з метою зручності аналізу тих повноважень, що ними реалізуються. Так на думку Ю.С. Даниленко-Негара «специфіка кадрового, інформаційного, методичного та фінансового забезпечення цифрової трансформації управління людськими ресурсами в державній службі дає можливість виокремити уповноважених суб'єктів залежно від характеру їхнього впливу на об'єкт управління. Це суб'єкти загальної компетенції (здійснюють забезпечення управління шляхом нормативно-правового та методичного впливу на цифровий розвиток сфери управління кадровим потенціалом державних органів, що у цілому не передбачає встановлення прямих зв'язків із державними службовцями) та спеціальної компетенції (характеризуються наявністю сталих правових зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління у вигляді взаємних суб'єктивних прав та юридичних обов'язків з метою впровадження провідних цифрових технологій у процес проходження державної служби, здійснення ним управління та впливу на результативність та ефективність діяльності кожного державного службовця)» [24].

Досліджуючи питання професійної компетентності С.П. Кушнір робить висновок, що з «позиції нормативного визначення адміністративно-правового статусу усіх суб'єктів забезпечення професійної компетентності державних службовців, видається можливою їх класифікація у залежності від їх впливу на об'єкт управління: 1) суб'єкти опосередкованого забезпечення професійної компетентності державного службовця – здійснюють забезпечення шляхом нормативно-методичного упорядкування процедури визначення рівня професійної компетентності та його підвищення, що у цілому не передбачає встановлення прямих зв'язків із державними службовцями; 2) суб'єкти безпосереднього забезпечення професійної компетентності державного службовця – характеризуються наявністю сталих правових зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління (державним службовцем) у вигляді взаємних суб'єктивних прав та юридичних обов'язків з метою професіоналізації державної служби шляхом оцінки рівня професійної компетентності державних службовців та у разі необхідності його підвищення» [30, с. 87].

Особливості здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема з позиції кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення розвитку цього напрямку державної кадрової політики дозволяють класифікувати уповноважених суб'єктів залежно від їхньої функціональної ролі на такі групи:

суб'єкти, що здійснюють нормативне, інформаційне та фінансове забезпечення управління кадровим потенціалом у державній службі. До них належать: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України та Міністерство цифрової трансформації України. Цей перелік обумовлює те, що основним напрямком діяльності є визначення загальних правил, формування інформаційної політики та забезпечення фінансових умов реалізації відповідних заходів;

суб'єкти організаційного забезпечення процесу формування професійно-компетентного кадрового корпусу державної служби. До цієї групи належать: керівник державної служби в органі та безпосередній керівник, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, служби управління персоналом, а також мережа освітніх закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців. Вони відповідають за практичну організацію, координацію та реалізацію заходів з професійного розвитку.

Видається необхідним здійснити загальну характеристику тих суб'єктів, що виконують найбільший обсяг повноважень у сфері публічного управління кадровим потенціалом у державній службі.

Верховна Рада України є єдиним органом законодавчої влади в Україні, та як суб'єкт здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі здійснює нормативне забезпечення цієї сфери шляхом прийняття законів. Законодавчий орган формує ключові принципи регулювання всієї державної служби, охоплюючи термінологічне забезпечення, визначення правил добору на посади, встановлення стандартів здійснення службової кар'єри тощо.

Принагідливо варто вказати на конституційну норму, зокрема п. 12 ч. 1 ст. 92 Конституції України яка визначає, що «організація і діяльність органів виконавчої влади та основи державної служби визначаються виключно законами» [25]. Таким чином, регулювання питань щодо державної служби здійснюється, в першу чергу, законами, а надалі приписи деталізуються на рівні підзаконних нормативно-правових актів. Більше того, ця норма віднайшла своє логічне продовження у Законі, де основна роль серед правового підґрунтя державної служби належить законодавчим актам.

Кабінет Міністрів України «є вищим органом у системі органів виконавчої влади» [65], та, відповідно, наділений повноваженнями щодо

регулювання і сфери державної служби. Здійснюючи виконавчо-розпорядчі функції, КМУ на підзаконному рівні здійснює конкретизацію особливостей регулювання окремих відносин в сфері державної служби, зокрема це стосується таких питань, як: призначення та звільнення з посад осіб, які займають посади вищого корпусу державної служби; здійснення фінансування шляхом розподілу грошових коштів на окремі напрямки управління; забезпечення інформаційної взаємодії між органами державної влади, і з представниками громадськості.

До повноважень Кабінету Міністрів України належить, зокрема, встановлення рівнів професійної компетентності державних службовців категорії «А» Такі рівні визначаються з урахуванням аналізу кадрового потенціалу вищого корпусу державної служби. Виокремлення рівнів професійної компетентності державних службовців категорії «А» здійснюється через формування системи загальних і спеціальних кваліфікаційних вимог та їх окремих складових, які слугують базою для визначення переліку необхідних знань, умінь і навичок, що пред'являються до осіб, які обіймають відповідні посади в органах державної влади [62].

Разом із тим, зазначені вимоги можуть бути конкретизовані на рівні спеціального закону, що регламентує організацію та функціонування певного державного органу. У таких актах можуть установлюватися інші, ніж передбачені Законом 2015 року, критерії щодо рівня та напрямку освіти та/або професійного стажу, а за потреби – уточнюватися галузі знань і спеціальності, за якими має бути здобута вища освіта, а також вимоги до досвіду роботи у визначеній сфері діяльності [30].

Варто погодитися із думкою про те, що КМУ «наділено компетенцією, що охоплює широкий спектр правовідносин у сфері формування й реалізації державної політики» [38, с. 128]: Основними

напрямами діяльності КМУ як суб'єкта управління кадровим потенціалом у державній службі є: «створення нормативно-правових основ функціонування правового механізму регулювання діяльності державної служби; організація кадрового забезпечення органів державної влади; оптимізація витрат, пов'язаних з утриманням апарату управління та професіоналізацією державної служби; визначення умов оплати праці працівників бюджетних установ; вжиття у межах повноважень заходів щодо заохочення та прийняття рішення про притягнення до відповідальності: а) керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників; б) інших посадових осіб, що призначаються на посаду та звільняються з посади КМУ як суб'єктом призначення; затвердження граничної чисельності працівників органів виконавчої влади» [65; 30] тощо.

Окремою складовою діяльності Кабінету Міністрів України є нормативне врегулювання системи підвищення професійної компетентності державних службовців. Зокрема, уряд: 1) за поданням НАДС затверджує Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців відповідно до ст. 48 Закону [50] за поданням МОН визначає ліцензійні умови провадження освітньої діяльності закладів освіти; 2) затверджує перелік галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти (у тому числі за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування») 3) формує засади фінансування професійного навчання державних службовців.

Фінансові аспекти професійного навчання деталізуються, зокрема, у постанові «Про фінансове забезпечення підготовки й підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого

самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил» [69], якою встановлено, що державним замовником на підготовку за вечірньою та заочною (дистанційною) формами навчання державних службовців, посади яких віднесені до 6–9 груп оплати праці, виступає НАДС. Крім того, постанова «Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів» [61] визначає механізм розміщення такого державного замовлення, що здійснюється уповноваженими державними замовниками на конкурсних засадах.

Центральним органом виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику в сфері державної служби є НАДС. Правовий статус НАДС визначено Законом та Постановою КМУ «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» [57]. Цей суб'єкт здійснює безпосереднє управління кадровим потенціалом у державній службі та виконує найбільший обсяг організаційних, інформаційних, управлінських та кадрових функцій та в цілому діяльність має характер упорядковуючого впливу на сферу державної служби. Відповідно до Закону НАДС виконує такі основні завдання, як: «1) забезпечення формування і реалізації державної політики у сфері державної служби; 2) участь у формуванні державної політики у сфері служби в органах місцевого самоврядування; 3) здійснення функціонального управління державною службою» [50].

Повноваження НАДС щодо управління кадровим потенціалом у державній службі охоплюють повний цикл роботи з людськими ресурсами – від нормативного впорядкування діяльності та методичного супроводу кадрових підрозділів до аналітичного й інформаційного

забезпечення. Зазначене дає змогу розглядати НАДС як центральний системоутворюючий суб'єкт управління людським (кадровим) потенціалом державної служби в Україні.

Доцільно розглянути повноваження НАДС поділяючи їх на такі групи у залежності від цільового спрямування: 1) стратегічне та нормативне забезпечення; 2) організаційно-методичне забезпечення; 3) інструментальне й інформаційне забезпечення; 4) контроль та нагляд.

Здійснюючи стратегічне та нормативне забезпечення кадрового потенціалу НАДС виконує такі повноваження: 1) розробляє та вносить КМУ пропозиції щодо вдосконалення законодавства про державну службу, зокрема в частині добору, просування, оцінювання й мотивації державних службовців; 2) готує проекти урядових актів, що визначають стандарти професійної компетентності, підходи до класифікації посад, моделі оплати праці, індикатори результативності та якості службової діяльності; 3) бере участь у формуванні політики й нормативного регулювання професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [57].

Як суб'єкт організаційно-методичного забезпечення, НАДС: а) здійснює методичне керівництво службами управління персоналом у державних органах (роз'яснення, рекомендації, типові положення, методики); б) забезпечує консультативну підтримку кадрових підрозділів і посадових осіб, відповідальних за персонал як у державних органах, так і в органах місцевого самоврядування; в) розробляє та затверджує типові завдання й ключові показники результативності для керівників вищої ланки (державні секретарі міністерств, керівники ЦОВВ), тим самим задаючи орієнтири для управління та розвитку кадрового потенціалу на рівні органів влади. pdr.nacs.gov.ua

Важливий блок повноважень НАДС стосується інструментального й інформаційного забезпечення, що охоплює: адміністрування інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у державних органах, що забезпечує облік, аналіз і прогнозування кадрового потенціалу; відповідає за функціонування веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання, через який здійснюється доступ до програм підвищення кваліфікації та моніторинг результатів навчання; забезпечує оприлюднення конкурсів на посади публічної служби (у тому числі в органах місцевого самоврядування) та їх результатів, впливаючи на якість добору кадрів [57; 4]

Як орган виконавчої влади контролю й аналітики, НАДС:

здійснює моніторинг дотримання гарантій доступу до державної служби, умов її проходження, а також стандартів етичної поведінки;

аналізує стан та проблеми розвитку кадрового потенціалу (структура, віковий і освітній склад, плинність, потреби у навчанні), готує аналітичні звіти й пропозиції щодо коригування кадрової політики;

оцінює ефективність функціонування кадрових інструментів (конкурсні процедури, оцінювання результатів службової діяльності, системи мотивації та навчання) і ініціює їх оновлення.

Щодо адміністрування інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) слід зазначити таке. Відповідно до чинних норм законодавства, НАДС виступає власником і розпорядником інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Це означає, що саме НАДС наділене повноваженнями щодо володіння, оброблення та використання відомостей, що акумулюються в центральній підсистемі HRMIS, тоді як стосовно окремих функціональних підсистем подібні права в межах, визначених законом, можуть надаватися іншим уповноваженим суб'єктам (зокрема, керівникам

державної служби в конкретному державному органі). Допуск таких суб'єктів до інформаційної системи здійснюється із застосуванням засобів електронної ідентифікації [24, с. 361].

Функції з адміністрування та організаційного забезпечення роботи HRMIS покладено на НАДС, яке здійснює контроль за результативністю функціонування системи [68], зокрема шляхом перевірки: своєчасності внесення повного обсягу необхідної інформації; коректності даних щодо надання та/або припинення доступу користувачів до системи через функціональні підсистеми; наявності та характеру технічних збоїв, що виникають у процесі роботи системи, а також вжитих заходів щодо їх усунення [64].

Окрім загальних повноважень у сфері державної служби, НАДС як адміністратор інформаційної системи управління людськими ресурсами виконує комплекс завдань, спрямованих на її належне функціонування, розвиток та захист. Зокрема, агентство забезпечує адміністрування, технічну підтримку та безперервну роботу інформаційної системи, організовує розроблення, удосконалення й супровід програмного забезпечення, а також налагоджує електронну інформаційну взаємодію між усіма суб'єктами системи. Важливою складовою його діяльності є впровадження організаційних і технічних заходів із захисту персональних даних та іншої інформації, що обробляється в системі.

Паралельно НАДС здійснює постійне спостереження за технічним станом інформаційної системи та рівнем захищеності даних, запроваджує механізми електронної ідентифікації користувачів, визначає порядок підключення до системи уповноважених суб'єктів, приймає рішення щодо надання або припинення доступу користувачів та веде їх облік із фіксацією дати, часу та обсягу отриманої інформації. Окремий напрям роботи становить технічна й інформаційна підтримка користувачів, у тому числі

із застосуванням відкритих веб-ресурсів та телефонного інформаційного центру. Крім того, НАДС організовує та проводить навчання користувачів інформаційної системи як під час її впровадження, так і в процесі подальшої експлуатації, що сприяє формуванню стійких навичок роботи з системою та підвищенню ефективності використання її функціоналу [64].

Окремі структурні підрозділи НАДС також наділені відповідно до чинного законодавства повноваженнями щодо здійснення управління кадровим потенціалом, зокрема це заклади та установи, що належать до сфери управління – Рада управління людськими ресурсами державної служби при НАДС (далі – Рада управління). Правовий статус Ради управління визначено Наказом НАДС «Про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби» від 15.02.2018 р. № 47 [66].

Рада управління у сфері державної служби виступає постійно діючим консультативно-дорадчим підрозділом, до складу якого входять представники HR усіх центральних органів виконавчої влади. Через діяльність цього органу здійснюється узгодження та координація державної політики у сфері управління людськими ресурсами, а також просування сучасних кадрових технологій, спрямованих на оптимізацію управлінських процесів і досягнення визначених стратегічних цілей у системі публічної служби.

Організаційне, методичне та інформаційне супроводження роботи Ради управління забезпечує Генеральний департамент НАДС, який відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері управління персоналом на державній службі й в органах місцевого самоврядування. У площині цифровізації основні завдання Ради управління полягають, по-перше, в участі у визначенні ключових пріоритетів і механізмів інституційного, інформаційного та

технологічного забезпечення реалізації кадрової політики; по-друге, у напрацюванні пропозицій щодо адаптації та практичного використання міжнародних підходів до впровадження електронних інформаційних систем управління персоналом в органах державної влади; по-третє, у стимулюванні застосування сучасних інструментів HR-менеджменту та систем професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Окремим вектором діяльності Ради є формування пропозицій щодо розвитку та вдосконалення ІТ-рішень у сфері управління персоналом, зокрема стосовно функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби, інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання та інших цифрових платформ, які забезпечують цілісність і ефективність кадрової інфраструктури публічної служби.[66].

Щодо управління кадровим потенціалом окремими функціями наділено також конкурсні комісії (які фактично відповідають за добір на посади професійно компетентних осіб) та Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія). Вона є постійно діючим колегіальним органом, тобто функціонує безстроково – до моменту ухвалення рішення про її ліквідацію, а рішення приймаються більшістю голосів її членів. Правовий статус, завдання та порядок діяльності Комісії врегульовано Законом, Положенням про Комісію з питань вищого корпусу державної служби [55].

У досліджуваному контексті Комісія реалізує насамперед організаційну функцію – вона погоджує розроблені НАДС типові вимоги до професійної компетентності осіб, які займають посади державної служби категорії «А». Тобто фактично Комісія надає згоду на подальше затвердження цих вимог у встановленому законодавством порядку.

Наявність такого погодження покликана забезпечити незалежну, зважену оцінку запропонованих вимог з огляду на завдання якісного добору професійних кадрів для державної служби [5].

Організаційно-правовий вимір професійного навчання державних службовців, зокрема в частині формування та запровадження державних стандартів освіти, забезпечується Міністерством освіти і науки України. Відповідно до Положення про Міністерство освіти і науки України [56] до його основних повноважень у сфері управління кадровим потенціалом у державній службі належать: 1) розроблення та реалізація нормативно-правового, а також навчально-методичного забезпечення функціонування закладів освіти; 2) здійснення у визначеному законодавством порядку ліцензування освітньої діяльності; 3) контроль за дотриманням закладами освіти та іншими ліцензіатами вимог Ліцензійних умов і ухвалення за результатами перевірок рішень щодо можливості продовження чи припинення їх діяльності.

Фінансову складову забезпечення управління кадровим потенціалом у державній службі забезпечує Міністерство економіки України. Відповідно до Порядку формування державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 15 квітня 2013 р. № 306 [61], саме це міністерство, на основі заявок державних органів, формує проєкт державного замовлення на підготовку працівників органів державної влади.

Окрему роль у забезпеченні професійної компетентності державних службовців відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у

сферах цифровізації та цифрового розвитку [47], у тому числі й стосовно державної служби. У площині управління кадровим потенціалом цей суб'єкт здійснює впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій, зокрема:

по-перше, бере участь у запровадженні інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), що, серед іншого, забезпечує можливість збирання та аналізу кількісних і якісних показників щодо представництва жінок і чоловіків на різних посадах державної служби;

по-друге, сприяє вдосконаленню механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення такого замовлення із використанням функціоналу веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання [84].

Реалізація зазначених заходів спрямована на підвищення якості моніторингу внутрішніх переведень державних службовців та проведення конкурсів на заміщення вакантних посад; удосконалення підходів до формування кадрового резерву; розвиток інструментів фінансової аналітики, включно з деталізацією структури фонду оплати праці; а також на забезпечення можливостей для планування та реалізації службової кар'єри на основі аналізу даних про результати оцінювання службової діяльності та проходження підвищення кваліфікації, з урахуванням необхідності розвитку цифрової грамотності державних службовців.

Реалізація державної політики у сфері управління персоналом у межах конкретного державного органу покладається на службу управління персоналом. Відповідно до ч. 2 ст. 18 Закону цей підрозділ, окрім загальних функцій, бере участь у доборі кадрів, здійснює планування та

організацію заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечує документальне оформлення їх вступу на державну службу, проходження та припинення служби, супроводжує укладення й розірвання контрактів щодо проходження державної служби, а також виконує інші повноваження, визначені чинним законодавством [4].

Повноваження служб управління персоналом та визначення напрямів їх діяльності визначено Наказом НАДС «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 03.03.2016 р. № 46 [63]. служба управління персоналом зосереджує на собі основний масив повноважень у сфері організаційно-методичного забезпечення управління кадровим потенціалом державного органу і у своїй діяльності підзвітна керівникові державної служби або іншому суб'єкту призначення. Наповнення HRMIS інформацією про всіх працівників здійснюється саме на основі відомостей, якими володіє цей підрозділ: штатного розпису державного органу, переліку посад, списків державних службовців та інших працівників, даних про їх вступ на державну службу, її проходження та припинення, а також про прийняття, перебіг і припинення трудових відносин з іншими категоріями персоналу. Крім того, служби управління персоналом виступають уповноваженими користувачами HRMIS, тобто розпорядниками відповідних масивів даних, які мають доступ до системи в обсязі, необхідному для виконання покладених на них функцій.

У своїй щоденній роботі таким підрозділам доцільно активно впроваджувати сучасні ІТ-рішення та інноваційні методи HR-менеджменту, брати на себе провідну роль у комунікації як з працівниками, так і з керівниками структурних підрозділів під час розроблення індивідуальних програм підвищення рівня професійної

компетентності державних службовців. Важливо також забезпечувати взаємодію з керівником державної служби з питань висвітлення результатів професійного розвитку та персональних досягнень членів трудового колективу, що, своєю чергою, сприяє формуванню мотивації до ініціативної, ефективної та результативної роботи [24, с. 538].

2.2. Заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі

Поняття заходів публічного управління кадровим потенціалом у державній службі охоплює систему цілеспрямованих дій, рішень та процедур публічної влади, спрямованих на формування, розвиток, раціональне використання й збереження людського ресурсу державної служби. Під такими заходами доцільно розуміти організаційні, правові, економічні, інформаційні та мотиваційні інструменти, за допомогою яких держава впливає на кількісні й якісні характеристики кадрового складу, забезпечує відповідність державних службовців вимогам посади, стратегічним пріоритетам публічної політики та принципам демократичного врядування. Заходи у цій сфері поєднують і «жорсткі» регулюючі механізми (правові приписи, процедури, стандарти), і «м'які» інструменти (створення умов для розвитку, навчання, кар'єрного зростання, формування мотиваційного середовища) [81].

Зазначене обумовлює можливість виокремлення основних ознак заходів публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, серед яких такі, як:

мають публічно-владний характер: вони ініціюються та реалізуються спеціально уповноваженими суб'єктами управління, ґрунтуються на нормах публічного права, зокрема адміністративного та мають обов'язковий характер для державних службовців;

відзначаються правовою та процедурною визначеністю – тобто закріплюються у законах, підзаконних актах, стандартах та регламентах, що забезпечує їх передбачуваність, прозорість і можливість контролю;

характеризуються цільовою спрямованістю на забезпечення належного рівня професійної компетентності, доброчесності, мотивації та стабільності кадрового корпусу державних органів, тобто безпосередньо орієнтовані на якість людського потенціалу держави;

становлять комплексний і системний характер, оскільки охоплюють усі етапи службової кар'єри державних службовців під час проходження державної служби – від добору й вступу на посаду до просування, оцінювання результатів діяльності, професійного розвитку та припинення служби;

забезпечуються цифровою складовою – передбачають використання інформаційних систем, електронних реєстрів, HR-аналітики, що дозволяє приймати рішення на основі даних (evidence-based HRM);

орієнтуються на стандарти належного врядування – заходи мають забезпечувати рівний доступ до служби, недискримінацію, гендерний баланс, прозорість та підзвітність [1, с. 201].

Для поглибленого розуміння змісту заходів публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, видається за необхідне виокремити окремі їх види за певними критеріями для класифікації. Так, за змістом і спрямованістю впливу можна виокремити такі заходи публічного управління:

регулятивні заходи – встановлення кваліфікаційних вимог до рівня знань, умінь та навичок у залежності від категорії посади державної служби; формування стандартів професійної компетентності, визначення оптимального порядку конкурсного відбору, системи оцінювання результатів службової діяльності;

забезпечувальні заходи – виокремлення антикорупційних запобіжників у діяльності державних службовців (запобігання конфлікту

інтересів, обмеження під час проходження державної служби), заходів примусу (дисциплінарна відповідальність, контроль за дотриманням етичних стандартів);

стимулюючі заходи – забезпечення розробки системи гідної оплати праці, преміювання, нематеріальних заохочень, визнання досягнень, програми розвитку лідерства тощо;

розвиткові заходи – професійне навчання, підвищення кваліфікації, участь у проєктах та стажуваннях [82].

Наступним критерієм для класифікації є стадії життєвого циклу державної служби. Слід відмітити, що така класифікація застосовується здебільшого в теорії державного управління: 1) заходи, пов'язані з формуванням кадрового потенціалу (планування потреб у персоналі, побудова іміджу державного органу як роботодавця, конкурсні процедури, відбір і адаптація нових службовців); 2) заходи, спрямовані на розвиток кадрового потенціалу (індивідуальні програми професійного розвитку, системи підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і цифрових компетентностей); 3) заходи, що забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу (раціональний розподіл функцій, управління результативністю, планування кар'єри, формування команд); 4) заходи, пов'язані зі збереженням і оновленням кадрового потенціалу (політика утримання ключових фахівців, робота з кадровим резервом, планування наступництва, врегулювання питань припинення служби) [83, с. 101].

За формою реалізації заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі можна поділити на такі види:

нормативні заходи – розроблення й прийняття законів, підзаконних актів, типових положень, стандартів та методичних рекомендацій у сфері управління персоналом;

організаційно-управлінські заходи – створення і реорганізація служб управління персоналом, запровадження рад управління, робочих груп, кадрових комісій, упровадження систем внутрішнього контролю;

інформаційно-аналітичні заходи – ведення HRMIS, створення кадрової звітності, формування аналітичних панелей, моніторинг гендерного балансу, плинності кадрів, структури персоналу;

комунікаційні заходи – інформування громадськості про вакансії та кадрову політику, проведення консультацій із заінтересованими сторонами, внутрішні комунікаційні кампанії у державних органах [35, с. 33].

Варто сказати, що такі класифікації в більшій мірі мають теоретичне значання. Натомість з практичної точки зору цінною видається градація заходів за рівнем суб'єкта, який їх реалізує є: а) загальнодержавні заходи (ініційовані Верховною Радою, Кабінетом Міністрів, НАДС, іншими центральними органами виконавчої влади) – формування загальної моделі кадрової політики, затвердження загальних правил та стандартів; відомчі заходи (на рівні окремих міністерств, інших центральних органів) – розроблення внутрішніх політик, процедур, положень про управління персоналом; організаційні заходи (на рівні конкретного державного органу) – конкретизація загальних правил, ухвалення індивідуальних рішень щодо персоналу, реалізація локальних програм розвитку кадрів.

Таким чином, заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі – це багаторівнева система інструментів, що поєднує правові, організаційні, економічні й цифрові механізми. Їх комплексне застосування дозволяє перетворити кадрову політику з формальної роботи на стратегічно орієнтоване управління людським капіталом, здатним забезпечити сталість і результативність публічного врядування тощо.

Аналіз Закону України «Про державну службу» дозволяє зробити висновок, що на теперішній час, до заходів, які набувають найбільшого поширення під час здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі є такі, як: впровадження та забезпечення функціонування єдиної інформаційної система управління людськими ресурсами в органах державної влади; організація ефективного та

результативного добору на посади висококваліфікованих кадрів у відповідності до вимог Закону України «Про державну службу»; сприяння безперервності навчання державних службовців, шляхом всебічного розвитку таких форм професійного навчання державних службовців, як підготовка у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації за короткостроковими та довгостроковими програмами, стажування та самоосвіта; гарантування дієвості процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тощо. Вбачається за можливе проаналізувати деякі із них.

Одним із провідних заходів здійснення публічного управління кадровим потенціалом на державній службі є активне впровадження сучасних цифрових технологій. Показовим у цьому контексті є те, що станом на 2021 р. за індексом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index) Україна посіла лише 62 місце серед 193 держав, що оцінювалися за трьома ключовими складовими цифровізації публічного управління: рівнем веб-присутності органів влади, розвиненістю телекомунікаційної інфраструктури та наявністю належних людських ресурсів. Подібний результат свідчить про недостатню швидкість і глибину цифрової трансформації, зокрема у сфері державної служби [4, с. 361].

Необхідність цифровізації управління кадровим потенціалом є об'єктивно зумовленою, адже нині інформація про державну службу (за винятком узагальнених даних щодо загальної чисельності державних службовців) залишається вкрай фрагментарною та обмеженою. Додатковою проблемою є те, що кожен орган державної влади використовує власну інформаційну систему управління, які не інтегровані між собою, різняться за структурою й форматами даних, а тому фактично не придатні для повноцінного порівняльного аналізу. Водночас розгортання цифрових інструментів у цій сфері неможливе без належного, детально пропрацьованого правового регулювання, яке має визначати

вимоги до інформаційних систем, стандартів даних, захисту інформації та процедур їх використання.

Інформаційна система управління людськими ресурсами є одним із ключових інструментів становлення інформаційного суспільства та водночас базовим механізмом цифрової трансформації державної служби. Вона покликана створити умови для відкритого, прозорого й ефективного публічного управління шляхом системного використання інформаційно-комунікаційних технологій у роботі з кадровим потенціалом державних органів. Завдяки такій системі забезпечується централізований облік, оброблення й аналіз інформації про державних службовців, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі достовірних і актуальних даних, а не фрагментарних відомостей чи суб'єктивних оцінок.

За своєю структурою інформаційна система управління людськими ресурсами охоплює чотири взаємопов'язані модулі, які відображають основні функціональні напрями управління персоналом на державній службі. Перший модуль забезпечує внутрішні кадрові переміщення державних службовців і проведення конкурсних процедур на заміщення вакантних посад, що сприяє прозорості та обґрунтованості рішень щодо кар'єрного просування. Другий модуль зорієнтований на визначення фонду оплати праці й підготовку фінансової аналітики, пов'язаної з витратами на персонал, що дозволяє поєднати кадрову політику з бюджетним плануванням та контролем ефективності використання коштів. Третій модуль відповідає за електронне ведення особових справ державних службовців, у тому числі відображення кар'єрного шляху, результатів оцінювання службової діяльності, рівня сформованості компетентностей, участі у програмах професійного навчання та інших елементів індивідуального професійного розвитку. Четвертий модуль концентрується на пошуку та підборі кадрів у системі державних органів, забезпечуючи можливість швидкого виявлення фахівців із необхідним профілем компетентностей та формування кадрового резерву.

У своїй сукупності зазначені модулі утворюють цілісну цифрову платформу управління людськими ресурсами, яка інтегрує кадрові процеси, фінансову аналітику та інструменти планування кар'єри. Це дає змогу не лише оптимізувати рутинні процедури, а й підвищити стратегічну спроможність державної служби, посилити підзвітність і прозорість кадрових рішень та забезпечити більш раціональне використання кадрового потенціалу публічної влади [85]

Слід погодитися із думкою Даниленко-Негари Ю.С., що «ці чотири модулі передбачають функціонування у трьох основних параметрах: а) організаційно-функціональному – організаційні структури, функції та процеси управління кадровим потенціалом; б) інституційному – виокремлення переліку посад в органах державної влади; в) технічному – механічна робота інформаційної системи в попередньо зазначених параметрах та вимоги щодо рівнів захисту інформації» [4].

За допомогою HRMIS стає можливим оцінювання ефективності та результативності функціонування системи управління кадровим потенціалом, а також постійний моніторинг якості діяльності органів державної влади щодо її впровадження. Система покликана забезпечити електронну взаємодію між різними державними інформаційними ресурсами у частині питань управління персоналом і створити підґрунтя для більш якісного ведення бухгалтерського обліку – з дотриманням принципів достовірності, своєчасності, повноти, доступності та надійності даних. Окреме значення має надання працівникам органів державної влади доступу до відомостей про власне проходження служби через персональний електронний кабінет користувача HRMIS.

За статистичними даними НАДС, первинний етап практичного впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами розпочався у 19 центральних органах виконавчої влади. Наразі в системі акумульовано узагальнену інформацію, структуровану за чотирма модулями, щодо близько 20 тисяч працівників. Водночас такі темпи

впровадження слід визнати недостатньо високими, якщо співвіднести їх із початковими строками розроблення HRMIS та запуску її дослідної експлуатації.

Ще одним дієвим заходом управління є оцінювання діяльності державних службовців, що, як наголошує Стрельников А.В., є «універсальною категорією, яку може бути використано у декількох напрямках діяльності, зокрема як: по-перше, індикатор, який дозволяє державному апарату своєчасно змінювати свою діяльність залежно від потреб громадян; та, по-друге, процес перевірки належності виконання працівниками роботи, передбаченої вимогами їх посад» [94, с. 150].

Недоречно ототожнювати «оцінювання» виключно з функцією контролю. Його доцільно розглядати як багатовимірний інструмент управління кадровим потенціалом, зміст якого розкривається через коло цілей, що на нього покладаються. Насамперед йдеться про надання підтримки державним службовцям у належному виконанні покладених на них завдань, обов'язків і повноважень, а також про підвищення результативності та якості досягнення ними ключових показників службової діяльності.

Крім того, процедура оцінювання має спрямовувати професійну активність службовців у русло розвитку службової кар'єри, зміцнення службової дисципліни та формування відповідального ставлення до виконання функцій держави. Важливою її функцією є отримання релевантної інформації, необхідної для ефективного управління державною службою в цілому, а також для прийняття обґрунтованих рішень з кадрових питань і планування подальшого використання та розвитку наявного кадрового потенціалу.

Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» [50] та Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців [60]. Зміст відповідної процедури оцінювання полягає в послідовному проходженні низки етапів, на яких аналізуються

показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця і здійснюється їх узагальнена оцінка. До таких етапів належать: визначення та, за потреби, коригування завдань і ключових показників діяльності; проведення оціночної співбесіди між керівником і службовцем; формулювання висновків за результатами оцінювання та їх офіційне затвердження у встановленому порядку.

Очевидно, що реалізація оцінювання діяльності державних службовців забезпечується через застосування комплексу сучасних кадрових технологій. По-перше, йдеться про організаційні процедури, які мають на меті: а) встановлення рівня професійної компетентності державного службовця; б) з'ясування ступеня дотримання ним принципів державної служби; в) сприяння формуванню професійного, висококваліфікованого кадрового складу органів державної влади; г) створення умов для планомірного розвитку службової кар'єри; д) ухвалення виважених рішень щодо застосування заходів відповідальності або заохочення; е) запобігання вчиненню корупційних та пов'язаних із корупцією правопорушень. По-друге, важливу роль відіграють методики оцінювання, спрямовані на оптимізацію кадрових рішень і такі, що виступають конкретизованим вираженням загальних методів оцінки у вигляді чітко визначених процедур, послідовності дій, правил, інструкцій та інших регламентованих алгоритмів.

2.3. Основні напрями вдосконалення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні

Публічне управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні перебуває у стані динамічної трансформації, обумовленої одночасно кількома чинниками, зокрема такими, як: євроінтеграційний

курс держави; потреба у відновленні довіри до органів публічної влади; цифрова модернізацією управлінських процесів, а також виклики дії правового режиму воєнного стану. Зазначене обумовлює те, що питання вдосконалення підходів до формування, розвитку й утримання кадрового потенціалу набуває стратегічного значення, виходячи далеко за межі суто кадрової роботи й перетворюючись на один із ключових напрямів публічної політики.

Слід виокремлювати основні напрями вдосконалення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі. В першу чергу, це подальший розвиток стратегічного виміру управління кадровим потенціалом. Йдеться про перехід від фрагментарних кадрових рішень до системного кадрового планування, узгодженого із середньо- та довгостроковими цілями державної політики. Для цього доцільно:

запроваджувати практику стратегічного прогнозування потреб у службовцях на рівні окремих органів влади (з урахуванням демографічної ситуації, міграційних процесів, реформ та інституційних змін);

розвивати систему профілів професійної компетентностей для різних груп посад, що дозволить пов'язати цілі державного органу з вимогами до знань, умінь і поведінкових характеристик державних службовців;

посилювати аналітичну функцію у роботі кадрових підрозділів, формуючи на основі даних HRMIS комплексні «кадрові карти» органів влади (вікова структура, гендерний баланс, кадровий резерв, ризики плинності кадрів тощо) [84].

Наступним напрямом реформування є поглиблення цифровізації процесів управління персоналом. Інформаційні системи мають використовуватися не лише як інструмент обліку та звітності, а й як повноцінний інструмент підтримки управлінських рішень. У цьому контексті важливими є: інтеграція HRMIS з іншими державними реєстрами та електронними сервісами для зменшення дублювання інформації та

спрощення процедур; впровадження HR-аналітики (кадрових дашбордів, автоматизованих звітів, індикаторів ефективності кадрової політики) для керівників усіх рівнів; розвиток електронних сервісів для самих державних службовців (особисті кабінети, електронні особові справи, онлайн-процедури оцінювання та планування кар'єри) [64].

Варто акцентувати увагу на тому, що Проектом Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 31.12.2021 р. серед передбачених новел пропонується змінити ч. 1 ст. 2, доповнивши її новим терміном – «інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах». Під цим поняттям пропонується розуміти автоматизований комплекс, призначений для накопичення, опрацювання, збереження та захисту відомостей про державних службовців і інших працівників державних органів, що формується та використовується у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Така система має забезпечувати функціонування централізованої бази даних про персонал державних органів, а також задовольняти потреби в автоматизації й цифровізації процедур, пов'язаних із реалізацією функцій у сфері управління персоналом [71].

Необхідність ухвалення таких законодавчих змін зумовлена тим, що відповідні інформаційні системи вже де-факто функціонують у публічному секторі. Водночас майже кожен орган державної влади користується власною системою управління інформаційними ресурсами, які не узгоджені між собою ані за структурою, ані за форматами даних, що унеможлиблює їх коректне співставлення та комплексний аналіз.

У таких умовах ключового значення набуває запровадження єдиної HRMIS, а також уніфікація (стандартизація) переліку даних, необхідних для реалізації функцій з управління персоналом. Особливо важливо передбачити дезагрегацію цих даних за гендерною ознакою, що дозволить

здійснювати якісний моніторинг кадрової ситуації, оцінювати рівень гендерного балансу та враховувати ці показники під час формування та коригування державної кадрової політики [84].

Окремим важливим вектором цифрової модернізації управління кадровим потенціалом у державній службі виступає запровадження інформаційної системи «PoClick», яка забезпечує можливість дистанційного управління з використанням мобільних пристроїв. Необхідність її впровадження безпосередньо пов'язана з практичною реалізацією проголошеної Президентом України концепції «державна служба у смартфоні».

Функціонування системи «PoClick» орієнтоване на досягнення кількох ключових цілей: 1) підвищення оперативності та результативності ухвалення індивідуальних управлінських рішень; 2) посилення горизонтальної інтеграції та координації процесів управління людськими ресурсами за рахунок доступу користувачів через «єдине вікно», що включає, зокрема, ведення кадрової документації в електронній формі та підтримку основних HR-процесів у державних органах; 3) забезпечення відкритого й зручного для громадян доступу до інформації про кадровий склад і фонд оплати праці в державних органах у межах, визначених чинним законодавством [8].

Сутність цифровізації в системі управління державною службою доцільно розглядати як раціональне поєднання людського потенціалу та програмно-технологічних рішень, що ґрунтуються на використанні штучного інтелекту. Інтеграція технологій штучного інтелекту в організаційну структуру публічного управління відкриває можливість автоматизації значної частини рутинних, аналітичних та організаційних процесів, пов'язаних з управлінням кадровим потенціалом.

За умов упровадження таких рішень може здійснюватися автоматизований аналіз інформації про працівників державного органу, включно з опрацюванням їх резюме, результатів оцінювання ефективності та результативності службової діяльності, ступеня виконання стратегічно важливих завдань. На основі зібраних даних штучний інтелект спроможний формувати та оновлювати статистику щодо вакантних посад, а також прогнозувати потребу в фахівцях певних спеціалізацій, що дозволяє більш обґрунтовано планувати кадрову політику.

Важливою площиною застосування штучного інтелекту є автоматизація однотипних повторюваних операцій, наприклад оброблення запитів на надання інформації за допомогою веб-ботів чи інших електронних сервісів. Це зменшує навантаження на працівників та дає змогу зосередити їх зусилля на більш складних управлінських завданнях. Окремо слід відзначити можливість використання таких технологій для здійснення первинного відбору кандидатів на посади державної служби на підставі поданих документів, зокрема шляхом автоматизованої перевірки відповідності встановленим законодавством кваліфікаційним вимогам.

Крім того, застосування когнітивних обчислень у сфері управління персоналом дає змогу виконувати складні узагальнення та розрахунки на основі заздалегідь визначених параметрів. Наприклад, система може визначати кількість працівників, які володіють управлінськими компетентностями та потенційно здатні претендувати на зайняття вищих посад. У підсумку цифровізація, побудована на використанні штучного інтелекту, перетворюється на інструмент підвищення якості управлінських рішень, прозорості кадрових процедур і ефективності використання кадрового потенціалу державної служби [4, с. 549].

Упродовж 2019–2024 рр. НАДС досягло помітних результатів у сфері діджиталізації управління державною службою. Насамперед було

переведено значну частину HR-процесів в електронний формат: запроваджено сервіс HELP DESK для кандидатів, розгорнуто інформаційну систему управління людськими ресурсами (HRMIS), створено та наповнено єдиний портал вакансій державної служби Career.gov.ua, а також запущено Career-бот, при цьому портал вакансій інтегровано з популярними комерційними платформами з пошуку роботи Work.ua та Robota.ua. Окремий напрям роботи стосувався забезпечення можливостей для системного професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – з цією метою був запущений Портал управління знаннями. Паралельно здійснювалися кроки з посилення інституційної спроможності НАДС, що дало змогу більш ефективно координувати та підтримувати процеси цифрової трансформації у сфері державної служби [73].

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства на основі цифрових технологій та впровадження їх у державну службу сприяє посиленню ролі цифрової освіти та цифрового управління. Варто погодитися із думкою Прудіус С.В., що «розвиток електронного навчання державних службовців на основі Smart-технологій спрямований на забезпечення їх безперервної освіти шляхом доступності для кожного з них усіх форм і типів освітніх послуг, рівності для повної реалізації здібностей, таланту, всебічного безперервного розвитку. Враховуючи актуальність та складність зазначеного питання, велику роль має бути відведено формуванню та розвитку цифрової грамотності державних службовців» [72].

Ще одним напрямом удосконалення є модернізація системи професійного навчання та розвитку. Формальна участь у програмах підвищення кваліфікації має трансформуватися в індивідуально орієнтований і результативний процес безперервного навчання державним службовцем. Серед пріоритетних кроків можна виділити:

перехід до компетентнісно-орієнтованих програм, які спрямовані на розвиток конкретних професійних та управлінських компетентностей, а не лише на передання теоретичних знань;

активне використання дистанційних форм навчання, змішаного навчання, мікрокваліфікацій, освітніх платформ, що дає змогу поєднувати професійну діяльність із отриманням нових знань;

створення інституційних програм розвитку лідерства та управлінських навичок для керівників різних рівнів, зокрема для вищого корпусу державної служби;

системне включення модулів з цифрової грамотності, управління змінами, антикорупційної культури, комунікацій та кризового менеджменту [84].

Важливого значення для удосконалення управління кадровим потенціалом набуває застосування інструментів покращання добору та просування кадрів. Конкурсний відбір і прозорі процедури кар'єрного зростання мають бути не лише юридично закріпленими, а й реально дієвими. Це передбачає: послідовне усунення формального підходу до конкурсів, удосконалення методик оцінювання кандидатів (конкурентні завдання, кейс-інтерв'ю, оцінювання компетентностей, тестування цифрових навичок тощо); розвиток інституту кадрового резерву, в якому акцент зміщується з «формального переліку осіб» до системної роботи з потенціалом (менторські програми, стажування, цільове навчання); забезпечення прозорості прийнятих кадрових рішень, в тому числі через відкриті електронні ресурси й публічну комунікацію.

Невід'ємною складовою вдосконалення управління кадровим потенціалом є формування сучасної організаційної культури та високих етичних стандартів публічної служби. Жодні, навіть найбільш досконалі з погляду права процедури не забезпечать належного результату без відповідного ціннісного підґрунтя. Тому особливої ваги набуває розвиток у державних службовців цінностей доброчесності, підзвітності, орієнтації

на результат і сервісного ставлення до громадян, а також реальне, а не формальне функціонування інститутів запобігання конфлікту інтересів, внутрішніх механізмів повідомлення про порушення й ефективної системи захисту викривачів. Важливим є й посилення ролі керівників як ключових носіїв етичних стандартів, які задають тон поведінці всього колективу та формують «культуру прикладу» [96].

Важливим напрямом є зміцнення інституційної спроможності служб управління персоналом. Ідеться про трансформацію традиційних «кадрових» підрозділів у повноцінні HR-офіси стратегічного рівня, залучені до ухвалення ключових управлінських рішень. Це, зокрема, вимагає підвищення професійної підготовки працівників таких служб у частині HR-аналітики, стратегічного планування, організаційного розвитку, розширення їх участі у формуванні рішень щодо структури органу, перерозподілу функцій і повноважень, а також запровадження чітких стандартів діяльності HR-підрозділів і критеріїв оцінювання результатів їх роботи [84].

У науковій літературі висловлюється думка з приводу необхідності підвищення рівня узгодженості підходів до управління кадровим потенціалом у державних органах на центральному та місцевому рівнях. Уявляється, це передбачає надання системної методичної підтримки органам місцевого самоврядування та місцевим державним адміністраціям з питань HR-менеджменту [84], поширення єдиних стандартів компетентностей, оцінювання та професійного навчання на всі рівні публічної служби, а також розвиток горизонтальних мереж професійних спільнот HR-фахівців публічного сектору для обміну досвідом і кращими практиками.

Нарешті, інтегральним напрямом модернізації системи управління кадрами є посилення моніторингу та оцінювання результативності кадрової політики. Інформація, що накопичується в електронних системах та звітності, має використовуватися не епізодично, а в межах системного

аналітичного циклу: для періодичної оцінки ефективності процедур добору, адаптації, оцінювання, мотивації та навчання персоналу; для виявлення слабких аспектів у кадровій роботі (надмірна плинність, старіння кадрів, нерівномірний розподіл навантаження, гендерний дисбаланс тощо); а також для підготовки обґрунтованих пропозицій щодо зміни нормативного регулювання, удосконалення процедур та інструментів публічного управління персоналом [88, с. 101]. У сукупності ці напрями формують цілісну модель якісного й відповідального управління кадровим потенціалом у публічному секторі.

Отже, основні напрями вдосконалення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі в Україні охоплюють одночасно стратегічне планування, цифрову трансформацію HR-процесів, модернізацію професійного навчання, утвердження меритократії, розвиток організаційної культури, зміцнення кадрових служб як стратегічних HR-центрів, а також розбудову дієвої системи моніторингу й оцінювання. Лише комплексна реалізація цих напрямів дозволить сформувати професійну, доброчесну й мотивовану державну службу, здатну ефективно реагувати на виклики сучасності та забезпечувати стає демократичне врядування.

ВИСНОВКИ

У результаті здійсненого дослідження зроблено такі **Висновки**:

Визначено, що «публічне управління кадровим потенціалом у державній службі» – це цілеспрямований управлінський вплив уповноважених суб'єктів, що ґрунтується на нормах публічного права, на державних службовців з метою реалізації державної кадрової політики щодо: залучення професійно-компетентних осіб на посади державної служби; забезпечення безперервного професійного навчання службовців органів державної влади; підвищення ініціативності щодо впровадження цифрових інструментів в сферу кадрового управління; формування середовища відповідального, ініціативного та творчого персоналу, здатного ефективно виконувати завдання та функції держави.

Виокремлено такі ознаки управління кадровим потенціалом у державній службі: 1) регулюється нормами публічного права, зокрема законодавством в сфері державної служби; 2) є публічно-владною діяльністю;

3) має своїм впливом регулювання кадрових відносин за участю виключно державних службовців; 4) здійснюється системою суб'єктів, до повноважень яких належить вирішення питань управління державною службою; 5) завданням є реалізація єдиної державної кадрової політики.

З'ясовано, що структурні елементи кадрового потенціалу не визначаються на законодавчому рівні, а висновки щодо окремих компонентів системи можна зробити лише на підставі аналізу нормативно-правових актів у сфері державної служби та відповідної правозастосовної практики реалізації державної кадрової політики щодо державної служби. Обґрунтовано, що на підставі аналізу норм Закону України «Про державну службу» оптимальним є виокремлення таких видів потенціалу державного службовця, як елементів структури кадрового потенціалу у державній службі: психолого-фізіологічний, інтелектуальний, творчий, інноваційний,

інформаційний, професійний, управлінський, соціальний, моральний, культурний. Виокремлення таких складових, здійснюється у відповідності до вимог законодавства, застосовується до усіх державних службовців, не залежно від займаної посади та засновується на підставі положень щодо прав, обов'язків, вимог, обмежень, заборон та відповідальності, що застосовується відповідно до чинного законодавства в сфері державної служби.

Визначено, що публічне управління кадровим потенціалом у державній службі виконує стратегічну роль у забезпеченні високого рівня професійної підготовки та мотивації державних службовців, що безпосередньо впливає на ефективність державної служби в цілому. Виокремлено складові, що належать до системи управління кадровим потенціалом у державній службі, серед яких: 1) аналіз та ідентифікація кадрового забезпечення державної служби; 2) оцінювання кадрового складу державної служби; 3) управління перспективним розвитком кадрового складу державної служби, об'єднує такі складові: а) якісний, результативний, ефективний та дієвий добір на посади державної служби осіб, які мають необхідний обсяг професійної компетентності. б) планування службової кар'єри, в) адаптація державних службовців з метою повноцінного розкриття їхнього потенціалу; г) мотивація державних службовців; д) постійний професійний розвиток

Встановлено, що нормативне регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі здійснюється як на законодавчому, так і підзаконному рівні. Виокремлено негативні чинники, що впливають на стан правового регулювання публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема такими є: 1) відсутність або недостатня ефективність правових механізмів реалізації конституційних та законодавчо закріплених прав і свобод громадян у сфері публічного управління; 2) невідповідність окремих законів та підзаконних актів вимогам міжнародних правових стандартів, ратифікованих

Україною; 3) наявність суперечностей між законами та підзаконними актами, особливо на відомчому рівні, що значно ускладнює їхнє застосування на практиці; 4) низький рівень правосвідомості представників органів державної влади, що проявляється передусім у процесі прийняття індивідуальних адміністративних рішень.

Визначено, що поняття «інституційні засади управління кадровим потенціалом у державній службі» охоплює діяльність як публічних інституцій, так і їх структурних підрозділів та/або посадових осіб, що передбачає можливість застосування нормативно визначених заходів як правового, так і організаційно-технічного характеру, з метою реалізації державної кадрової політики щодо управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема: підвищення рівня професійної компетентності державних службовців; добору на вакантні посади висококваліфікованих фахівців; здійсненні професійного навчання; прийняття ефективних кадрових рішень тощо.

Особливості здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, зокрема з позиції кадрового, фінансового та інформаційного забезпечення розвитку цього напрямку державної кадрової політики дозволяють класифікувати уповноважених суб'єктів залежно від їхньої функціональної ролі на такі групи: 1) суб'єкти, що здійснюють нормативне, інформаційне та фінансове забезпечення управління кадровим потенціалом у державній службі. До них належать: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби, Міністерство освіти і науки України, Міністерство економіки України та Міністерство цифрової трансформації України. Цей перелік обумовлює те, що основним напрямком діяльності є визначення загальних правил, формування інформаційної політики та забезпечення фінансових умов реалізації відповідних заходів; 2) суб'єкти організаційного забезпечення процесу формування професійно-компетентного кадрового корпусу державної служби. До цієї групи

належать: керівник державної служби в органі та безпосередній керівник, Комісія з питань вищого корпусу державної служби, служби управління персоналом, а також мережа освітніх закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців. Вони відповідають за практичну організацію, координацію та реалізацію заходів з професійного розвитку.

Окремої уваги приділено компетенції Національного агентства України з питань державної служби, як центрального органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику в сфері державної служби в цілому, та здійснює безпосереднє управління кадровим потенціалом, зокрема. Виокремлено такі повноваження НАДС у сфері управління кадровим потенціалом державної служби у залежності від цільового спрямування: 1) стратегічне та нормативне забезпечення; 2) організаційно-методичне забезпечення; 3) інструментальне й інформаційне забезпечення; 4) контроль та нагляд.

Встановлено, що заходи публічного управління кадровим потенціалом у державній службі – це система цілеспрямованих дій, рішень та процедур публічної влади, спрямованих на формування, розвиток, раціональне використання й збереження людського ресурсу державної служби. Виокремлено ознаки заходів публічного управління кадровим потенціалом у державній службі: а) мають публічно-владний характер; б) відзначаються правовою та процедурною визначеністю; в) характеризуються цільовою спрямованістю на забезпечення належного рівня професійної компетентності; г) становлять комплексний і системний характер; д) забезпечуються цифровою складовою управління; е) орієнтуються на стандарти належного врядування – заходи мають забезпечувати рівний доступ до служби, недискримінацію, гендерний баланс, прозорість та підзвітність.

З'ясовано, що на теперішній час, до заходів, які набувають найбільшого поширення під час здійснення публічного управління кадровим потенціалом у державній службі є такі, як: впровадження та

забезпечення функціонування єдиної інформаційної система управління людськими ресурсами в органах державної влади; організація ефективного та результативного добору на посади висококваліфікованих кадрів у відповідності до вимог Закону України «Про державну службу»; сприяння безперервності навчання державних службовців, шляхом всебічного розвитку таких форм професійного навчання державних службовців, як підготовка у галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», підвищення кваліфікації за короткостроковими та довгостроковими програмами, стажування та самоосвіта; гарантування дієвості процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тощо.

Визначено та охарактеризовано основні напрями вдосконалення та реформування публічного управління кадровим потенціалом у державній службі, серед яких такі, як: 1) розвиток стратегічного виміру управління кадровим потенціалом – зокрема це стала практика стратегічного прогнозування потреб у державних службовцях на рівні окремих органів влади та розробка системи профілів професійної компетентностей; 2) поглиблення цифровізації процесів управління персоналом – інтеграція HRMIS з іншими державними реєстрами, впровадження HR-аналітики, запровадження інформаційної системи «PoClick»; 3) модернізація системи професійного навчання та розвитку – використання дистанційних форм навчань державних службовців, створення інституційних програм розвитку лідерства та управлінських навичок для керівників різних рівнів, забезпечення цифрової грамотності; 4) формування сучасної організаційної культури та високих етичних стандартів публічної служби; 6) зміцнення інституційної спроможності служб управління персоналом 7) підвищення рівня узгодженості підходів до управління кадровим потенціалом у державних органах на центральному та місцевому рівнях; 8) посилення моніторингу та оцінювання результативності кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник: у 2 т.: Т.1. Загальна частина / ред. кол. В.Б. Авер'янов (голова). Київ: Вид-во «Юридична думка», 2004. 287 С.
2. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України. Київ: Центр спр. інституц. розв. держ. служби, 2005. 31 с. С. 4.
3. Багрін О.А. Формування потенціалу державної служби України в умовах аксіологічного транзиту. Дніпро, 2020. 261 с. С. 53.
4. Біла-Тіунова Л.Р. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу». Одеса: Фенікс, 2020. 628 с.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Службове право України: підручник / Л.Р. Біла-Тіунова, О.М. Стець. Одеса: Фенікс, 2022. 771 с. URL: <https://doi.org/10.32837/11300.19888> (дата звернення 10.10.2025).
6. Білоус-Осінь Т. І. Публічне адміністрування у сфері наукової діяльності. *Juris Europensis Scientia*. 2021. № 3. С. 57–60
7. Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А. Грішнова, Л.П. Керб . Київ: КНЕУ, 2005. 403 с.
8. Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (PoClick) в державних органах України. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/3456-впровадження-інформаційної-системи-управління-людськими-ресурсами-poclick-в-державних-органах-україни> (дата звернення 10.10.2025).
9. Грішнова О.А. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–56.

10. Даниленко Ю.С. Оцінювання у державній службі: теорія і правове регулювання: дис.. ... канд.. юрид наук: 12.00.07. Одеса, 2017. 200 с. URL: <http://hdl.handle.net/11300/7803> (дата звернення 10.10.2025).
11. Даниленко Ю.С., Назарчук А.В. Щодо питання змістовної характеристики правил етичної поведінки державних службовців. *Верховенство права у процесі державотворення та захисту прав людини в Україні: матеріали міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, Україна, 7–8 лютого 2020 р.). Одеса: ГО «Причорноморська фундація права», 2020. С. 112–114.
12. Даниленко-Негара Ю.С. Вимоги до дрес-коду державних службовців у законодавстві про державну службу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 9. С. 475–478. DOI. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-9/114>. (дата звернення 10.10.2025).
13. Даниленко-Негара Ю.С. Окремі аспекти нормативного закріплення правил етичної поведінки у законодавстві про державну службу. *Європейські орієнтири розвитку України: нові виміри у воєнний час: у 2 т.: матеріали Міжнар.наук.-практ. конф.* (Одеса, 16 травня 2025 р.) / за заг. ред. С.В. Ківалова. Одеса: Фенікс, 2025. Т. 1. 772 с. С. 28–31.
14. Даниленко-Негара Ю.С. Правила етичної поведінки крізь призму оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: аналіз впливу. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2025. Вип. 73. С. 18–23. DOI. <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2025.73.3>. (дата звернення 10.10.2025).
15. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку / за заг. ред. В.Б.Авер'янова. Київ: Видавничий Дім «Ін-Юре», 1999. 273 с.
16. Дубицький В. Роль керівника організації, установи у вихованні культури праці державних службовців. *Вісник УАДУ при Президентові України*. 2001. № 2. Ч. 1. С. 365–371.
17. Економічна енциклопедія: У 3 т. Київ: Видавничий центр «Академія», 2002. Т. 3. 952 с.

18. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю.В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2. 2011. 692 с. С. 473.
19. Євтушенко Г.І., Мороз О.О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *БізнесІнформ*. № 11. 2019. С. 362-367. С. 365.
20. Жаліло Л., Солоненко І., Волос Б. та ін. Охорона громадського здоров'я: управлінські аспекти: навч. посіб. Київ: Видавництво УАДУ, 2001. 144 с.
21. Загальне адміністративне право України: підручник / за заг. ред.: акад. С. Ківалова і проф. Л. Білої-Тіунової ; Нац. ун-т «Одеська юрид. академія». Одеса: Фенікс, 2023. 792 с.
22. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків, 2010. 330 с.
23. Канзафарова І.С. Теоретичні основи цивільно-правової відповідальності в Україні: дис. ... д-ра юрид. наук. Київ, 2007. 450 с.
24. Ківалов С.В., Біла-Тіунова Л.Р., Даниленко Ю.С., Латковська Т.А., та ін. Адміністративістика в умовах цифровізації: теорія, правове регулювання, практика. Розділ Управління кадровим потенціалом у державній службі. Одеса. 2022, 800 с. С. 523–556. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/8ddae5a3-f869-4eab-a229-1185017141c3>. (дата звернення 10.10.2025).
25. Конституція України. Із змінами, внесеними Законом України від 08.12.2004 р. № 2222-IV. Дата оновлення 30.09.2016 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 27.09.2025 р.).
26. Кошурніков Ю. В. Поняття та зміст публічного управління як сфери впровадження електронного урядування. *Юридична наука*. 2019. № 5(95). Т. 2. С. 219–223.
27. Кошурніков Ю.В. Генеза становлення та впровадження категорії «електронне урядування» в публічне управління. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2024. Вип. 3. С. 143–148.

28. Кошурніков Ю.В. Електронне урядування як спосіб організації публічного управління: адміністративно-правовий аспект: дис. ...канд. юрид. наук. Київ, 2024. 209 с.

29. Кушнір С.П. Змістовні компоненти професійної компетентності державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія «Юриспруденція». 2021. № 49. С. 172–175.

30. Кушнір С.П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання: дис. ... д-р філософ. у галузі права. Одеса, 2021. 215 с.

31. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 294 с. С. 89.

32. Рачинський А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf> (дата звернення 10.10.2025).

33. Лазур Я.В. Механізм забезпечення прав і свобод громадян в сфері публічного управління. *Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради України*. Київ: Інститут законодавства Верховної Ради України. № 1(4). С.33–38. С. 35.

34. Левченко О. Якість трудового потенціалу як визначальна умова конкурентоспроможності робочої сили. *Україна: аспекти праці*. 1999. № 6. С. 12-16.

35. Мартиненко В.М., Древаль Ю.Д., Конотопцева Ю.В. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект: наук. розроб. / авт. кол. Київ: НАДУ, 2013. 52 с.

36. Міжнародний стандарт / Investors in People. URL: <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard> (дата звернення 10.10.2025).

37. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ

(відп. ред.). Київ, 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf (дата звернення 10.10.2025).

38. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / за ред. А.О. Селіванова, М.І. Іншина. Харків: Право, 2018. 552 с.

39. Ніколайчук М.В. Тракткування людського капіталу в системі сучасних парадигмальних пріоритетів розвитку. *Збірник наукових праць НУК*. 2011. № 2. С. 150–155.

40. Оболенський О.Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування. Хмельницький: Поділля, 1999. С. 570.

41. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади: навч.-метод. матеріали / авт. кол.: Б.Г. Савченко, К.І. Мельникова, Ю.В. Боковикова, С.І. Білосорочка. Київ: НАДУ, 2012. 52 с.

42. Пархоменко-Куцевіл О. Кадровий потенціал державних службовців як передумова плідного функціонування органів виконавчої влади та місцевого самоврядування (теоретичні засади). *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпро, 2002. Вип. 4 (10). С. 141–146.

43. Пархоменко-Куцевіл О. Формування системної моделі кадрового потенціалу державної служби як передумова ефективного функціонування органів влади. *Актуальні проблеми державного управління*. Дніпро: Дніпропетровський регіональний інститут державного управління УАДУ при Президентіві України, 2004. С. 184-190.

44. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: дис. ...канд. наук з держ. упр-ня. Київ, 2005. 196 с.

45. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми формування кадрового потенціалу державної служби в Україні: автореф. дис. ... к.держ.упр.: 25.00.03. Київ, 2005. 20 с.

46. Пархоменко-Куцевіл О.І. Сучасна система управління персоналом державної служби України: проблеми та перспективи розвитку. *Демократичне*

врядування. 2010. Вип. 5. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/+Parhomenko.pdf (дата звернення 10.10.2025).

47. Положення про Міністерство цифрової трансформації України: Постанова КМУ від 18.09.2019 р. № 856. Дата оновлення 08.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text> (дата звернення: 25.09.2025).

48. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_1_9. (дата звернення 10.10.2025).

49. Примаченко Д.В., Щербина В.І. Проблеми застосування загального та спеціального законодавства щодо проходження служби працівниками митної служби. *Академія митної служби України*. 2018. № 9. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3062/1/2.%20Приймаченко%20Д.%20В.%20Щербина%20В.%20І.pdf> (дата звернення 30.09.2025 р.).

50. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 15.02.2025).

51. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 р. Дата оновлення: 03.08.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення 10.10.2025).

52. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 05.08.2016 р. № 158. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16> (дата звернення 10.10.2025).

53. Про затвердження методичних рекомендацій щодо визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» та «В»: Наказ НАДС від 04.06.2020 р. № 94-20. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciyi->

shchodo-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v (дата звернення 10.10.2025).

54. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): затв. наказом НАДС від 04.12.2019 р. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/uploads/public/5de/8d0/c06/5de8d0c0653c3992392675.pdf> (дата звернення 10.10.2025).

55. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова КМУ від 25.03.2016 р. Дата оновлення 25.03.2026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п#Text> (дата звернення: 21.09.2025 р.).

56. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова КМУ від 16.10.2014 р. № 630. Дата оновлення 24.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text> (дата звернення: 21.09.2025 р.).

57. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова КМУ від 01.10.2014 р. Дата оновлення: 01.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF> (дата звернення 10.10.2025).

58. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 6.02.2019 р. № 106. Дата оновлення 15.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text> (дата звернення 10.10.2025).

59. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та

депутатів місцевих рад : Постанова КМУ від 06.02.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення 10.10.2025).

60. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. Дата оновлення: 08.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.10.2025).

61. Про затвердження Порядку розміщення державного замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів: Постанова КМУ від 20.05.2013 р. № 363. Дата оновлення: 14.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2013-%D0%BF#n8> (дата звернення 10.10.2025).

62. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова КМУ від 22.07.2016 р. Дата оновлення: 05.11.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF> (дата звернення 10.10.2025).

63. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 46. Дата оновлення 31.07.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення 10.10.2025).

64. Про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах: від 28.12.2020 р. № 1343. Дата оновлення 28.12.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-п#Text> (дата звернення 10.10.2025).

65. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 р. Дата оновлення: 27.12.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18>. (дата звернення: 28.09.2025).

66. Про Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби: Наказ НАДС від 15.02.2018 р. № 47. Дата оновлення 15.03.2019 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vnesennya-zmin-do-polozhennya-pro-radu-upravlinnya-lyudskimi-resursami-pri-nads> (дата звернення: 30.09.2025 р.).

67. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> (дата звернення 10.10.2025).

68. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації» від 01.12.2017 р. № 844-р. Дата оновлення 20.05.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p#Text> (дата звернення 10.10.2025).

69. Про фінансове забезпечення підготовки й підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил: Постанова КМУ від 14.07.1999 р. № 1262. Дата оновлення: 28.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF> (дата звернення 10.10.2025).

70. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. Дата оновлення: 29.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 28.09.2025 р.).

71. Проектом Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 31.12.2021 р. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73553 (дата звернення: 29.09.2025 р.).

72. Прудиус Л.В. Управління якістю державної служби в Україні: дис.....д-ра наук з держ. уп-ня. Дніпро, 2018. 517 с. С. 318.

73. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році.
URL :
<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf> (дата звернення 10.10.2025).

74. Рачинський А. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf> (дата звернення 10.10.2025).

75. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним зверненням Київської міської ради професійних спілок щодо офіційного тлумачення частини третьої статті 21 Кодексу законів про працю України (справа про тлумачення терміну «законодавство») від 09.07.1998 р. № 12-рп/98. Дата оновлення: 09.07.1998. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v012p710-98> (дата звернення 10.10.2025).

76. Селіванов С.В. Адаптація працівників до професійної діяльності на державній службі шляхом застосування інституту наставництва. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. №3. С. 151–157.

77. Селіванов С.В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 5. С. 151–157.

78. Селіванов С.В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: дис.канд. наук з держ. упр-ня. Київ, 2019. 302 с.

79. Селіванов С.В. Підходи до розуміння людського потенціалу в органах державної влади. *Наукові праці. Державне управління*. 2016. С. 131–137.

80. Скакун О.Ф. Теорія держави та права: підручник. Харків, 2000. 704 с.
81. Слюсаренко О.М. Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні): автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр-ня. Дніпропетровськ, 2007. 20 с.
82. Сороко В., Ходорівська Н., Якименко Т. Стандарти у сфері управління персоналом: від типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців до профілів компетентності. *Вісник НАДУ*. 2007. № 3. С. 155–168
83. Сороко В.М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
84. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. Дата оновлення: 21.07.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення 10.10.2025).
85. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року: затв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-p#Text> (втратив чинність).
86. Сучасні проблеми державного управління: дослідження, технології, методики / За заг. ред. В.М.Князева. Київ: Вид-во УАДУ, 1999. 204 с.
87. Україна: інтелект нації на межі століть: монографія / за заг. Ред. В.К.Врублевський. Київ: Інформаційно-видавничий центр «Інтелект», 2000. 516 с.
88. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова, Н.А. Липовська, Т.М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

89. Шаров Ю. П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. *Публічне управління: теорія та практика*. 2010. № 1. С. 5–9.
90. CAF – Common Assessment Framework. URL: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> (дата звернення 10.10.2025).
91. Danylenko Yu. S., Bilokur Ye. I. Ethics of the conduct of state servants as a qualitative component of the content of public administration. *Public administration under modern condition: concept, features, challenges*: collective monograph. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2020. P. 82–99.
92. Gupta J., Cornelissen V. and Ros-Tonen M. Inclusive development. *Encyclopedia of Global Environmental Governance and Politics*, Cheltenham, Great Britain, 2015. Pp. 35–44.
93. SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарти соціальної відповідальності». URL: <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html> (дата звернення 10.10.2025).
94. Strelnykov A.V. Evaluation procedure of the results of state servant's official activities. *Public administration under modern condition: concept, features, challenges*: collective monograph. Riga: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2020. P. 146–161.
95. Total Quality Management – філософія загального управління якістю. URL: <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>. (дата звернення 10.10.2025).
96. Yuliia Danylenko-Nehara, Inna Semenets-Orlova, Svitlana Kapitanets, Mykola Kyrychenko, Oleksandr Bykov The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. Vol. 3 (2024). DOI. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.755>. (дата звернення 10.10.2025).