

УДК 352.075

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.07>

Дмитро ДЗВІНЧУК,

директор Інституту гуманітарної
підготовки та державного управління,
доктор філософських наук, професор,
заслужений працівник освіти України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-6391-3822>

Анатолій Мельничук,

викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(© ДЗВІНЧУК Д., МЕЛЬНИЧУК А., 2025)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто особливості формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади. З'ясовано, що організація кадрового забезпечення покликана реалізовувати політику набуття персоналом нових компетентностей, яким повинен відповідати сучасний працівник публічної сфери в умовах російсько-української війни.

Звернуто увагу на проблемні аспекти реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом». Показано, що стабільність кадрового складу органів публічної влади в поєднанні з його цілеспрямованим оновленням є одним із пріоритетних напрямків сучасної кадрової політики.

Установлено, що основною передумовою залучення на керівні посади компетентних, ефективних менеджерів є формування дієвого кадрового резерву та робота з мотиваційними настановами працівників.

Обґрунтовано напрямки формування кадрової політики в органах публічної влади в умовах російсько-української війни. Підсумовано, що ефективність управління кадрами в органах публічної влади зумовлюється насамперед результатами здійснення ними низки фінансово-економічних, правових, організаційних та інших заходів. Серед пропозицій: розроблення нових загальних критеріїв та кваліфікаційних вимог до публічних службовців залежно від виконуваних ними функцій; запровадження системи маркетингу управлінського персоналу, управління молодими талантами; запровадження цільового розподілу кращих випускників закладів вищої освіти з можливістю їхнього працевлаштування в органах публічної влади; гнучка система оплати праці з урахуванням досвіду, освіти, спеціальної підготовки; установлення оптимальних строків перебування на певних посадах.

Ключові слова: *кадрова політика, кадрове забезпечення органів публічного управління, політика управління персоналом, професійний розвиток персоналу органу публічного управління, кадровий склад органів публічного управління, кадровий резерв.*

Dmytro DZVINCHUK,

Dyrector of the Institute of Humanitarian

Training and Public Administration,

Doctor of Philosophical Sciences, Professor

Honoured Worker of Education of Ukraine

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <http://orcid.org/0000-0002-6391-3822>

Anatoliy MELNYCHUK,

Lecturer at the Department of Public Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
(© DZVINCHUK D., MELNYCHUK A., 2025)

FEATURES OF THE FORMATION OF THE STAFF OF PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE

The article examines the peculiarities of the formation and implementation of personnel policy in public authorities. It has been established that the organization of personnel provision is designed to implement a policy of acquiring new competencies by personnel, which must be met by modern public sector employees in the context of the Russian-Ukrainian war.

Attention is drawn to problematic aspects of the implementation of the Strategy for Reforming Public Administration in Ukraine for 2022–2025 in the area of «Professional Public Service and Human Resource Management». It is shown that the stability of the personnel structure of public authorities, combined with its targeted renewal, is one of the priorities of modern personnel policy.

It has been established that the main prerequisite for attracting competent and effective managers to leadership positions is the formation of an effective personnel reserve and work with the motivational attitudes of employees.

The directions for the formation of personnel policy in public authorities in the context of the Russian-Ukrainian war are substantiated. It is concluded that the effectiveness of personnel management in public authorities is primarily determined by the results of a number of financial, economic, legal, organizational, and other measures. Among the proposals are: the development of new general criteria and qualification requirements for public servants depending on their functions; the introduction of a management personnel marketing system and young talent management; the introduction of targeted distribution of the best graduates of higher education institutions with the possibility of their employment in public authorities; a flexible remuneration

system that takes into account experience, education, and special training; establishing optimal terms of service for certain positions.

Key words: *personnel policy, personnel support of public administration bodies, personnel management policy, professional development of public administration personnel, personnel composition of public administration bodies, personnel reserve.*

Постановка проблеми. Радикальні трансформації в усіх сферах суспільного життя України, у тому числі й у політиці управління персоналом, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу наявних проблем та визначення шляхів їх дальшого вирішення. У сучасних умовах суспільного розвитку особливого значення набуває розгляд питань кадрової політики держави в умовах російсько-української війни. Це пояснюється тим, що практична діяльність державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування впливає на впровадження та реалізацію реформ у державі. Змінюються підходи до управління персоналом. Актуальним стає адаптування до умов війни методів, технологій та інструментів управління персоналом з урахуванням сучасних тенденцій кадрового забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні проблеми формування кадрового складу органів публічної влади в Україні змістовно розглядалися вітчизняними фахівцями та науковцями, серед них: О. Батанов, Д. Беззубов, Є. Болотіна, Я. Жовнірчик, О. Костенко, Л. Лазаренко, Л. Михалевська, А. Мосумова, П. Польовий, О. Сердюк, І. Фоміченко, І. Чудновець, В. Шашко та інші. Ураховуючи значну кількість наукових досліджень, можна стверджувати, що питання формування та регулювання оптимальної системи кадрового забезпечення публічної служби в умовах реформування органів публічної влади та війни потребує більш детального вивчення.

Мета статті. Метою статті є розвиток теоретичних питань і розроблення практичних рекомендацій щодо формування кадрового складу органів публічної влади відповідно до вимог сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Кадрове забезпечення є ключовим елементом соціально-економічного розвитку країни, оскільки активізація та професіоналізм управлінських кадрів у системі державної влади, а також ефективне використання кадрового потенціалу, позитивно впливають на розвиток соціальної та економічної сфер. Для досягнення цих важливих цілей держава реалізує кадрову політику на макрорівні (в центральних органах) та мікрорівні (в органах місцевого самоврядування) [4, с. 213–214].

На думку О. Батанова, кадрова політика являє собою систему визначених принципів, пріоритетів, норм і правил, що регулюють управління кадрами. Ці положення є обов'язковими для всіх учасників процесу управління персоналом і спрямовані на досягнення цілей та стратегічних завдань організації. Вони також враховують постійні зміни в умовах внутрішньої організації та вимогах зовнішнього середовища [2, с. 333–334].

Д. Беззубов, своєю чергою, зазначає, що кадрова політика складається з набору прийомів, навичок, методів, форм і способів роботи з кадрами, що розробляються та застосовуються в діяльності державних органів і організацій [3, с. 125].

Я. Жовнірчик подає своє визначення кадрової політики, акцентуючи увагу на тому, що це загальний напрямок кадрової діяльності організації. Він включає в себе систему принципів, методів, форм та організаційних механізмів, що сприяють визначенню цілей і завдань, орієнтованих на створення, збереження та розвиток кадрового потенціалу. Крім того, автор зазначає, що кадрова політика містить ціннісні орієнтири, процедури та методи оцінки персоналу, які є потрібними для досягнення довгострокових

стратегічних цілей організації та реалізації її місії в умовах сучасного економічного розвитку [7, с. 105–106].

Змістовне значення поняття *«кадровий потенціал»* відповідає характеристиці можливостей і здібностей кадрів публічного управління, у тому числі і прихованих, поки ще нереалізованих і незатребуваних, свого роду їх прихованого резерву.

Поняття *«кадровий потенціал публічних органів»* вимагає виокремлення об'єкта та суб'єкта управління кадровим потенціалом. Об'єктом управління є окремий працівник, а також трудовий колектив органів публічної влади. Суб'єктом управління кадровим потенціалом постають керівники і фахівці кадрових служб та керівники всіх рівнів. Процес нарощування кадрового потенціалу органів публічної влади забезпечується першочергово зростанням рівня професійних знань та практичного досвіду їх службовців.

Дослідуючи розвиток кадрового потенціалу публічної служби, Т. Пуліна, О. Ткачук, А. Вафіна виокремлюють складники кадрового потенціалу: освіта, рівень кваліфікації, психометричні характеристики, професійні здібності та навички [14, с. 46].

Л. Михалевська розкриває характеристики кадрового потенціалу органів державної влади в ракурсі окремих індивідів (державних службовців) і колективу в цілому. Структуру кадрового потенціалу Л. Михалевська пропонує визначити за допомогою характеристик, що властиві:

- 1) окремим індивідам: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу;

- 2) колективу, як цілісному утворенню: організація праці, система мотивів і стимулів до якісної роботи, умови праці та технологічний рівень виробництва, можливості кар'єрного зростання, розвиток власності

працівників, демократизація управління, суперечності і конфлікти, організаційна культура [10].

Науковці розглядають кадровий потенціал як відкриту багаторівневу систему, що постійно еволюціонує в напрямках підвищення результативності й ефективності діяльності, підвищення її мотивації, а також забезпечення набуття нових здатностей.

Від професіоналізму кадрового потенціалу сфери публічного управління залежить діяльність системи суб'єктів публічної влади. Одним із основних завдань керівників органів публічної влади є розроблення й упровадження системи управління персоналом, що забезпечить ефективне та результативне використання кадрового потенціалу [13].

Кадрове забезпечення державної служби повинне мати характер свідомо організованої, науково-практичної діяльності, спрямованої на комплектування всіх органів влади професіонально підготовленими, компетентними, ініціативними, добросовісними, високоморальними працівниками, здатними найефективніше здійснювати завдання і функції державних органів у межах закону і посадових повноважень, на рівні сучасних вимог, відповідно до Кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [9].

На сучасному етапі розвитку країни особливо нагальною проблемою стала невідповідність кадрового забезпечення органів місцевої влади сучасним потребам його реформування, зокрема:

- відсутність стратегічного та системного цілеспрямованого характеру підходів до формування кадрового потенціалу;
- відсутність чітко сформованої державної політики у сфері професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування;
- невикористання сучасних технологій управління кадровим забезпеченням, зарубіжного досвіду в цій сфері;

- недостатня увага, в умовах війни, керівництва місцевих органів влади до збереження висококваліфікованих кадрів України;
- низький рівень взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з метою ефективного вирішення кадрових проблем;
- відсутність науково обґрунтованих прогнозних потреб у висококваліфікованих фахівцях органів місцевого самоврядування;
- оновлення кадрів органів центральної та місцевої влади, пов'язане з їх природною плінністю;
- відсутність ефективної системи стимулювання діяльності посадових осіб за результати професійної діяльності;
- невиправдана політизованість кадрових призначень, неефективне використання кадрового резерву;
- недостатньо високий рівень запровадження сучасних технологій професійного навчання, оновлення його форм і методів;
- відсутність цілісної державної стратегії та програми її розвитку;
- невідповідність ресурсного забезпечення потребам формування кадрового потенціалу, розвитку системи професійного навчання службовців, передусім слабка навчально-методична та технічна база фахової підготовки, недостатнє та неефективне її фінансування, нерезультативне використання міжнародної технічної допомоги на ці цілі [17, с. 29–30].

Потреба в проведенні ефективних перетворень у діяльності органів влади та органів місцевого самоврядування зумовлює важливість зміни державної політики у сфері управління персоналом. Важливу роль у цьому відіграє й корпоративна культура. За умов низької корпоративної культури швидкі зміни досягаються шляхом ухвалення важких нагальних рішень про зміну кадрового складу або пересування службовців за посадами. Такі зміни, що не мають надійного підґрунтя в організації, дуже часто є

випадковими, необачними, викликають запитання: *«Чи буде краще?»*. Для більшості службовців, які не мають високої корпоративної культури, зміна завдань, повноважень, рівня відповідальності стає несподіваною, раптовою та породжує опір, подолання якого потребує заходів із формування організаційної культури, для чого потрібні час та додаткові витрати. Водночас результат не обов'язково буде позитивним. Висока корпоративна культура передбачає узгоджену діяльність усіх членів трудового колективу, наступність методів, організаційну пам'ять у роботі місцевих органів влади. Якщо колектив сформовано із фахівців, які відповідають потребам забезпечення реалізації стратегічних завдань регіону, то управління розвитком персоналу відбувається в умовах природних змін кадрового складу. Поступовість, обачність та наступність характеризують такі зміни. Державна політика управління персоналом дозволяє досягти стабільних високих результатів упродовж тривалого часу. Проведення швидких кадрових змін в організаціях із розвинутою корпоративною культурою є менш болісним явищем. Зміни характеризуються обґрунтованою, координованою стрімкістю, поміркованим управлінням розвитком персоналу в умовах термінових потреб. Зазначені трансформації в кадровому складі організації повинні бути передбачені, працювати на реалізацію стратегічних перспектив та базуватися на гнучкій системі управління розвитком персоналу. З огляду на це ситуація в зовнішньому середовищі спричиняє адекватні заходи щодо змін в елементах системи управління. Досягнутий новий рівень кадрового забезпечення варто порівняти із розвитком інших елементів системи управління, визначаючи *«слабку ланку»* та траєкторію перетворень елементів системи управління для забезпечення відповідного рівня розвитку суб'єкта управління, якісні характеристики якого дозволяють вирішувати стратегічні завдання, що стоять перед органами влади та органами місцевого самоврядування [6].

Стратегічний документ *Європейської мережі державного управління* (EUPAN) визначає перелік стратегічних та ефективних напрямків управління персоналом та кадрової практики в сфері державного управління, а саме:

- підбір персоналу, визначення профілів компетентності (вимог), управління талантами, кар'єрний розвиток, навчання, професійний розвиток та підвищення кваліфікації, оцінка результатів роботи, винагорода, мотивація, управління змінами, управління знаннями, управління старінням;

- упровадження системи управління якістю в сфері державного управління на основі підходів та методології *CAF 2020*, визначення ключових показників ефективності (*KPI*), удосконалення системи надання послуг;

- лідерство (компетентнісна модель, програми розвитку вищого державного корпусу, зміцнення взаємодії між представниками вищого державного корпусу та політиками тощо);

- брендинг у сфері державного управління;

- привабливість та інклюзивність робочих місць у сфері державного управління [19].

У процесі формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади важливо забезпечити об'єктивність та виключення суб'єктивізму в підборі кадрів. З цією метою потрібно передбачити в законодавстві механізми для гарантування прозорості та демократичності цього процесу шляхом заміщення вакантних посад службовців органів публічної влади за результатами конкурсу, тобто чіткого врегулювання конкурсних процедур щодо підбору кадрів, починаючи з оголошення про вакансію й закінчуючи призначенням на посаду за його результатами, а також визначення кваліфікаційних вимог для бажаних обійняти певну посаду [11].

Добір кадрів на зайняття посад державної служби, відповідно до вимог Закону України «Про державну службу», здійснюється шляхом обов'язкового проведення конкурсу. Проте з травня 2022 року з міркувань безпеки конкурси на зайняття посад державної служби тимчасово призупинено. Подібна практика застосовувалась і під час пандемії COVID-19.

У результаті за три роки воєнних дій добір кандидатів на посади державної служби здійснюється із застосуванням непрозорих прямих призначень, що призводить до ризику втрати можливостей залучення професійних фахівців на посади державної служби, підриває професіоналізм та стабільність державної служби. Цей факт підтверджує також Європейська комісія у Звіті в межах Пакета розширення Європейського Союзу 2024 року [20].

Через припинення конкурсного відбору оцінити рівень виконання індикатора Стратегії щодо середньої кількості кандидатів на посади державної служби нині не вбачається можливим.

Оновлення процедури відбору на державну службу як ключового елементу перезавантаження державного врядування має здійснюватися на виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки за напрямом «*Професійна публічна служба та управління персоналом*».

Основними завданнями з реалізації цього напрямку Стратегії щодо конкурсу та відбору є:

- оновлення процедури відбору;
- модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби;
- запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби;

- розроблення критеріїв та надання можливості кар’єрного просування;
- мотивування жінок до участі в конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А»;
- розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
- створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;
- популяризація державної служби [16].

Аналіз результатів запровадження реформи конкурсного відбору свідчить, що вона так і «*не зрушилась з місця*», а основні завдання щодо конкурсу та відбору цього напрямку Стратегії практично не реалізовано, зокрема:

1. Не оновлено процедуру відбору на посади державної служби, не впроваджено механізм призначення держслужбовців на вищу посаду у порядку кар’єрного просування. Для вдосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби 2021 року було розроблено та зареєстровано законопроект № 6496, що так і не було розглянуто на засіданні Парламенту та, зрештою, у вересні 2024 року – відкликано. Наразі розробляються нові зміни до законодавства щодо вдосконалення порядку вступу, проходження та звільнення з державної служби, що мають запрацювати в третьому кварталі 2025 року відповідно до *Плану Ukraine Facility*.

2. Суттєво не змінився формат роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби, хоча Стратегією передбачено модернізувати її роботу з метою забезпечення професіоналізації.

3. Не відновлено процедуру конкурсного відбору з урахуванням безпекових умов. З плином часу зростає кількість державних службовців,

які призначені без конкурсу та працюють на тимчасових (строкових) посадах. Відтягнення термінів їх проведення може призвести до того, що державні органи будуть неспроможні забезпечити організацію конкурсів на всі потрібні посади в обмежений строк. Так, за даними медіа з посиланням на інформацію НАДС, у 2022–2023 роках кількість призначених державних службовців без конкурсного відбору становить 49,9 тис. осіб.

4. Посилюється тенденція плинності кадрів за всіма категоріями посад та в цілому відтік кадрів з державної служби. 2023 року показники плинності кадрів є досить високими, зокрема за посадами категорій «А» – 29 %, «Б» – 20 %, «В» – 27 %. Хоча 2022 року плинність кадрів була значно нижчою: за категоріями «А» – 24 %, «Б» – 14 %, «В» – 20 %.

5. Не створено умов щодо збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби. Усунення гендерного дисбалансу потребує насамперед відповідних законодавчих змін, зокрема вдосконалення гендерного підходу в бюджетному процесі [12].

У процесі відновлення проведення конкурсу варто звернути увагу на важливих моментах його гласності, тобто своєчасного оголошення в медіа про його проведення. У той же час потрібно визначати порядок формування складу незалежних конкурсних комісій, для чого варто забезпечити розроблення спеціальних нормативно-правових положень. Такі дії здатні гарантувати об'єктивність та демократичність при винесенні рішення про переможця конкурсу. Для кращого результату варто впроваджувати досвід розвинених країн світу для визначення переможців конкурсу шляхом застосування ефективних дій з контролю [5].

На нашу думку, сучасна державна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, урахувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною, ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними

принципами, урахувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи, можливості виконання поставлених цілей.

Основною передумовою залучення на керівні посади компетентних, висококваліфікованих працівників, ефективних менеджерів є формування дієвого кадрового резерву та робота з ним. До кадрового резерву потрібно включати не лише співробітників державних органів влади, а й талановиту студентську молодь, випускників закладів вищої освіти відповідного профілю, працівників інших установ, організацій, підприємств, які достойно себе зарекомендували. Під час формування списків кадрового резерву потрібно шукати нові підходи до аналізу особистісних та ділових рис службовців, урахувати колективну думку.

Зміну акцентів у змісті основних функцій управління персоналом в організаціях публічної сфери під час воєнного стану можна простежити за змістом практик переможців у номінаціях Всеукраїнського конкурсу *«Кращі практики управління»*. 2022 року актуальними були номінації *«Краща практика відповідального лідерства»*, *«Краща практика розвитку взаємопідтримки та згуртованості»*, *«Краща практика створення належних умов для ефективної роботи»*. 2023 року – *«Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану»*, *«Краща практика розвитку етики взаємодії в команді»*, *«Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці»*. 2024 року – *«Краща практика формування підтримки ментального здоров'я у колективі»*, *«Краща практика адаптації ветеранів і ветеранок на публічній службі»*, *«Краща практика сприяння мотивації до вивчення англійської мови»*.

Для поліпшення законодавчого та нормативно-правового забезпечення державної кадрової політики на нинішньому етапі доцільно на державному рівні вирішити низку актуальних проблем. По-перше, для виявлення проблемних аспектів та реальних потреб у розробленні нових нормативно-правових актів щодо державної кадрової політики доцільно

здійснити всебічний теоретико-правовий аналіз чинної законодавчої бази. По-друге, на основі отриманих результатів потрібно оновити чинні документи та підготувати нові. Насамперед варто розробити та законодавчо затвердити наукову концепцію державної кадрової політики, у якій мають бути чітко визначені поняття, сутність і зміст цієї політики; її місце та роль у політичному управлінні; механізми взаємодії між державою, політичними партіями та громадськими організаціями у формуванні державної кадрової політики та роботі з кадрами; а також механізми організаційно-правових впливів держави на забезпечення кваліфікованими управлінцями, зокрема в керівних посадах у виробничій сфері тощо. По-третє, потрібно провести фундаментальні наукові дослідження важливих теоретичних і практичних аспектів державної кадрової політики, що ще не отримали належного відбиття в науковій літературі, проте мають практичну значущість. По-четверте, варто розробити механізми цілеспрямованого вивчення передового міжнародного досвіду у формуванні та реалізації державної кадрової політики [18].

На нашу думку, актуальною функцією управління персоналом та вирішальним чинником формування високопрофесійної та проактивної команди в органах публічної влади є провадження справедливої мотиваційної політики.

За даними Аналітичної довідки за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури, своєю заробітною платою задоволений лише кожен п'ятий респондент, тоді як роботою та вибором професії в цілому – переважна більшість, розвитком кар'єри – більше половини [1, с. 20-21]. У важких умовах воєнного та повоєнного ринку праці (за продовження чи навіть посилення процесу відтоку населення) державна служба України має запропонувати справді конкурентоспроможну пропозицію системи компенсацій та винагород. Очікується, що нова система оплати праці державних службовців на основі класифікації посад з

урахуванням сімей і рівнів посад, юрисдикції та типів державних органів (70% заробітної плати становитиме посадовий оклад, а 30% – премії), що запрацювала з 2024 року, має наблизити українську державну службу до стандартів Європейського Союзу та створити більш конкурентну пропозицію для залучення висококваліфікованих фахівців на ринку праці [15].

Зарубіжний досвід має бути піддано критичному аналізу, потрібно також виробляти нові кадрові технології, що відповідають реаліям сьогодення.

Зважаючи на потребу формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, потрібно вести мову про професійну кадрову політику в контексті престижу професії публічних службовців. Відповідно до цього можна виокремити такі вимоги до формування кадрової політики в органах публічної влади України:

- з метою надання обдарованій молоді незалежно від місця проживання та матеріальних можливостей доступу до нових знань варто забезпечувати реалізацію державних програм щодо створення освітньо-трудового потенціалу;
- удосконалювати систему контролю за працевлаштуванням випускників закладів системи державного управління, які навчалися за державним замовленням;
- упроваджувати в життя програми стимулювання роботодавців до прийому на перше робоче місце молодих фахівців в органи публічної влади;
- створювати умови для формування з урахуванням соціального та науково-технічного прогресу кадрів нової генерації;
- розробляти дієві та ефективні механізми залучення висококваліфікованих фахівців до формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, а також до постійного моніторингу, планування та прогнозування потреб у кадрах в органах влади;

- розробляти відповідні професійні стандарти для кадрів в органах публічної влади;
- забезпечувати належне фінансування апарату кадрової політики в органах публічної влади;
- сприяти розвитку міжнародного співробітництва в напрямку забезпечення ефективної кадрової політики в органах публічної влади;
- проводити постійний моніторинг та оперативне розслідування можливих корупційних проявів у сфері кадрової політики органів публічної влади [5].

Висновки. Кадрова політика в Україні тільки частково відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня ефективна програма дій щодо професійного розвитку персоналу органів публічного управління, а кадровий процес зводиться до здійснення моніторингу над негативними проявами в роботі з персоналом, виявлення причин виникнення конфліктів та плинності кадрів. Характерним явищем є відсутність дієвої системи підготовки висококваліфікованих кадрів, мотивації до праці публічних службовців, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо.

З метою підвищення ефективності кадрового складу органів публічної влади в Україні потрібно впроваджувати сучасні кадрові технології: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їхньої професійної компетентності, удосконалення процедури оцінювання публічних службовців.

Потрібно розробити нові загальні критерії та кваліфікаційні вимоги до публічних службовців залежно від виконуваних ними функцій, продумано підійти до маркетингу управлінського персоналу, управління кадрами, формування замовлень до навчальних закладів на підготовку та перепідготовку державних службовців, запровадження цільового розподілу кращих випускників. Варто шукати нові підходи до аналізу особистих і

ділових якостей працівників, враховувати колективну думку під час просування працівників по службі та формування кадрового ядра.

Кадровий апарат публічної служби повинен бути зорієнтований на майбутнє, прогнозувати соціально-економічні та технологічні тенденції розвитку, завчасно планувати підготовку кваліфікованих кадрів. Можливе встановлення оптимальних строків перебування на певних посадах. Такий строк повинен дати можливість публічному службовцю опанувати цю сферу роботи, розробити та реалізувати будь-які доречні заходи, проявити свої здібності, досягти позитивних результатів у службовій діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична довідка за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури у 2019–2021 роках. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalniy-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>.
2. Батанов О. В. Муніципальна влада в Україні : проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Юрид. думка, 2010. 656 с.
3. Безzubов Д. О. Кадрова політика як об'єкт науково-правових досліджень. *Вісник Донецького юридичного інституту МВС України*. 2019. № 2. С. 121–126.
4. Болотіна Є. В., Фоміченко І. П., Шашко В. О. Питання кадрової політики : актуальність та перспективи. *Бізнес Інформ*. 2018. № 9. С. 212–219.
5. Бондарук С. В. Особливості формування і реалізації кадрової політики в органах місцевого самоврядування. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486>.
6. Гусак І. В. Тенденції становлення державної політики у сфері управління персоналом в органах влади України та органах місцевого

самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/375/300>.

7. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції : практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.

8. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади : вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>.

9. Лазоренко Л. В. Проблеми формування кадрового складу органів державної влади. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/16.pdf.

10. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 1. URL: http://elzbirn-du.at.ua/2015_1/5.pdf.

11. Мосумова А. К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Харків, 2021. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf.

12. Оновлення процедури відбору на державну службу. URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf.

13. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства : теоретичний аспект. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf.

14. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Економіка та держава*. 2018. № 12. С. 44–49. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf.

15. Сердюк О. І., Корнійчук А. С. Актуальні практики управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 2. URL: <http://apie.org.ua/uk/aktualni-praktiki-upravlinnya-perso/>.

16. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831–р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

17. Формування персоналу органів місцевого самоврядування : монографія / О. Г. Вагонова, О. В. Горпинич, С. М. Ісіков, Л. В. Касьяненко; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 59 с.

18. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2025. Том 3 № 87. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/325218/315215>.

19. Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management / Council of Europe. Strasbourg. 397 p. URL: <https://wcd.coe.int>.

20. Ukraine 2024 Report. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf.

REFERENCES

1. Analitychna dovidka za rezultatamy opytuvan derzhavnykh sluzhbovtsiv shchodo orhanizatsiinoi kultury u 2019–2021 rokakh. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/porivnyalnyi-zvit-kultura-dlya-druku.pdf>. [in Ukrainian]

2. Batanov O. V. (2010). *Munitsypalna vlada v Ukraini : problemy teorii ta praktyky* : monohrafiia. Kyiv : Yuryd. dumka, 656 s. [in Ukrainian]

3. Bezzubov D. O. (2019). Kadrova polityka yak ob`iekt naukovopravovykh doslidzhen`. *Visnyk Donets`koho yurydychnoho instytutu MVS Ukrainy*. 2, 121–126. [in Ukrainian]
4. Bolotina Ye. V., Fomichenko I. P., Shashko V. O. (2018). Pytannia kadrovoi polityky : actual`nist` ta perspektyvy. *Biznes Inform*. 9, 212–219. [in Ukrainian]
5. Bondaruk S. V. Osoblyvosti formuvannia i realizatsii kadrovoi polityky v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/538/486>. [in Ukrainian]
6. Husak I. V. (2020). Tendentsii stanovlennia derzhavnoi polityky u sferi upravlinnia personalom v orhanakh vlady Ukrainy ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. Vyp. 2 (45). URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/view/375/300>. [in Ukrainian]
7. Zhovnirchuk Ya. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii : praktyka ta dosvid*. 12, 102–107. [in Ukrainian]
8. Kostenko O. O., Hrushchyns`ka, N. M. (2020). Formuvannia ta realizatsiia kadrovoi polityky v orhanakh publichnoi vlady : vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid. *Ekonomichniy prostir*. № 158. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/601/587>. [in Ukrainian]
9. Lazorenko L. V. (2016). Problemy formuvannia kadrovoho skladu orhaniv derzhavnoi vlady. URL: http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2016/2016_5/16.pdf. [in Ukrainian]
10. Mykhalevs`ka L. B. (2015). Kadrovyi potentsial orhaniv derzhavnoi vlady yak ob`iekt naukovykh doslidzhen`. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*. № 1. URL: http://elzbirndu.at.ua/2015_1/5.pdf. [in Ukrainian]

11. Mosumova A. K. (2021). Kadrove zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia orhaniv mistsevoho samovriaduvannia. Kharkiv. URL: https://ipk.edu.ua/wpcontent/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumava-A..pdf. [in Ukrainian]
12. Onovlennia protsedury vidboru na derzhavnu sluzhbu (2025). URL: https://parlament.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ali_infobrief_civilservants.pdf. [in Ukrainian]
13. Polovyi P. V. (2022). Kadrovyi potentsial orhaniv publichnoi vlady v umovakh rozvytku tsyfrovoho suspil'stva : teoretychnyi aspekt. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf. [in Ukrainian]
14. Pulina T. V., Tkachuk O. V., Vafina A. O. (2018). Rozvytok kadrovoho potentsialu orhanu publichnoi sluzhby. *Ekonomika ta derzhava*. 12, 44–49. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf. [in Ukrainian]
15. Serdiuk O. I., Korniiichuk A. S. (2024). Aktual`ni praktyky upravlinnia personalom v umovakh voiennoho stanu v Ukraini. *Aktual`ni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava*. № 2. URL: <http://apie.org.ua/uk/aktualni-praktiki-upravlinnya-perso>. [in Ukrainian]
16. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky : skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. № 831–r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-r#Text>. [in Ukrainian]
17. Formuvannia personalu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia (2019) : monohrafiia / O. H. Vahonova, O. V. Horpynych, S. M. Isikov, L. V. Kasianenko; M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. tekhn. un-t «Dniprovsk`a politekhnika». Dnipro : NTU «DP», 59 s. [in Ukrainian]
18. Chudnovets` I. S. (2025). Kontseptual`ni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia : Pravo*. Tom 3 № 87. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/325218/315215>. [in Ukrainian]

19. Toolkit on Modern and Effective Human Resources Management / Council of Europe. Strasbourg. 397 p. URL: <https://wcd.coe.int>. [in English]
20. Ukraine 2024 Report. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en?filename=Ukraine%20Report%202024.pdf. [in English]