

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Удосконалення кадрової політики у сфері публічної  
служби в Україні»*

**Виконала:** студентка  
5 курсу за спеціальністю  
281 Публічне управління та адміністрування  
заочної форми навчання  
Олена ВЕПРІВ

**Керівник:** кандидатка економічних  
наук, доцентка,  
доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Олена ХИТРА

**Рецензент:**

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### **Вепрів О.С. Удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби в Україні.**

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

Бакалаврська робота присвячена дослідженню питань удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби в Україні в умовах її реформування.

У теоретичному розділі роботи розглянуто поняття й складові кадрової політики, а також основні принципи її формування. Досліджено специфічні ознаки кадрової політики у сфері публічної служби. Особлива увага приділена як кваліфікаційним вимогам до публічних службовців, так і вимогам щодо етичної поведінки на робочому місці.

У дослідницько-аналітичному розділі роботи виконано аналіз нормативно-правової бази, що регламентує функціонування публічної служби. Охарактеризовано специфіку регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану. Оцінено рівень кадрового забезпечення, що дозволило сформулювати напрями удосконалення кадрової політики Дрогобицької міської ради. Зроблено висновок про низький рівень залученості молодих фахівців, недостатню мотивацію працівників, проблеми із забезпеченням прозорості кадрових процедур. Обґрунтовано необхідність подальшої модернізації публічної служби відповідно до європейських стандартів і принципів сервісно-орієнтованої діяльності органів влади. Визнана доцільність внесення змін до Закону України «Про державну службу» для удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби, оскільки це дозволить модернізувати систему публічної служби відповідно до вимог воєнного часу, євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

У рекомендаційному розділі роботи запропонована оптимізаційна модель кадрової політики, спрямована на підвищення професійного рівня

публічних службовців, розширення можливостей для їхнього навчання та саморозвитку, створення ефективної системи мотивації, а також забезпечення прозорості та справедливості кадрових процедур. Окреслено перспективи адаптації зарубіжного досвіду щодо удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби. Інновації стосуються, перш за все, використання цифрових технологій для підбору персоналу на публічну службу і регулювання трудових відносин, а також формування кадрового резерву.

**Ключові слова:** кадрова політика, людські ресурси, професійний розвиток, публічна служба, управління.

## ANNOTATION

**Vepriv O.S. Improving personnel policy in the public service sector in Ukraine.**

Bachelor's thesis for a bachelor's degree in 281 Public Administration.

The theoretical section of the work examines the concept and components of personnel policy, as well as the basic principles of its formation. The specific features of personnel policy in the public service are investigated.

In the research and analytical section of the work, an analysis of the regulatory framework regulating the functioning of the public service was performed. The specifics of regulating labor relations under martial law are described. The level of staffing was assessed, which allowed formulating directions for improving the personnel policy of the Drohobych City Council.

The recommendation section of the work proposes an optimization model of personnel policy aimed at improving the professional level of public servants, expanding opportunities for their training and self-development, creating an effective motivation system, as well as ensuring transparency and fairness of personnel procedures. The prospects for adapting foreign experience in improving personnel policy in the public service are outlined.

**Key words:** personnel policy, human resources, professional development, public service, management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ .....	8
1.1. Поняття, цілі і складові кадрової політики.....	8
1.2. Специфічні риси кадрової політики у сфері публічної служби .....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ .....	21
2.1. Нормативно-правова база кадрової політики у публічній службі: аналіз змін в умовах воєнного стану .....	21
2.2. Аналіз кадрового забезпечення та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики Дрогобицької міської ради .....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ .....	38
3.1. Адаптація іноземного досвіду реалізації кадрової політики у системі публічної служби .....	38
3.2. Розробка оптимізаційної моделі кадрової політики для Дрогобицької міської ради .....	47
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби в Україні є ключовим чинником підвищення ефективності та прозорості публічного управління. Сучасні виклики, такі як інтеграція до Європейського Союзу, впровадження новітніх технологій та забезпечення стійкого розвитку, вимагають наявності висококваліфікованих, компетентних та мотивованих публічних службовців. Відповідно, реформування кадрової політики стає необхідною умовою для адаптації публічної служби до нових реалій та потреб суспільства.

Актуальність цього питання зумовлена потребою у створенні дієвих механізмів добору, підготовки та професійного розвитку персоналу, здатного ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати якісне надання публічних послуг. Недосконалість існуючих процедур, відсутність чітких критеріїв оцінювання та обмежені можливості для кар'єрного зростання призводять до зниження мотивації працівників та, як наслідок, до неефективності державного апарату. Тому необхідно впроваджувати нові підходи в сфері вдосконалення механізмів добору персоналу, орієнтовані на сучасні стандарти та практики.

Крім того, удосконалення кадрової політики сприятиме підвищенню довіри громадян до державних інституцій, оскільки професійний та етичний рівень державних службовців безпосередньо впливає на якість взаємодії між владою та суспільством. Забезпечення прозорості та відкритості кадрових процесів, впровадження системи оцінювання результативності та відповідальності сприятиме формуванню позитивного іміджу публічної служби та залученню талановитих фахівців до роботи в державному секторі.

Дослідженням змісту і напрямів удосконалення кадрової політики, у т. ч. у сфері публічної служби, займалися такі науковці, як: Н.О. Алюшина, Л.М. Гасюк, А.М. Грицай, В.І. Дьордй, М.В. Зось-Кіор, О.І. Компанець, Л.М. Корнута, Д.В. Лепьохін, І.В. Паламарчук, Ф.Л. Перепадя, Х.В. Плецан,

І.В. Попов, О.Ю. Стрілков, Я.В. Фенич, І.Ю. Хомишин та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, кадрові питання набули додаткової актуальності в особливий період в Україні, оскільки від людського чинника безпосередньо залежить ефективність функціонування публічної служби в умовах воєнного стану, у контексті європейської інтеграції та посилення боротьби з проявами корупції, а також реалізація завдань, які покладатимуться на цей інститут в часи післявоєнної відбудови.

**Мета і завдання дослідження.** Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби України.

Відповідно до мети визначені завдання дослідження:

- з'ясувати поняття, цілі і складові кадрової політики;
- узагальнити специфічні риси кадрової політики у сфері публічної служби;
- проаналізувати нормативно-правову базу кадрової політики в публічній службі України та виявити характер змін після введення правового режиму воєнного стану;
- виконати аналіз кадрового забезпечення та обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики Дрогобицької міської ради;
- окреслити напрями адаптації іноземного досвіду реалізації кадрової політики в органах влади;
- розробити оптимізаційну модель кадрової політики для публічної служби.

**Об'єктом дослідження** є кадрова політика у публічній службі України.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні і прикладні аспекти удосконалення кадрової політики у публічній службі в умовах сучасних викликів і загроз.

**Методи дослідження.** Для виконання дослідження застосовувались загальнонаукові та спеціальні методи. Діалектичний метод застосовувався у всіх розділах дослідження, що сприяло глибокому аналізу напрямів кадрової

політики у публічній службі та виявленню їх особливостей. Порівняльно-правовий метод використано при вивченні і теоретичному обґрунтуванні різних моделей кадрової політики у публічній службі. Використання формально-правового методу мало місце в ході аналізу кадрової політики Дрогобицької міської ради.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти Дрогобицької міської ради, а також результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в бакалаврській роботі, в ході удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби України у контексті європейської інтеграції та підкреслення її ролі в реалізації стратегій післявоєнної відбудови.

**Апробація результатів дослідження.** Результати бакалаврської роботи представлені на IV Міжнародній науковій конференції «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (24 січня 2025 року, м. Мукачево) та IV Міжнародній науково-практичній конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи» (07 лютого 2025 року, м. Хмельницький).

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 59 сторінках друкованого тексту, робота містить 8 таблиць і 11 рисунків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

### 1.1. Поняття, цілі і складові кадрової політики

Кадрова політика — це комплекс принципів, методів та заходів, спрямованих на управління людськими ресурсами організації. Вона визначає стратегічні напрями розвитку персоналу, регулює процеси відбору, навчання, мотивації та адаптації працівників, а також забезпечує формування ефективної системи управління кадрами. Основною метою кадрової політики є створення умов для підвищення продуктивності праці, професійного розвитку співробітників та досягнення стратегічних цілей організації. Кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння. Також вона спрямована на забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання людських ресурсів, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів працівників. Важливими аспектами кадрової політики є прозорість процесів, дотримання етичних норм, розвиток корпоративної культури та соціальної відповідальності [1, с. 152]. Цілі кадрової політики поділяються на економічні (досягнення прийнятної пропорції між кадровими витратами і результатами праці) та соціальні (поліпшення матеріального і нематеріального становища персоналу) [2, с. 714].

Об'єктом кадрової політики організації виступає потенціал людських ресурсів, який формується, зберігається та накопичується як наслідок проведення основних заходів кадрового управління. Суб'єктом кадрової політики може виступати як керівний елемент організаційної структури, наділений відповідними повноваженнями, так і державні органи влади, які забезпечують реалізацію державної політики у соціальній сфері [3, с. 95].

Кадрова політика повинна базуватися на принципах: законності; науковості; системності; послідовності; комплексності; гнучкості; економічної обґрунтованості; соціальної справедливості, рівності та відсутності дискримінації. Вона повинна бути розрахована на тривалий термін і мати чітку спрямованість на розвиток людських ресурсів, перспективу економічного, політичного та культурного розвитку суспільства.

Документами, в яких відображається кадрова політика, можуть бути затверджені положення (наприклад, про оплату праці), правила і норми, які регулюють поведінку персоналу (правила внутрішнього трудового розпорядку), плани (план соціального розвитку колективу), програми, що забезпечують реалізацію стратегії організації (програма зниження плинності).

Варто зазначити, що в сучасних умовах кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та відносинами у колективі. Кадрова політика як філософія діяльності організації відображає її сутність як елемента соціального середовища, що безпосередньо функціонує у визначених умовах господарської діяльності та здійснює активний вплив на умови існування суспільства [3, с. 95]; це продовження місії та стратегічних цілей організації, що орієнтує на конкретні результати діяльності та перспективи розвитку підприємства. Кадрова політика визначає основний напрям у роботі з персоналом, зокрема формуванні професійних компетенцій працівників, які б дозволили забезпечити не тільки конкурентоспроможність, але і сталий розвиток [4, с. 159].

Кадрова політика в державній службі спрямована на забезпечення високого рівня професіоналізму та ефективності управлінських процесів. Її метою є формування компетентного та відповідального кадрового складу, здатного реалізовувати державну політику та надавати якісні публічні послуги.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності кадрової політики вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

## Трактування сутності кадрової політики вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Лопатченко І.М. [5, с. 15]	Стратегія держави з формування й раціонального використання кадрового потенціалу суспільства.
Лепьохін Д.В. [6, с. 108]	Цілеспрямована діяльність у сфері визначення основних стратегічних і тактичних напрямів щодо підбору, розміщення, підвищення рівня професійних і ділових якостей кадрів з урахуванням даних про їх кількісну та якісну потребу, стан і перспективи суспільного розвитку.
Аксьонова О.В., Волківська А.М. та ін. [7]	Державна політика на державній службі, основною метою якої є вдосконалення людських ресурсів, створення ефективного державного апарату, здатного виконувати поставлені завдання і функції Української держави та самоврядування в межах наданих їм повноважень.
Водолажська Т.О. [8, с. 63]	Сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивування, стимулювання) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії організації.
Л.М. Гасюк [9, с. 156]	Система теоретичних поглядів, ідей, принципів і норм, які визначають пріоритети, форми та методи роботи з персоналом.
Грицай А.М. [10, с. 149]	Система принципів, методів, форм та організаційний механізм визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу; ціннісні орієнтири, процедури, способи оцінювання персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку організації та реалізації її місії в сучасних умовах розвитку економіки.
Стрехова С.В. [11, с. 67]	Сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур щодо формування, відтворення, вдосконалення та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, мотивування та стимулювання.
Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. [12, с. 261]	Сукупність дій суб'єктів, спрямованих на розбудову системи управління людськими ресурсами та формування її потенційних можливостей (механізм формування кадрової політики).

І.М. Лопатченко акцентує увагу на стратегічному характері кадрової політики, яка спрямована на формування та раціональне використання кадрового потенціалу суспільства. Це визначення підкреслює широкий контекст кадрової політики, яка охоплює не лише державну службу, а й кадровий потенціал країни загалом [5, с. 15].

Д.В. Лепьохін наголошує на цілеспрямованій діяльності, яка враховує як стратегічні, так і тактичні аспекти кадрової політики. Автор виділяє важливість підбору, розміщення та підвищення професійних якостей кадрів, а також зв'язок кадрової політики зі станом і перспективами розвитку

суспільства. Це визначення зосереджується на процесному аспекті кадрової політики [6, с. 108].

Колектив науковців [7] розглядає кадрову політику в контексті державної служби, підкреслюючи її роль у вдосконаленні людських ресурсів та створенні ефективного державного апарату. Це визначення має чітко виражену прикладну спрямованість, акцентуючи увагу на функціонуванні державного апарату та місцевого самоврядування.

Викладене вище дає підстави визначити кадрову політику як систему обґрунтованих засадничих рішень, на яких ґрунтується поточна діяльність з управління персоналом. Вона є своєрідним містком, який з'єднує поточні завдання щоденної практики зі стратегією управління персоналом.

Кадрова політика як процес складається з низки послідовних дій, спрямованих на реалізацію основних організаційних завдань, шляхом здійснення управлінського впливу на характер роботи різних підрозділів. У цьому контексті процес розробки кадрової політики проходить ряд етапів: нормування; програмування; моніторинг персоналу; офіційне затвердження кадрової політики; пропагування (інформування); оцінювання фінансового забезпечення та формування принципів розподілу коштів; забезпечення ефективної системи стимулювання праці; оцінювання ефективності кадрової політики, обґрунтування цілей розвитку кадрового потенціалу і формування складу структурних ланок, які забезпечують досягнення цих цілей; розробка та обґрунтування методичних рекомендацій щодо створення цільових програм розвитку організаційних комплексів управління людськими ресурсами; вибір оптимального варіанта програми кадрової політики [12, с. 262].

Зрештою, кадрова політика організації підлягає структуризації, і її елементами (підсистемами) виступають: 1) політика зайнятості (зокрема, набору, відбору і розміщення кадрів); 2) політика навчання (професійної орієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації); 3) політика стимулювання (оплати) праці; 4) соціальна політика; 5) політика формування кадрових процедур (рис. 1.1).

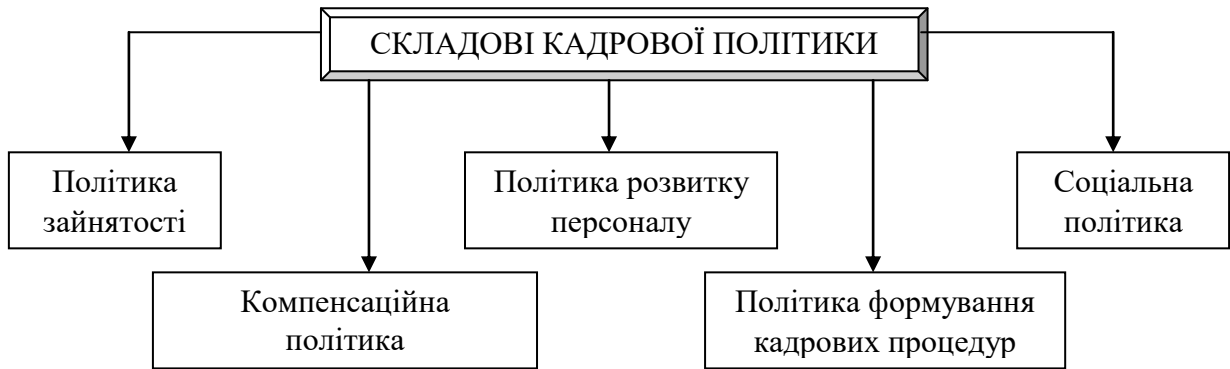


Рис. 1.1. Структура кадрової політики

Примітка: складено авторкою на основі [13, с. 108]

Кадрова політика є ключовим інструментом управління людським капіталом, який визначає довгостроковий успіх організації. Її ефективність залежить від здатності роботодавця адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та враховувати інтереси працівників. Вона сприяє розвитку компетенцій, підвищенню мотивації та формуванню лояльності співробітників. Сучасна кадрова політика має бути орієнтована на інновації, гнучкість та сталий розвиток. Якісна кадрова політика є важливим фактором конкурентоспроможності організації на ринку.

Таким чином, кадрова політика — це цілеспрямована система заходів і стратегій, що здійснюються державними органами для формування, розвитку, раціонального використання та вдосконалення людського капіталу. Її метою є забезпечення якісного виконання завдань і функцій держави шляхом створення ефективного, професійного та етично орієнтованого кадрового потенціалу, здатного відповідати на виклики сучасного суспільства та сприяти сталому розвитку країни.

Для досягнення цієї мети кадрова політика передбачає низку завдань, зокрема:

1. Формування професійного кадрового складу органів публічної влади: забезпечення державних органів кваліфікованими фахівцями, які володіють необхідними знаннями та навичками.

2. Прогнозування соціальних наслідків управлінських рішень: оцінювання впливу кадрових рішень на суспільство та розробка стратегій для мінімізації негативних наслідків.

3. Розробка та впровадження ефективних механізмів управління персоналом: створення систем, що сприяють підвищенню мотивації, продуктивності та професійного розвитку публічних службовців.

4. Забезпечення якості управління людськими ресурсами: впровадження стандартів та процедур, які гарантують ефективне використання кадрового потенціалу в органах влади [14, с. 24].

## **1.2 Специфічні риси кадрової політики у сфері публічної служби**

Аналіз теоретико-методологічних основ концепції державної кадрової політики дозволяє визначити, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування є системною і цілеспрямованою стратегією тривалого періоду. Її метою є пошук, підготовка, розвиток та ефективне використання людського капіталу для реалізації національних інтересів, які охоплюють потреби особистості, суспільства та держави в різних сферах життя.

Водночас обсяг та форми державного регулювання процесів управління персоналом, рівень їхньої децентралізації та демократизації визначаються обраним стратегічним курсом розвитку країни. Залежно від цього змінюються підходи до оптимізації кадрової політики, які повинні враховувати специфіку соціально-економічних умов і сучасні виклики [14, с. 88].

Зміст кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування включає такі ключові аспекти:

1. Забезпечення органів влади компетентними та кваліфікованими працівниками.

2. Прогнозування та планування потреб у кадрових ресурсах.
3. Проведення аналізу прийому, звільнення та рівня плинності кадрів.
4. Ефективне використання персоналу, оптимальний відбір, розміщення та раціональне управління людськими ресурсами.
5. Здійснення заходів для адаптації нових співробітників до професійного середовища.
6. Визначення та впровадження критеріїв для оцінювання роботи персоналу.
7. Організація безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників.
8. Розвиток кадрів через професійну орієнтацію, перепідготовку, атестацію, оцінку кваліфікації та планування кар'єрного зростання.
9. Удосконалення умов праці, стимулювання ефективності роботи, дотримання норм безпеки та формування кадрового резерву для управлінських посад [7].

Розглянемо принципи кадрової політики у публічній службі (рис. 1.2):

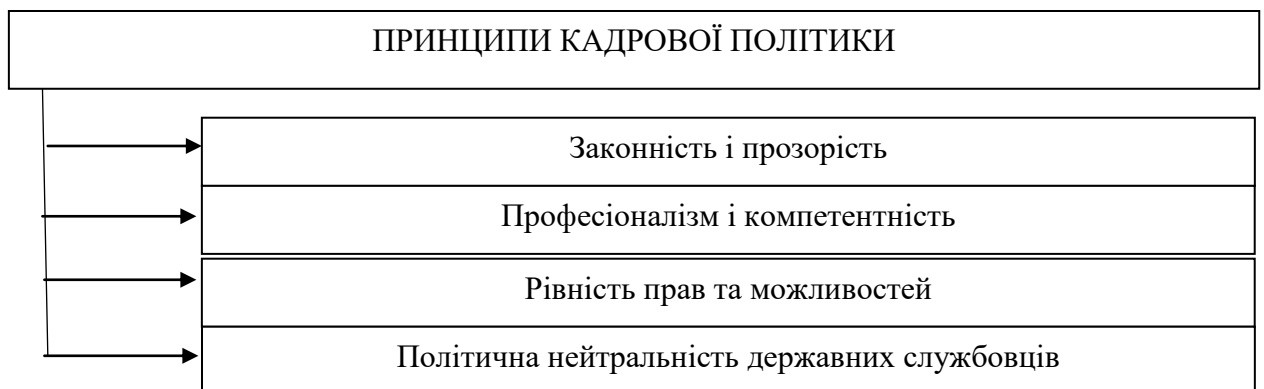


Рис. 1.2. Принципи кадрової політики у публічній службі

Примітка: складено авторкою на основі [15, с. 108]

1. Законність і прозорість. Кадрова політика публічної служби базується на принципах законності, які передбачають чітке дотримання норм Конституції, законів України та інших нормативно-правових актів. Усі процедури, пов'язані з відбором, призначенням, просуванням та оцінюванням публічних службовців, мають бути відкритими, зрозумілими та

доступними для суспільства. Прозорість забезпечується шляхом проведення конкурсів на заміщення посад, оприлюднення результатів конкурсів та звітності щодо діяльності публічних службовців. Цей принцип сприяє формуванню довіри громадян до публічної служби, зменшенню корупційних ризиків і підвищенню ефективності роботи органів влади.

2. Професіоналізм і компетентність. Професіоналізм є ключовою вимогою до публічних службовців, оскільки від їхньої компетенції залежить ефективність функціонування державного апарату. Принцип професіоналізму передбачає, що на публічну службу залучаються лише кваліфіковані фахівці, які володіють необхідними знаннями, навичками та досвідом. Для підтримки цього принципу впроваджуються системи регулярного підвищення кваліфікації, професійного навчання та оцінювання результативності працівників. Особлива увага приділяється розвитку компетенцій, які відповідають сучасним викликам, таким як цифровізація, управління кризовими ситуаціями та стратегічне планування.

3. Рівність прав та можливостей. Принцип рівності забезпечує рівний доступ громадян до публічної служби незалежно від їхньої статі, раси, національності, мови, соціального походження чи інших ознак. Він закріплений Конституцією України та реалізується через конкурентний відбір кандидатів, який базується виключно на їхній кваліфікації та заслугах. Крім того, кадрова політика враховує необхідність створення умов для професійного розвитку всіх працівників, забезпечення рівної оплати за однакову працю та відсутності дискримінації в кар'єрному зростанні. Цей принцип сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, що підвищує ефективність роботи державного апарату.

4. Політична нейтральність публічних службовців. Політична нейтральність означає, що публічні службовці зобов'язані виконувати свої обов'язки незалежно від політичних переконань або партійної належності. Це забезпечує стабільність і безперервність роботи державних органів, незалежно від змін у політичному керівництві країни. Публічні службовці не

мають права використовувати своє службове становище для підтримки будь-якої політичної партії чи ідеології, а їхні дії повинні бути спрямовані виключно на захист інтересів держави та громадян. Реалізація цього принципу сприяє збереженню довіри до публічної служби як інституції, яка працює для блага всього суспільства [15, с. 275].

Кадрова політика у сфері публічної служби є ключовим елементом управління персоналом, що спрямований на забезпечення ефективного функціонування державного апарату. Вона охоплює систему заходів, які регулюють відбір, підготовку, професійний розвиток, мотивацію та контроль за діяльністю публічних службовців. Особливістю такої політики є її залежність від законодавчої бази, прозорість і спрямованість на дотримання принципів верховенства права, професіоналізму та політичної нейтральності.

Специфічні риси кадрової політики у публічній службі зумовлені потребою забезпечення суспільного блага та виконання державних функцій. Вона орієнтована на відбір кваліфікованих кадрів, створення умов для їхнього професійного зростання та забезпечення високого рівня відповідальності за прийняття управлінських рішень. Важливим аспектом є забезпечення рівного доступу до публічної служби, недопущення дискримінації та дотримання етичних стандартів.

Кадрова політика у публічній службі повинна базуватися на непорушних принципах правової держави, де головними орієнтирами є дотримання законодавства, а також прав і свобод громадян. Публічні службовці зобов'язані виконувати свої обов'язки в межах законів та нормативно-правових актів, що забезпечує належну організацію роботи державного апарату, підвищує ефективність його діяльності та створює умови для стабільності функціонування органів влади.

Кожен етап кадрового процесу — від призначення та переведення до звільнення — регулюється чіткими і прозорими правовими нормами. Це дозволяє мінімізувати можливість порушень прав публічних службовців і забезпечити справедливість при прийнятті рішень. Закріплення чітких

процедур кадрових змін гарантує стабільність і безперервність публічного управління, оскільки зміни не залежать від політичних ситуацій чи особистих вподобань посадових осіб. Дотримання принципів законності в кадровій політиці створює умови для розвитку висококваліфікованого та ефективного державного апарату, а також підтримує довіру громадян до публічної служби.

Етика публічної служби є системою моральних принципів і норм, які повинні керувати поведінкою публічних службовців у процесі виконання їхніх професійних обов'язків. Вона забезпечує відповідальність, прозорість і довіру до органів влади. Основні вимоги до етичної поведінки публічних службовців наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

#### Основні вимоги до етичної поведінки публічних службовців

Вимоги	Характеристика
Професійна чесність та добродієність	Публічні службовці повинні діяти добросовісно, без ухилення від своїх обов'язків та уникати будь-яких форм неправомірної вигоди. Вони мають демонструвати високий рівень компетентності та чесності у своїй діяльності.
Нейтральність і безсторонність	На публічній службі важливо утримувати політичну нейтральність, не дозволяючи власним переконанням або політичним вподобанням впливати на прийняття рішень. Це дозволяє уникнути упередженості і забезпечити справедливість у виконанні службових обов'язків.
Конфіденційність та захист інформації	Публічні службовці повинні зберігати конфіденційність інформації, що стала відома внаслідок виконання професійних обов'язків. Порушення цієї вимоги може призвести до шкоди для державних інтересів або безпеки країни.
Повага до громадян і колег	Повага до людей, їхніх прав і гідності є основою етичної поведінки на публічній службі. Це включає поважне ставлення до громадян, колег по роботі та підлеглих, сприяння створенню інклюзивного і доброзичливого робочого середовища.
Прозорість у прийнятті рішень	Публічні службовці мають діяти прозоро, з дотриманням процедур, що дозволяє громадянам контролювати діяльність органів влади. Це також дозволяє уникати корупційних практик і забезпечувати довіру до влади.

Примітка: складено авторкою на основі [16, с. 288]

Призначення на посади публічної служби здійснюється через конкурсну процедуру, що гарантує рівні можливості для всіх кандидатів і забезпечує залучення найбільш кваліфікованих професіоналів. Конкурси

проводяться відповідно до чітко встановлених процедур, що включають публічне оголошення вакансій, відбір кандидатів за визначеними кваліфікаційними вимогами, а також прозорі етапи оцінки кандидатур. Це дозволяє створювати максимально конкурентне середовище, що сприяє залученню висококласних фахівців, які відповідають вимогам публічної служби [16, с. 288].

Відкритість кадрової політики забезпечує публічність усіх етапів конкурсного відбору: публікацію оголошень про вакансії, обговорення кандидатур, оголошення результатів конкурсів та надання пояснень щодо прийнятих рішень. Така прозорість не лише підвищує рівень довіри громадян до державних інститутів, але й сприяє створенню відкритого, неупередженого та демократичного процесу відбору на посади в органах державної влади і місцевого самоврядування. Важливим аспектом є те, що відкрита кадрова політика дозволяє уникнути корупційних ризиків, оскільки всі етапи відбору є публічними і підлягають громадському контролю.

Однією з основних характеристик кадрової політики у публічній службі є високі кваліфікаційні вимоги до кандидатів, які мають намір працювати в органах влади (табл. 1.3). Кожна посада вимагає конкретного набору компетенцій, які визначаються через освіту, досвід роботи, знання законодавства та спеціалізованих дисциплін. Відповідність цим вимогам є необхідною умовою для забезпечення ефективності публічного управління та виконання посадових обов'язків на високому рівні.

Крім того, кадрова політика публічної служби передбачає регулярне підвищення кваліфікації працівників. Це забезпечується через систему навчальних програм, тренінгів, семінарів, конференцій і курсів, спрямованих на розвиток професійних навичок і знань. Підвищення кваліфікації сприяє адаптації працівників до нових викликів, змін у законодавстві, технологіях і управлінських підходах. Це, в свою чергу, покращує якість виконання державних функцій і забезпечує ефективне управління в умовах динамічного розвитку суспільства та економіки. Також важливим аспектом є забезпечення

кар'єрного зростання на основі професіоналізму та досягнень в роботі, що мотивує працівників до постійного вдосконалення [17, с. 105].

Таблиця 1.3

### Основні кваліфікаційні вимоги до публічних службовців

Вимоги	Характеристика
Освіта	відповідний рівень освіти (зазвичай вища освіта в певній галузі, що відповідає вимогам посади).
Досвід роботи	наявність досвіду в управлінській діяльності або в специфічній сфері публічного управління, який підтверджує здатність вирішувати професійні завдання
Знання законодавства	знання основних правових актів, процедур та принципів, на яких ґрунтується діяльність органів влади
Спеціалізовані навички	вміння працювати з конкретними державними програмами, володіння необхідними технологіями або знання в окремих галузях управлінської діяльності

Примітка: складено авторкою на основі [17, с. 105]

Одним з ключових принципів кадрової політики у публічній службі є забезпечення рівних можливостей для всіх громадян без будь-якої дискримінації. Це означає, що у процесі відбору на посади та в ході кар'єрного зростання працівники не повинні зазнавати обмежень або переваг на основі їхнього походження, статі, віку, релігійних переконань, політичних поглядів чи інших особистих характеристик. Всі кандидати мають однакові шанси на успіх, якщо вони відповідають встановленим кваліфікаційним вимогам та здатні виконати обов'язки відповідно до вимог посади.

Рівність можливостей у публічній службі передбачає, що:

1) процес відбору на посади має бути відкритим і прозорим, без упередженості або необґрунтованих переваг. Конкурси проводяться на основі чітких критеріїв, і всі кандидати мають рівні умови для участі в них;

2) кадрова політика повинна сприяти створенню середовища, в якому працівники з різними життєвими обставинами та фаховими можливостями можуть працювати на рівних умовах. Це включає підтримку жінок, людей з інвалідністю, представників національних меншин та інших груп, що можуть бути недостатньо представлені у державному секторі;

3) кар'єрне зростання: можливість кар'єрного просування повинна залежати виключно від професійних досягнень, компетенцій та ефективності роботи. Кожен працівник має право на рівні шанси щодо підвищення, якщо він відповідає вимогам посади, незалежно від його особистих характеристик.

Таким чином, кадрова політика у сфері публічної служби має низку специфічних рис, які відрізняють її від управління персоналом у приватному секторі. Вона базується на принципах відкритості, об'єктивності та соціальної відповідальності. Головною метою є підвищення ефективності публічного управління шляхом залучення компетентних та добросовісних фахівців. Особлива увага приділяється формуванню стабільного та професійного кадрового складу, здатного відповідати на сучасні виклики. Таким чином, якісна кадрова політика є фундаментом для сталого розвитку державного апарату та підвищення довіри суспільства до влади.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Нормативно-правова база кадрової політики у публічній службі: аналіз змін в умовах воєнного стану

Кадрова політика у сфері публічної служби регулюється низкою нормативно-правових актів, які встановлюють вимоги до публічних службовців, процедури їх відбору, призначення, підвищення кваліфікації та звільнення, а також забезпечують правовий захист працівників [1, с. 201].

Система нормативно-правового регулювання кадрової політики України складається з кількох основних рівнів документів (рис. 2.1).

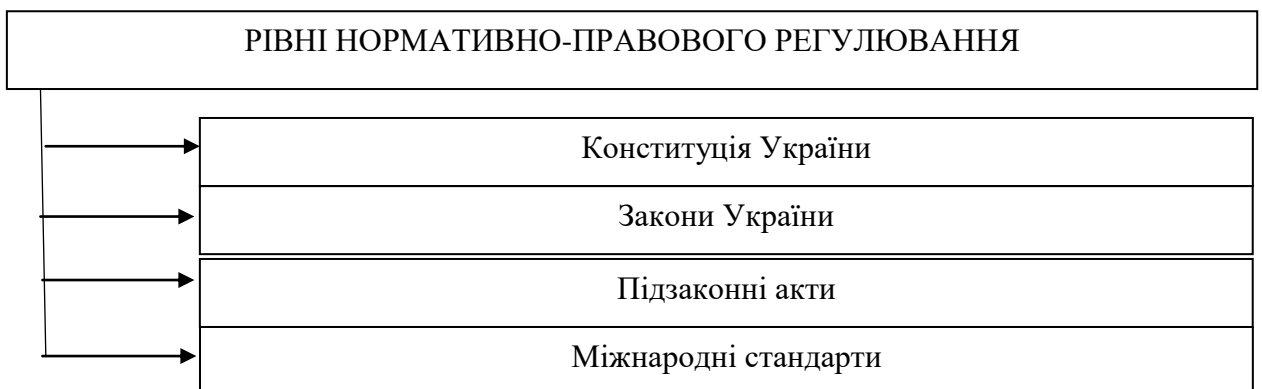


Рис. 2.1. Рівні нормативної бази кадрової політики України

Примітка: складено авторкою на основі [1, с. 201]

Особливу увагу слід приділити законодавству щодо державної служби, перш за все Закону України «Про державну службу» [18], який визначає правові основи функціонування державної служби в Україні, права та обов'язки державних службовців, порядок їх прийому на службу, професійну підготовку, просування по службі, дисципліну та відповідальність. Закон також встановлює вимоги щодо добору, розподілу та утримання кадрів на державних посадах, а також забезпечує принципи прозорості, публічності, та компетентності в органах державної влади.

Кадрова політика в Україні ґрунтується на законодавчих і підзаконних актах, що регулюють трудові відносини, управління персоналом, організацію праці в державних та приватних установах, а також органах місцевого самоврядування. Вона охоплює різні аспекти трудової діяльності — від прийому на роботу до звільнення, а також забезпечення прав працівників, управлінських функцій і механізмів на публічній службі. Окрім цього, нормативно-правова база охоплює міжнародні угоди, ратифіковані Україною, включно з конвенціями Міжнародної організації праці, що гарантують дотримання міжнародних стандартів у сфері трудових відносин.

За роки незалежності України було створено систему національного законодавства, яка регулює діяльність державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Ця система стала основою для демократичних змін, впровадження правових, соціальних та економічних стандартів, що сприяють підвищенню якості життя людини, розвитку суспільства та держави загалом. Однак надмірна централізація влади на державному рівні обмежувала ефективність управління і вимагала суттєвих змін у Конституції та законах України. Основною метою цих змін стало вдосконалення системи органів влади, розширення повноважень місцевого самоврядування та підвищення його ролі у вирішенні як загальнодержавних, так і локальних питань.

Реформа місцевого самоврядування, розпочата у 2014 році, покликана вирішити ці завдання шляхом децентралізації влади та формування ефективної територіальної організації управління. Важливим етапом стало схвалення Урядом у квітні 2014 року Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади, яка заклала основу для трансформації системи управління. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» відкрив можливість для створення спроможного базового рівня місцевого самоврядування, надавши громадам більше прав і ресурсів для самостійного вирішення питань місцевого значення. Ці заходи стали важливим кроком у напрямку підвищення

ефективності влади, активізації регіонального розвитку та наближення управлінських рішень до потреб громадян.

Кадрова робота в органах місцевого самоврядування спрямована на формування компетентного кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування місцевої влади та задоволення потреб громади. Одним з ключових аспектів цієї діяльності є забезпечення дотримання загальнолюдських цінностей та прав працівників, закріплених у Конституції України та інших нормативно-правових актах.

Основним документом, що проголошує гарантії прав громадян, є Конституція України [19], яка визначає базові принципи захисту трудових прав і соціальних гарантій. Зокрема, стаття 43 Конституції гарантує кожному громадянину право на працю, рівні можливості у виборі професії, належні, безпечні та здорові умови праці, а також захист від незаконного звільнення. Вона також зобов'язує державу створювати програми професійно-технічного навчання та підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства. Стаття 45 Конституції забезпечує право на відпочинок, включно з наданням щотижневого відпочинку та оплачуваної щорічної відпустки. Такі положення формують основу для ефективної кадрової політики, орієнтованої на захист прав і гідності працівників.

Доповнює правове регулювання трудових відносин у сфері місцевого самоврядування Кодекс законів про працю України (КЗпП). Він встановлює порядок прийняття на роботу, умови праці, права та обов'язки працівників і роботодавців, а також регламентує робочий час, норми відпочинку, оплату праці тощо. Важливу роль у забезпеченні прав працівників відіграє також Закон України «Про відпустки», що регламентує види відпусток, порядок їх надання, оплату та контроль за дотриманням відповідного законодавства. Ці нормативно-правові акти створюють комплексну правову основу для організації ефективної кадрової роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню професійного рівня працівників та дотриманню їх соціальних гарантій.

Для підвищення ефективності кадрової політики в органах місцевого самоврядування важливо забезпечити її інтеграцію з державними програмами розвитку людського капіталу, запроваджувати сучасні інструменти управління персоналом та стимулювати професійний розвиток працівників через постійне навчання й перепідготовку.

До прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [20] проходження служби в органах місцевого самоврядування регулювалося нормами Закону України «Про державну службу». Це було закріплено Постановою Верховної Ради України від 16 грудня 1993 року № 3724-ХІІ «Про введення в дію Закону України «Про державну службу», яка поширювала дію цього закону на працівників органів місцевого самоврядування, прирівнюючи їх до відповідних категорій посад службовців. Такий підхід був тимчасовим, оскільки особливості діяльності місцевого самоврядування вимагали окремого нормативного врегулювання.

У 2001 році було ухвалено Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який створив комплексну правову основу для організації та регулювання служби в органах місцевого самоврядування. Закон визначає правові, організаційні, матеріальні та соціальні умови реалізації права громадян на службу в органах місцевого самоврядування, регламентує порядок їх діяльності, встановлює правовий статус посадових осіб, процедури вступу на службу, просування по службі, звільнення та правові гарантії для службовців. Цей нормативний акт забезпечує чітку диференціацію між службою в органах місцевого самоврядування та державною службою, враховуючи специфіку місцевого самоврядування як окремого рівня публічної влади.

Проходження служби в органах місцевого самоврядування включає широкий спектр процедур і механізмів: вступ на службу через конкурс, встановлення випробувального терміну, присвоєння рангів посадовим особам, організацію стажування, регулярне підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, проведення атестацій і забезпечення

соціальних гарантій. Особлива увага приділяється розвитку професійних компетенцій службовців, що є ключовим фактором для підвищення ефективності місцевого управління. Закон також закладає основу для прозорості та відкритості кадрової політики в органах місцевого самоврядування, що сприяє підвищенню довіри громадян до місцевої влади. Розширення та вдосконалення кадрових механізмів, передбачених цим законом, спрямовані на забезпечення належного функціонування місцевого самоврядування, створення сприятливих умов для професійного розвитку працівників і підвищення якості надання послуг громадянам.

Кодекс адміністративного судочинства України – важливий для кадрової політики акт, який регулює розгляд трудових та адміністративних спорів, включаючи спори, пов'язані з кадровими питаннями, такими як прийом на роботу, звільнення, переведення або порушення трудових прав працівників.

Закон України «Про оплату праці» регулює умови оплати праці в Україні, встановлює основи для визначення розміру заробітної плати, системи преміювання, бонусів та інших форм матеріального стимулювання працівників. Закон визначає основні принципи та критерії, за якими здійснюється оплата праці для всіх категорій працівників, включаючи державних службовців та працівників органів місцевого самоврядування.

Таким чином, нормативно-правова база кадрової політики в Україні спрямована на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, дотримання трудових прав громадян та впровадження сучасних стандартів зайнятості. Основними елементами цієї бази є Кодекс законів про працю України, Конституція України та спеціальні закони, що регулюють окремі аспекти трудових відносин, зайнятості й державної служби. Важливу роль відіграють міжнародні договори та конвенції, ратифіковані Україною, які зобов'язують країну дотримуватись передових підходів у сфері праці. Завдяки поєднанню національних та міжнародних норм створюється правова основа для підтримки соціальної справедливості та захисту працівників.

Як і решта соціальних інституцій, після введення в Україні режиму воєнного стану інститут публічної служби почав змінюватися, впроваджуючи інноваційні методи діяльності. Серед першочергових завдань, які вимагали негайного реагування, були: вирішення кадрових питань в період воєнного стану, забезпечення діяльності військових адміністрацій та їх взаємодії з іншими суб'єктами публічного управління, впровадження заходів безпеки, дотримання правил кібербезпеки та кібергігієни тощо [21, с. 309] (рис. 2.2).

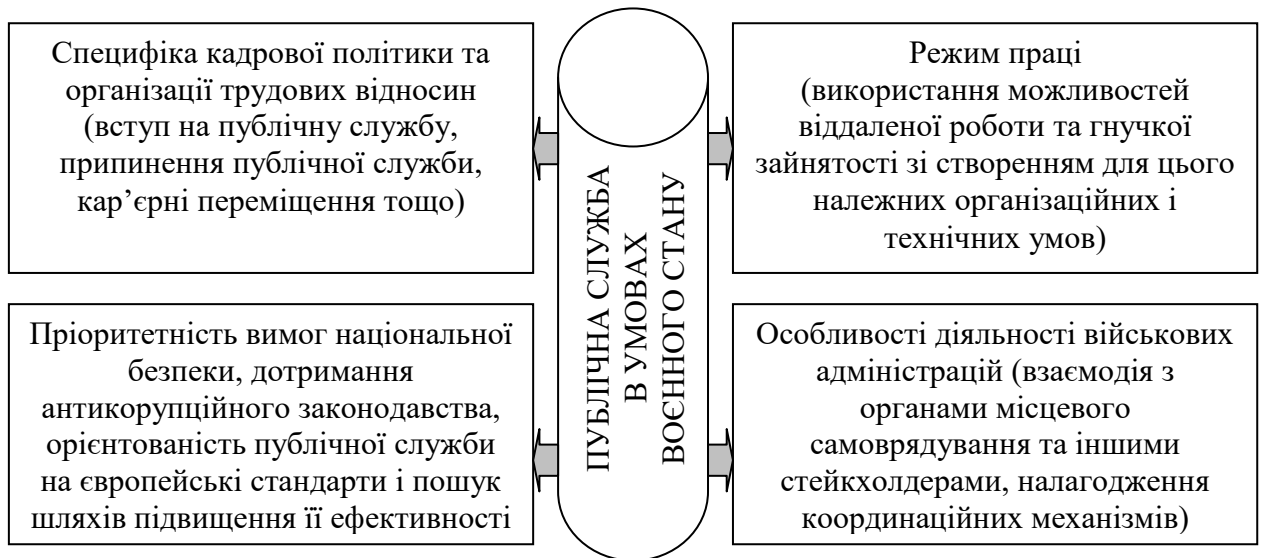


Рис. 2.2. Основні аспекти функціонування публічної служби, які зазнали змін та /або потребують подальшої модернізації в умовах воєнного стану

Примітка: авторська розробка

Враховуючи сучасний контекст функціонування публічної служби, важливо аналізувати поточну ситуацію, законодавче підґрунтя впроваджених і запланованих змін (табл. 2.1), а також обґрунтовувати подальші перспективи розвитку кадрової політики [22, с. 12].

Війна в Україні ускладнила, а інколи й унеможливила виконання публічними службовцями своїх посадових обов'язків на робочих місцях. Втім, публічна служба проявила гнучкість та адаптивність до нової реальності і водночас зберегла стабільність, зіткнувшись з новими викликами.

Таблиця 2.1

**Основні напрями нормативно-правової регламентації змін  
у функціонуванні публічної служби в умовах воєнного стану**

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Дотичність до питань функціонування публічної служби	Примітки, критичні зауваження
1.	Конституція України зі змінами: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР [19]	В умовах воєнного стану органи влади продовжують здійснювати свої повноваження у встановлених Конституцією межах і відповідно до законів України.	Норма Конституції є цілком логічною і критично важливою для забезпечення національної стійкості і дотримання принципу верховенства права в умовах воєнного стану.
2.	Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII [23]; Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24.02.2024 р. № 64/2022 [24]	Виходячи з трактування терміна «воєнний стан», передбачається можливість розширення повноважень суб'єктів публічної служби	Розширення повноважень є логічним наслідком зростання невизначеності середовища функціонування публічної служби, збільшення спектру завдань і функцій, які повинна виконувати держава під час війни. Але при цьому принципово важливим питанням слід вважати дотримання демократичних норм, забезпечення ефективної співпраці держави і громадянського суспільства, а також удосконалення координаційних механізмів.
3.	Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. № 389-VIII [23]; Указ Президента України «Про утворення військових адміністрацій» від 24.02.2024 р. № 68/2022 [25]	Передбачається функціонування особливих тимчасових органів державної влади – військових адміністрацій (ВА).	Повноваження ВА стосуються тимчасових і необхідних заходів для досягнення головної мети – збереження територіальної цілісності держави та відсіч збройній агресії. Утворення ВА дещо обмежує функціонування місцевого самоврядування, оскільки до них переходять окремі повноваження органів місцевого самоврядування; у підсумку змінюється обсяг рішень та дій, які можуть вчиняти ОМС, а також трансформуються координаційні механізми.
4.	Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX [26]	Регламентує кадрові питання та особливості проходження публічної служби у період дії воєнного стану.	Впроваджена спрощена процедура призначення на посади (без конкурсного відбору), що викликає неоднозначне ставлення. З одного боку, запровадження додаткових можливостей заміщення посад спрямоване на те, щоб забезпечити безперервність функціонування публічної служби під час війни. Водночас дослідники [21; 27; 28; 29] стверджують, що це у певні моменти може поставити під сумнів професійну складову реалізації процедури призначення на посади (особливо якщо врахувати невтішну тенденцію продовження строку дії воєнного стану на досить значні проміжки часу). У такому разі пропонується звернути увагу на можливість формування кадрового резерву і професійних спеціалізованих списків потенційних кандидатів на заміщення посад у публічній службі [21, с. 309; 27, с. 67]. Утім, інститут «кандидатського резерву» на публічній службі не дістав належного правового оформлення (відповідний законопроект у 2020 році був відхилений ВРУ через брак голосів на його підтримку) [28, с. 272].

## Продовження табл. 2.1

№ з/п	Нормативно-правовий акт	Дотичність до питань функціонування публічної служби	Примітки, критичні зауваження
5.	Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12.05.2022 р. № 2259-IX [30]	Встановлено заборону щодо переведення посадових осіб місцевого самоврядування, які були призначені без конкурсів в період дії воєнного стану, на іншу посаду в органі місцевого самоврядування як під час дії воєнного стану, так і після його скасування.	Ця норма певною мірою забезпечує публічну службу від незаконного просування службовців по ній під час дії воєнного стану [29, с. 458].
6.	Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, від 06 жовтня 2022 р., № 160 р/з [31]	Наголошено, що оцінювання є обов'язковим для усіх державних службовців, у т. ч. тих, які призначені на посади в період дії воєнного стану без конкурсного відбору.	Цю норму слід визнати доречною, оскільки режим воєнного стану посилює відповідальність державних службовців перед суспільством за безупинну та ефективну організацію роботи органів державної влади [27, с. 459].
7.	Постанова КМУ «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 р. № 440 [32]	Надано можливість державним службовцям працювати дистанційно.	Перехід на віддалену роботу підкреслює важливість дотримання принципу безпеки, а також дозволяє не припиняти трудову діяльність, навіть якщо вона з певних причин неможлива в межах адміністративної будівлі державного органу. Однак слід зауважити, що не усі завдання і не на всіх посадах публічної служби можуть виконуватися дистанційно; до того ж, дистанційна робота потребує створення певних організаційних і технічних умов. Згідно з Постановою, робота державних службовців за межами України допускається лише у разі службового відрядження.
8.	Закон «Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану» від 08.07.2022 р. № 2381-IX [33]	Відтерміновано подання декларації, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції», особами, призначеними у період дії воєнного стану на посади державної служби.	Існує точка зору, що чинні положення законодавства формують хибне суспільне уявлення про недоторканість і привілейованість публічної служби, оскільки не відповідають принципам відкритості, прозорості та підзвітності перед громадянами [34, с. 820]. Натомість більше уваги пропонується приділити встановленню чітких процедур реалізації і забезпечення гарантій та заохочень для публічних службовців на період воєнного стану [27, с. 68].

Виконаний аналіз чинного законодавства дозволив дійти висновку, що з метою забезпечення ефективної діяльності публічної служби у період дії воєнного стану в Україні на законодавчому рівні було врегульовано ряд питань, які виникли щодо комплектування органів влади компетентними фахівцями, а також раціональної організації їх трудової діяльності. Крім сфери управління людськими ресурсами, значна увага приділена питанням цифровізації публічно-управлінської діяльності і безпеки на робочих місцях. Актуальним також є застосування інструментарію підтримки балансу діяльності військових адміністрацій та органів влади, які діють у мирний час. Крім того, виникають питання організаційного характеру, які впливають зі встановленого порядку призначення та звільнення з посад державних службовців, що, своєю чергою, детермінує реалізацію базових принципів функціонування всього інституту публічної служби в Україні [35, с. 87]. Зрештою, соціально значимим і дещо спірним, на думку І.В. Попова, залишається питання дотримання вимог антикорупційного законодавства в умовах дії правового режиму воєнного стану [34, с. 820].

Отже, практично весь тягар змін, пов'язаних з повномасштабним вторгненням росії, покладається на людський чинник публічної служби. Сьогодні перед публічними службовцями постали додаткові виклики, що потребують від них нових компетентностей: бути здатними оперативно реагувати на кризові обставини, швидко адаптуватися до нових умов, контролювати емоції, боротися з симптомами професійного вигорання, проявляти стресостійкість, визначати пріоритети діяльності і вміти концентруватися на них, постійно підвищувати рівень цифрової грамотності та ін. [29, с. 457].

Безумовно, в умовах війни зростає ціна кожної помилки в діяльності публічної служби, а тому неприпустимим є безвідповідальне ставлення до виконання службових обов'язків. Слід пам'ятати, що неефективність у воєнний час призводить до оголошення простою щодо посади та зниження заробітної плати; відтак, зміни рівня заробітної плати публічних службовців

в умовах воєнного стану мають бути прив'язані до зміни навантаження, якості і результативності праці [22, с. 13]. Зауважимо, що чинне законодавство передбачило і нормативно закріпило низку гарантій і заохочень для публічних службовців під час воєнного стану, однак певною проблемою залишається розпорошеність цих правових норм у багатьох кодифікованих та законодавчих актах, що, на думку Л.М. Корнути, потребує негайної систематизації [27, с. 68].

Важливу роль в умовах дистанційної зайнятості відіграє застосування засобів телекомунікаційного зв'язку: за результатами опитувань публічних службовців, якщо під час пандемії системи електронного документообігу в своїй діяльності застосовували лише 45,5 % респондентів, то під час воєнного стану цей показник зріс до 85,6 %; також суттєво зросла кількість нарад в онлайн-форматі (з 30,2 % до 85,2 %); набагато частіше публічні службовці почали користуватися Google Docs (під час карантину це робили 39,1 % респондентів, а під час воєнного стану – вже 61,6 %) [22, с. 14].

Також доведена важливість комунікаційної культури на публічній службі та розвитку комунікаційної компетентності публічних службовців. Поза сумнівом, підтримка зворотного зв'язку забезпечує більш високі показники результативності та якості роботи (кореляція між цими змінними стає ще тіснішою у недостатньо досвідчених працівників або працівників, які виконують роботу у стресових станах, з високим ступенем невизначеності алгоритму дій). Так, під час карантину 60,8 % опитаних публічних службовців зазначили, що завжди отримують зворотний зв'язок щодо виконаної роботи, а під час воєнного стану на наявність зворотного зв'язку вказали 77,6 % респондентів [22, с. 14]. Ще більшого значення набули комунікації між колегами, а також забезпечення оперативного доступу до релевантної інформації, яка стосується як виконання робочих завдань, так і ситуації в країні.

Рівень планування та контролю під час воєнного стану також зріс: під час пандемії про те, що у їхньому підрозділі здійснюється систематичне

планування та контроль, стверджували 64,1 % публічних службовців, тоді як в умовах воєнного стану цей показник становить 84,8 % [22, с. 14].

Проаналізовані зміни та окреслені напрями подальшої модернізації публічної служби можна розглядати крізь призму вимог її удосконалення відповідно до європейських стандартів і принципів сервісно-орієнтованої діяльності органів влади. Поділяємо точку зору науковців [29, с. 460] щодо доцільності внесення змін до Закону України «Про державну службу» для удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби, оскільки це дозволить модернізувати систему державної служби відповідно до вимог воєнного часу, євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення та обґрунтування напрямів удосконалення кадрової політики Дрогобицької міської ради**

Аналіз ефективності кадрової політики є ключовим елементом оцінювання роботи органів місцевого самоврядування, оскільки саме від якісного управління персоналом залежить реалізація завдань, спрямованих на задоволення потреб громади.

Дрогобицька міська рада є органом місцевого самоврядування, що здійснює повноваження відповідно до Конституції України та законів України. Її кадрова політика зосереджена на формуванні компетентної та відповідальної команди працівників, здатних ефективно виконувати свої функції в умовах децентралізації та зростання потреб мешканців. Основними напрямками є професійна підготовка кадрів, забезпечення прозорості підбору персоналу та стимулювання досягнення високих результатів через систему заохочень.

Дрогобицька міська рада також активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, включаючи цифровізацію кадрових процесів і

підвищення кваліфікації працівників через навчання та участь у міжнародних програмах. Однак для оцінювання ефективності цих заходів необхідно проаналізувати, наскільки кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей громади, підвищенню рівня довіри громадян до місцевого самоврядування та розвитку потенціалу працівників [36, с. 256]. Це дозволить виявити сильні сторони та виклики, що потребують вдосконалення.

Кадрова робота у виконавчих органах Дрогобицької міської ради спрямована на реалізацію кадрової політики, орієнтованої на всебічний розвиток міського господарства, динамічний економічний, соціальний та культурний розвиток міста Дрогобича. Вона має на меті забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування шляхом залучення компетентних, кваліфікованих і мотивованих працівників.

Для регулювання роботи з кадрами у виконавчих органах Дрогобицької міської ради було видано розпорядження міського голови «Про затвердження Положення про організацію роботи з кадрами в апараті Дрогобицької міської ради, її виконавчого комітету, виконавчих органах Дрогобицької міської ради». У цьому Положенні визначено нормативно-правову базу роботи з кадрами, а також окреслено основні етапи проходження служби в органах місцевого самоврядування, зокрема прийом на службу, стажування, формування кадрового резерву, проведення атестацій та щорічних оцінок, присвоєння рангів, встановлення надбавок, підвищення кваліфікації, надання відпусток тощо.

Документ акцентує увагу на тому, що кадрова робота в апараті Дрогобицької міської ради, її виконавчому комітеті та інших виконавчих органах спрямована на комплектування штату висококваліфікованими кадрами, здатними забезпечувати сталий суспільно-економічний розвиток міста Дрогобича. Відповідальний підхід до кадрової політики є основою для підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування, формування довіри громадян і досягнення стратегічних цілей міста.

Режим роботи виконавчих органів міської ради визначено в Регламенті роботи виконавчого комітету Дрогобицької міської ради. Цей документ регулює організацію діяльності виконавчого комітету, визначає порядок проведення засідань, графік роботи, права й обов'язки посадових осіб.

Станом на початок 2024 року загальна чисельність апарату ради та її виконавчих органів Дрогобицької міської ради становила 286 одиниць, з яких 166 – посадові особи. Формування кадрового складу виконавчих органів здійснюється відповідно до вимог законодавства України. Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, зокрема у виконавчі органи Дрогобицької міської ради, здійснюється способами, передбаченими чинними нормативно-правовими актами. Це може включати: обрання посадових осіб, обрання чи затвердження міською радою, а також призначення міським головою за результатами конкурсу чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством.

На рис. 2.3 наведено організаційну структуру управління Дрогобицької міської ради.

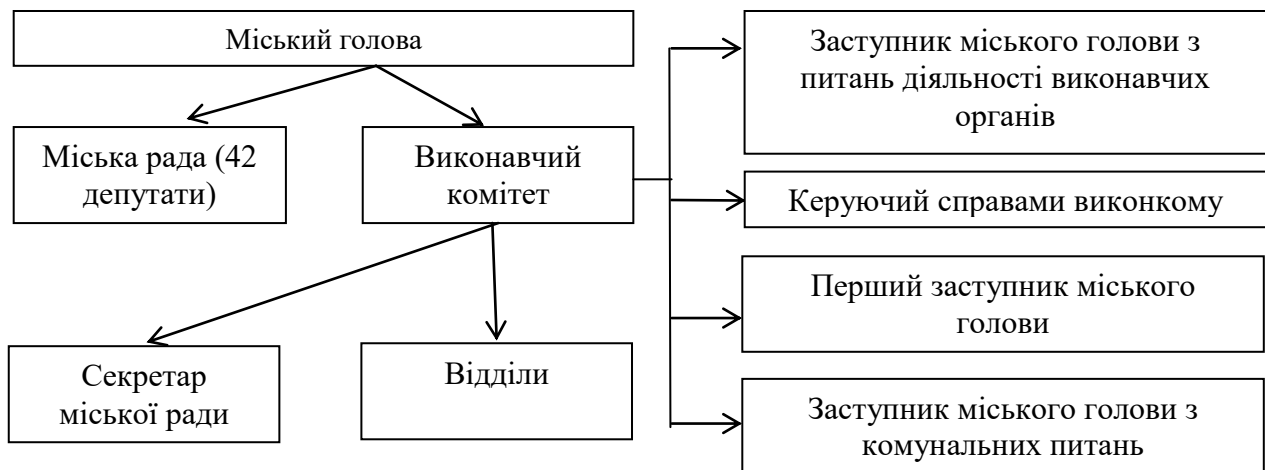


Рис. 2.3. Організаційна структура управління Дрогобицької міської ради

Примітка: складено авторкою на основі [37]

Організаційна структура Дрогобицької міської ради побудована на принципах місцевого самоврядування, що передбачає поділ повноважень між різними органами та посадовими особами. Вищим органом є міська рада, що складається з депутатів, обраних громадою. Міський голова очолює

виконавчий комітет, який здійснює виконавчі функції та організовує роботу міської ради. До складу виконавчого комітету входять заступники міського голови, радники та старости, які відповідають за конкретні напрями діяльності.

Виконавчі органи міської ради включають різні управління та відділи, що відповідають охорону здоров'я, освіту, культуру та інші сфери. Ці підрозділи забезпечують реалізацію політики міської ради та виконання рішень, прийнятих на сесіях. Кожен підрозділ має чітко визначені функції та повноваження, що дозволяє ефективно управляти ресурсами та надавати послуги громаді.

Особливістю організаційної структури є наявність старост, які представляють інтереси громад у віддалених частинах міста або в селах, що входять до складу міської громади. Вони забезпечують зв'язок між місцевою владою та громадянами, сприяють вирішенню місцевих проблем та ініціюють проекти, що відповідають потребам їхніх територій. Такий розподіл повноважень та відповідальності сприяє більш ефективному управлінню та розвитку міської громади.

На основі табл. 2.2 виконаємо аналіз складу та динаміки працівників Дрогобицької міської ради за 2022–2023 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз складу та динаміки працівників Дрогобицької міської ради за 2022–2023 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, осіб	Відносне відхилення, %
Загальна штатна чисельність персоналу	312	286	-26	-8,33
- у тому числі:				
Посадові особи місцевого самоврядування	165	166	+1	+0,61
Службовці	80	72	-8	-10,00
Робітники, зайняті обслуговуванням органів місцевого самоврядування	67	48	-19	-28,36

Примітка: складено авторкою на основі [37]

Загальна штатна чисельність зменшилася на 26 осіб (або на 8,33 %), що свідчить про певне скорочення кількості співробітників у міській раді. Це може бути результатом впливу різних чинників, таких як оптимізація організаційної структури або зменшення фінансування для утримання чисельного складу.

Незначне збільшення чисельності посадових осіб (рис. 2.4) також може вказувати на оптимізацію їх функціонального навантаження та уточнення адміністративних ролей.

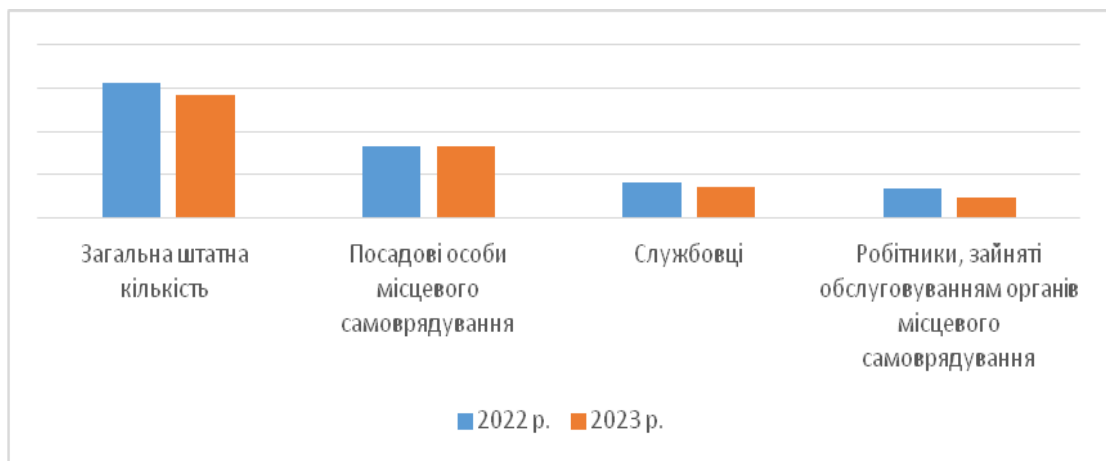


Рис. 2.4. Динаміка чисельності різних груп персоналу Дрогобицької міської ради у 2022–2023 рр.

Примітка: складено авторкою на основі [37]

У складі посадових осіб місцевого самоврядування відбулися незначні зміни: кількість таких працівників зросла на 1 особу, або на 0,61 %. Це свідчить про стабільність цієї категорії, що може бути обумовлено необхідністю підтримувати адміністративну функціональність органів місцевої влади.

Водночас, чисельність службовців скоротилася на 8 осіб, або на 10 %. Це може бути пов'язано з тим, що службовці зазвичай займають посади середнього рівня або адміністративні функції, і їх чисельність зменшується в умовах економічної чи організаційної реорганізації. Зменшення цього сегмента може свідчити про зростаючу потребу в автоматизації або більш ефективних підходах до виконання управлінських функцій.

Найбільше скорочення спостерігається серед робітників, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування. Їх чисельність знизилася на 19 осіб, що становить 28,36 %. Це зменшення може бути обумовлено впровадженням автоматизованих систем обслуговування або зміною у підходах до підтримки роботи органів влади. Важливо зазначити, що таке значне скорочення робітничих посад може свідчити про зміни в структурі чи процесах управління, що спрямовані на зниження витрат.

На рис. 2.5 наведено структуру персоналу Дрогобицької міської ради станом на початок 2024 року.



Рис. 2.5. Структура персоналу Дрогобицької міської ради

Примітка: складено авторкою на основі [37]

Варто зазначити, що зміни у складі персоналу відбулись у різних категоріях. Загальні коливання в структурі персоналу свідчать про певні організаційні трансформації або зміни в потребах у різних ролях та функціях органів місцевого самоврядування.

Частка посадових осіб місцевого самоврядування збільшилась у структурі персоналу на 5,16 % (з 52,88 до 58,04). Це може свідчити про розширення функціональних повноважень місцевого управління, наприклад, через введення нових посад або підвищення ролі існуючих посадових осіб у виконанні державних чи місцевих завдань. Збільшення частки посадових осіб

також може бути зумовлене змінами в адміністративній структурі або збільшенням завдань для місцевих органів влади, що потребують більшої чисельності управлінців для ефективного виконання функцій.

Натомість частка службовців знизилась на 0,47 % (з 25,64 до 25,17). Це може відображати оптимізацію адміністративних процесів або зміну підходів до організації праці. Зменшення чисельності робітників, зайнятих обслуговуванням органів місцевого самоврядування, становить більш значне відхилення — 4,69 % (з 21,47 до 16,78). Таке зниження може свідчити про модернізацію або автоматизацію служб, що раніше потребували великої чисельності обслуговуючого персоналу. Також це може бути пов'язано з економічною ситуацією або переглядом потреби у таких посадах через зміну функцій чи процесів в органах місцевого самоврядування.

Кадрова політика Дрогобицької міської ради демонструє позитивні результати у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом, що сприяють підвищенню ефективності роботи органу місцевого самоврядування. Завдяки акценту на професійну підготовку кадрів, цифровізацію процесів та забезпечення принципу прозорості у підборі персоналу міська рада покращила якість надання послуг громадянам. Водночас аналіз виявив низку викликів, зокрема потребу в подальшому удосконаленні системи мотивації працівників та акцентуванні уваги на безперервному навчанні й розвитку персоналу. Усунення виявлених слабких сторін сприятиме ще більшій ефективності управління та покращенню взаємодії з громадою.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ

#### **3.1. Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрової політики у системі публічної служби**

Адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрової політики в органах влади є важливим кроком у підвищенні ефективності публічного управління. Вивчення та впровадження кращих практик з інших країн дозволяє оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку кадрів, а також впроваджувати сучасні методи мотивації та оцінювання ефективності роботи.

В Україні вже здійснюються кроки щодо впровадження іноземного досвіду в кадрову політику. Наприклад, вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду підвищення професійної компетентності працівників органів влади є одним із засобів європейської та світової інтеграції України.

Такі ініціативи сприяють підвищенню професіоналізму публічних службовців та покращенню якості публічних послуг. Проте адаптація іноземного досвіду потребує ретельного аналізу та врахування національних особливостей. Необхідно розробити механізми, які дозволяють ефективно інтегрувати міжнародні практики в українську систему управління, забезпечуючи при цьому їхню відповідність місцевим умовам та вимогам [38, с. 181].

У табл. 3.1 порівнюємо досвід України та інших держав щодо реалізації кадрової політики в органах влади, що висвітлює ключові аспекти і особливості управління персоналом у державному секторі.

Організація управління персоналом публічної служби в Польщі передбачає розробку та впровадження стандартів, що регулюють ефективне використання людських ресурсів в державних установах. Одним з ключових обов'язків є встановлення чітких принципів щодо дотримання законодавства

про публічну службу, що включає розробку нормативних актів, які забезпечують рівність, прозорість та відповідальність при призначенні на державні посади. Це сприяє формуванню чіткої системи підбору та оцінювання кандидатів на державні посади, що ґрунтується на об'єктивних критеріях.

Таблиця 3.1

Порівняльний аналіз досвіду України та інших держав щодо реалізації  
кадрової політики в органах влади

Країна	Ключові аспекти	Особливості кадрової політики
Україна	Відсутність чіткої системи кар'єрного зростання та кваліфікаційних вимог. Зміни у законодавстві щодо реформування публічної служби (у т. ч. внесення змін в умовах воєнного стану)	Кадрові технології перебувають на етапі впровадження. Проблеми з впровадженням конкурсних процедур. Акцент на компетентностях публічних службовців, що будуть затребувані під час післявоєнного відновлення держави
Франція	Система кар'єрного зростання: службовці просуваються через звичайну або виключну кар'єру.	Призначення на посаду залежить від результатів конкурсів. Вищий рівень для категорії А (магістр). Категорії В, С, D – залежно від освіти.
Канада	Висока політична нейтральність. Формування лідерських компетенцій.	Програми підвищення кваліфікації (АЕХДР, САР, МТР). Кар'єрне зростання через кваліфікацію та оцінку результатів. Чітка система стимулювання для службовців.
Іспанія	Вимоги до освіти різні для кожної категорії посад.	Кар'єрне зростання можливе лише в межах одного органу. Чітка ієрархія та відповідність посади рівневі освіти.
Польща	Упровадження системи оцінювання ефективності роботи публічних службовців. Важливість етики в публічній службі.	Значна увага до професійного розвитку, включаючи навчальні програми. Прозорі конкурсні процедури для вступу на публічну службу.
Німеччина	Високий рівень професіоналізації та політичної нейтральності. Поділ службовців на групи залежно від освіти та досвіду.	Чітка ієрархія посад і відповідність кваліфікації. Розвинені програми підвищення кваліфікації. Кар'єрне зростання залежить від успішного проходження іспитів і професійної підготовки.

Примітка: складено авторкою на основі [39]

Створення та реалізація єдиної стратегії управління людськими ресурсами є важливим елементом кадрової політики в Польщі. Це включає в себе планування та моніторинг потреб у кадрових ресурсах на всіх рівнях публічної служби, забезпечення ефективної організації роботи державних інституцій і оптимізацію використання людських ресурсів. Окрім того, ключовим аспектом є забезпечення співробітництва з міжнародними партнерами для обміну досвідом та вдосконалення управлінських практик, що дозволяє впроваджувати інноваційні підходи та стандарти, які відповідають міжнародним вимогам.

Польська система також акцентує увагу на важливості розвитку персоналу через планування та організацію навчання та підвищення кваліфікації. Це включає створення можливостей для постійного професійного розвитку публічних службовців, що дозволяє підтримувати високу компетентність та ефективність роботи органів влади. Зокрема, це стосується постійного моніторингу процесів управління персоналом, щоб забезпечити відповідність законодавству про публічну службу та сприяти подальшому вдосконаленню публічного управління [38, с. 181].

У Німеччині управління персоналом публічної служби передбачає регулярне підвищення кваліфікації за такими напрямками, як основи публічної служби, національне право, тарифне забезпечення, а також питання управління та модернізації публічних адміністрацій. Одним з пріоритетів є зменшення бюрократії та дерегулювання, що сприяє підвищенню ефективності державних інституцій. Окрім того, велика увага приділяється боротьбі з корупцією та розвитку міжнародного співробітництва для вдосконалення управлінських практик і обміну досвідом.

Службовці в Німеччині перебувають у одному з трьох видів правового статусу, що відрізняються рівнем правової захищеності та обсягом функціональних обов'язків. Перший рівень — підготовча служба, яка характеризується найменшим рівнем правової захищеності. Службовця можуть звільнити за вчинення дисциплінарного проступку, а він сам не

обіймає жодної посади, проходячи лише теоретичну та практичну підготовку. Другий рівень — випробувальна служба, яка триває від одного року для службовців простого рівня до трьох років для посад високого рівня. Випробувальний період дає можливість оцінити професійні здібності службовця та його здатність виконувати обов'язки. Після успішного проходження випробувальної служби, особа може отримати статус «пожиттєвого службовця», якщо на момент призначення їй виповнилося 27 років і вона успішно завершила випробувальний період.

Управління персоналом публічної служби в Іспанії організовано як закриту систему, основною рисою якої є набір персоналу до органів виконавчої влади на окрему посаду базового рівня, у межах якої можливе кар'єрне підвищення та пропорційне підвищення заробітної плати [39].

Для Іспанії характерна ієрархічна структура управління, де кар'єрне зростання можливе лише в межах конкретного органу, а вимоги до освіти чітко розрізняються для кожної категорії посад. Це дає змогу зберегти внутрішню стабільність у публічному секторі, але обмежує гнучкість у кар'єрному розвитку між різними органами. Такий підхід дозволяє службовцям глибше розуміти специфіку своєї галузі, розвивати вузькопрофільні знання та навички, що підвищує ефективність виконання їхніх обов'язків. Крім того, посади чітко відповідають рівню освіти та кваліфікації працівників, що створює прозорі умови для розвитку кар'єри.

Україні варто звернути увагу на цей підхід і адаптувати його до власних реалій шляхом:

1. Створення умов для спеціалізації кадрів у конкретних сферах. Необхідно забезпечити службовцям можливість розвиватися в обраній сфері діяльності, що зменшить частоту кадрової ротації та сприятиме підвищенню їхньої експертності. Це дозволить формувати команди професіоналів, які глибоко розуміють потреби своїх галузей.

2. Розробки системи кар'єрного зростання в межах однієї галузі. Важливо впровадити механізм, який дозволить службовцям залишатися в

межах однієї галузі чи органу, поступово отримуючи більшу відповідальність та підвищення на посаді. Це забезпечить стабільність і прогнозованість кар'єрного шляху.

3. Впровадження чіткої ієрархічної структури. Слід розробити детальну ієрархію посад з чіткими критеріями для кожного рівня, що охоплюватимуть вимоги до освіти, професійних навичок і досвіду. Така структура зробить систему кар'єрного зростання зрозумілою та прозорою.

Аналізуючи досвід Франції, варто зазначити, що при прийнятті на публічну службу працівник не просто обіймає певну посаду, а вступає до конкретного корпусу публічних службовців, в якому він здійснює свою професійну діяльність і йому присвоюється відповідний ранг. Така система дозволяє службовцю автоматично просуватися кар'єрними сходами протягом усього професійного життя, але також надає можливість змінювати корпуси під час служби. Для заміщення посад категорії А необхідно мати вищу освіту на рівні магістра, для категорії В — вищу освіту на рівні бакалавра, для категорії С — середню освіту, а для категорії D — початкову освіту. У межах кожної категорії створена система кар'єрного зростання, що дозволяє службовцям поступово підвищуватися за рівнями в межах своїх посадових категорій.

Кожен публічний службовець характеризується через такі поняття, як розряд (кваліфікація, яка дає право обіймати певну посаду), посада (сукупність обов'язків), кадр (сукупність посад одного рівня в межах однієї сфери діяльності) і корпус (сукупність різних посад в одній сфері діяльності, що мають ієрархічну відмінність). Коли чиновник призначається на посаду, йому присвоюється розряд залежно від результатів конкурсних екзаменів, після чого починається кар'єрне зростання, яке може бути звичайним або виключним. Кар'єрне зростання триває 1,5–2 роки і супроводжується підвищенням оплати праці за умови бездоганної служби та успішної атестації. Підвищення класу, наприклад, з В до А, можливе тільки за великі заслуги, визнані керівництвом, або через участь у спеціальних конкурсах [40].

Таким чином, у Франції особлива увага приділяється чітким категоріям посад залежно від рівня освіти, а система кар'єрного зростання дає можливість службовцям поступово просуватися кар'єрними сходами, що залежить від результатів конкурсів. Важливим аспектом є також можливість служби у різних корпусах, що сприяє гнучкості кар'єрного розвитку.

Франція має ефективну та прозору систему кар'єрного зростання, яка базується на чітких механізмах переходу між рівнями службової кар'єри. Ця система включає два основні шляхи розвитку: звичайну та виключну кар'єру. Звичайна кар'єра передбачає поступове підвищення посад залежно від освітнього рівня та стажу працівника, тоді як виключна кар'єра дозволяє талановитим службовцям отримувати підвищення завдяки видатним професійним досягненням і результатам конкурсного відбору. Такий підхід забезпечує об'єктивність та прозорість у процесі призначення на посади.

Для впровадження аналогічної моделі в Україні варто зосередитися на створенні механізмів, які дозволять публічним службовцям чітко розуміти свої перспективи кар'єрного зростання. Це може включати розробку детальних критеріїв оцінювання компетенцій та прозору систему конкурсного відбору, що унеможливило б суб'єктивність у прийнятті рішень. Крім того, важливо запровадити систему «виключних кар'єр», яка буде мотивувати працівників досягати нових висот у професійній діяльності, демонструючи видатні результати роботи. Такі ініціативи сприятимуть підвищенню якості публічної служби та стимулюватимуть працівників до постійного саморозвитку.

У Канаді особливий акцент робиться на кваліфікації та оцінюванні результатів роботи для кар'єрного зростання; діє чітка система стимулювання і розвитку службовців через спеціалізовані програми підвищення кваліфікації, такі як AEXDP («Accelerated Executive Development Program», прискорене підвищення кваліфікації керівників), CAP («Career Assignment Program», кар'єрні призначення) та MTP («Management Trainee Program», навчання менеджменту). Ці ініціативи дозволяють підготувати

фахівців для розв'язання складних завдань та забезпечують ефективність публічного управління.

Канадський підхід дозволяє забезпечити високий рівень професіоналізму та політичної нейтральності публічних службовців, що є результатом контролю незалежних органів, зокрема Канадської Комісії з питань державної служби та Офісу Комісара з питань конфлікту інтересів та етики. Вступ на публічну службу та просування кар'єрними сходами у Канаді здійснюються на основі конкурсу, що функціонує за принципом «системи заслуг». Це означає, що на посади приймаються найбільш кваліфіковані кандидати, при цьому основна увага приділяється знанням, досвіду та компетентностям працівників.

Важливим елементом канадської системи є формування лідерства серед публічних службовців, яке є ключовим фактором успіху в професійній діяльності. Лідерські компетенції реалізуються через чотири основні напрями: прагнення до досконалого управління, залучення ресурсів, стратегічне мислення та етичні цінності.

Для України було б доцільно перейняти такі елементи канадського підходу:

1. Створення програм розвитку лідерських рис та управлінських навичок. Впровадження навчальних програм, орієнтованих на працівників середньої та вищої ланки, допоможе розвивати їхні навички управління, стратегічного мислення та прийняття рішень. Це забезпечить підготовку висококваліфікованих керівників, здатних ефективно працювати у різних умовах (до речі, на необхідності розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування наголошується у науковій праці [41]).

2. Систематичне навчання сучасним компетенціям. Важливо організувати постійне навчання публічних службовців у сферах, що швидко змінюються, таких як цифрові технології, комунікації, кризовий менеджмент та інновації в управлінні. Це дозволить адаптуватися до нових викликів і

вдосконалювати робочі процеси. Не менш важливою є соціокультурна компетентність [42].

3. Забезпечення політичної нейтральності. Для уникнення впливу політичних змін на кадрову політику варто створити незалежні кадрові комісії. Це дозволить гарантувати об'єктивність у прийнятті рішень про призначення, підвищення чи переведення службовців.

З досвіду Канади для України корисним є алгоритм професійного розвитку у сфері публічного управління, який базується на кваліфікаційних іспитах та оцінці результатів діяльності службовця. Такий підхід передбачає проведення іспитів, що визначають професійний рівень службовця, надаючи йому чіткий стимул для подальшого розвитку. Для України є сенс ознайомитись з навчальними програмами Канадської школи публічної служби та інших відповідальних органів, таких як Комісія з питань державної служби і Агентство управління людськими ресурсами публічної служби Канади.

Таким чином, адаптація іноземного досвіду в реалізації кадрової політики в органах влади є важливим аспектом реформування публічної служби в Україні. Однак цей процес пов'язаний з кількома суттєвими проблемами, які потребують детального розгляду та вирішення. Ці проблеми зводяться до таких основних моментів:

1. Відмінності у правовій та адміністративній системі. Однією з найбільших проблем є розбіжності у правових та адміністративних системах між Україною та іншими країнами. Багато іноземних практик, таких як система конкурсів для прийому на публічну службу, чіткий розподіл посад за категоріями, спеціалізовані програми підвищення кваліфікації, успішно реалізуються в країнах з більш стабільними адміністративними структурами, де функціонують добре налагоджені органи контролю та організації. В Україні ж ці системи мають бути адаптовані до реалій національної правової системи, що часто змінюється і не завжди відповідає сучасним вимогам. Це

включає також відсутність ефективної правової бази для забезпечення прозорості і рівності у процесі прийняття на службу, що вимагає реформ.

2. Недостатня культура публічного управління та недостатня кваліфікація кадрів. Іноземні практики управління персоналом у публічному секторі, як, наприклад, у Франції, базуються на високому рівні професіоналізму та кваліфікації публічних службовців. В Україні ж існує проблема з недостатньою кваліфікацією кадрів, а також з відсутністю розвинутої культури публічного управління. Це означає, що навіть якщо іноземний досвід буде перенесений на українські терени, ефективність таких змін може бути знижена через недостатню підготовленість працівників до нових вимог. Тому впровадження іноземних моделей потребує додаткових зусиль для навчання і розвитку публічних службовців, для того щоб вони могли ефективно працювати у новій системі.

3. Проблеми в адаптації системи кар'єрного зростання та оцінювання ефективності. Іноземні системи, такі як канадська або французька, мають добре налагоджену систему кар'єрного зростання, що передбачає чіткі етапи і критерії для просування по службі. Однак в Україні така система тільки починає впроваджуватися, і її адаптація до реалій потребує вирішення кількох проблем. Перша проблема – це недостатньо розвинена система оцінювання ефективності працівників, що призводить до низької мотивації для розвитку кар'єри серед публічних службовців. Додатково існує проблема, коли кар'єрне зростання базується більше на політичних і адміністративних чинниках, ніж на професіоналізмі, що є основною проблемою для реформування публічної служби.

4. Культурні та соціальні відмінності. Культурні та соціальні відмінності між Україною та країнами з розвиненими системами публічного управління також є важливим фактором, що ускладнює адаптацію іноземного досвіду. Наприклад, в Україні часто існує більша залежність від адміністративних рішень і політичних впливів, ніж у країнах з розвиненими системами, де значно більше уваги приділяється принципам меритократії

(заслуг) і політичній нейтральності. Такі культурні відмінності можуть впливати на сприйняття нових моделей кадрового управління, адже їх впровадження може бути сприйнято як неефективне в контексті української практики.

5. Відсутність ефективних механізмів контролю та моніторингу. Іноземні системи кадрового управління часто передбачають наявність незалежних органів контролю, які забезпечують дотримання стандартів та етики у публічній службі. В Україні ж система моніторингу та контролю за діяльністю публічних службовців потребує значних змін. Відсутність ефективних механізмів контролю за діяльністю службовців та забезпеченням дотримання етичних стандартів є суттєвою проблемою для адаптації іноземного досвіду. У багатьох випадках механізми контролю можуть бути слабо інтегровані в систему управління публічною службою або ж не мати достатньої незалежності від політичних впливів.

6. Суперечності між новими технологіями та існуючими кадровими практиками. Оскільки в багатьох країнах, наприклад, Канаді, активно використовуються новітні технології для управління персоналом, ці методи потребують значних змін у кадрових практиках в Україні [15, с. 11; 40].

Розв'язання цих проблем дозволить більш ефективно використовувати зарубіжний досвід щодо удосконалення кадрової політики в системі публічної служби України.

### **3.2. Розробка оптимізаційної моделі кадрової політики для Дрогобицької міської ради**

Розробка оптимізаційної моделі кадрової політики є важливим кроком у підвищенні ефективності публічної служби. Такі моделі дозволяють системно підходити до управління персоналом, враховуючи різноманітні чинники, що впливають на діяльність органів влади. Вони включають аналіз

поточного стану кадрового забезпечення, визначення потреб у персоналі, розробку стратегій підбору, навчання та розвитку кадрів, а також механізмів мотивації та оцінювання ефективності роботи.

Розробка стратегічних орієнтирів щодо публічно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні відображає важливий етап у модернізації та покращенні публічного управління. Запровадження чітких стратегічних цілей і завдань у цій сфері дозволить створити напрям розвитку, який відповідатиме сучасним викликам і вимогам ефективного управління персоналом. Це також сприятиме забезпеченню стабільності та послідовності кадрової політики в різні періоди та умови [14, с. 55].

При цьому ключовим аспектом розробки стратегічних орієнтирів є залучення експертів, представників громадськості та зацікавлених стейкхолдерів для формування більш широкого та об'єктивного уявлення про потреби та перспективи управління персоналом у державному секторі. Такий підхід дозволить враховувати різноманітні точки зору та інтереси для розробки більш комплексних та збалансованих стратегічних рішень.

Сьогодні в Україні нагальною є необхідність удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері публічного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості та агропромислового комплексу.

Стратегічні орієнтири щодо публічно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні можна узагальнити у такі пункти (рис. 3.1):

1. Професійна компетентність. Розвиток професійних навичок та знань співробітників урядових інституцій, підвищення рівня їхньої ефективності через навчання, тренінги, стажування та інші форми професійного зростання.

2. Транспарентність та конкурентність. Забезпечення прозорих та справедливих умов при відборі кандидатів на посади у державних органах, використання конкурсів та інших механізмів, що забезпечують доступність для кваліфікованих кадрів.

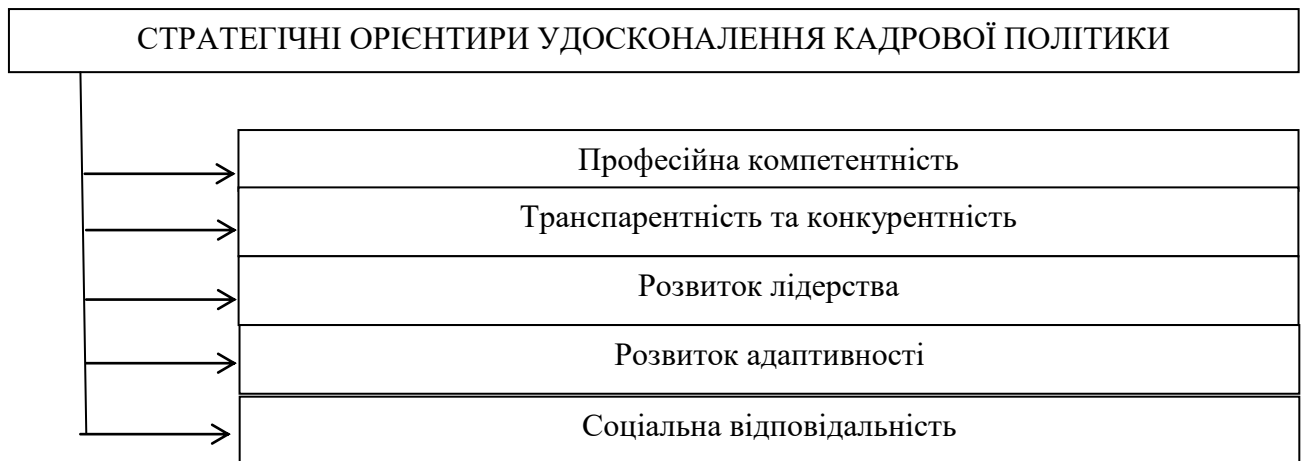


Рис. 3.1. Стратегічні орієнтири щодо публічно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики

Примітка: складено авторкою на основі [17, с. 99]

3. Розвиток лідерства. Підтримка та розвиток лідерських якостей публічних службовців, створення умов для їхньої активної участі в управлінських процесах та прийнятті стратегічних рішень.

4. Розвиток адаптивності. Врахування змін у соціально-економічному середовищі, гнучкість та швидкість реагування на нові виклики та можливості у сфері державної кадрової політики.

5. Соціальна відповідальність. Забезпечення справедливих умов праці, розвиток системи соціальних гарантій для публічних службовців, створення сприятливого та мотивуючого середовища для їх професійної діяльності.

Однією з проблем є високий рівень плинності кадрів. Наслідками цього є: необхідність постійного навчання нових співробітників; витрати ресурсів на адаптацію та підвищення кваліфікації нових службовців; підвищена активність у кадровій роботі, включаючи підбір кандидатів, формування кадрового резерву та проведення конкурсів; зростання обсягів кадрового документообігу [17, с. 99].

Для вирішення цих проблем необхідно розробити та впровадити ефективні механізми управління персоналом, які включають:

— створення системи постійного навчання та розвитку співробітників;

- розробку чітких критеріїв для підбору та оцінювання кандидатів;
- встановлення прозорих та об'єктивних принципів кадрової політики;
- оптимізацію кадрового документообігу.

Розробка оптимізаційної моделі кадрової політики для Дрогобицької міської ради є важливим кроком у підвищенні ефективності її діяльності. Враховуючи наявні проблеми, необхідно впровадити комплексний підхід до управління персоналом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розробка оптимізаційної моделі кадрової політики  
для Дрогобицької міської ради: етапи і зміст

Етап	Характеристика
Аналіз поточного стану кадрового забезпечення	Першим етапом є детальний аналіз існуючого кадрового складу, виявлення причин високої плинності кадрів та визначення потреб у персоналі. Це дозволить зрозуміти основні проблеми та розробити стратегію їх вирішення.
Розробка та впровадження ефективних механізмів управління персоналом	Встановлення чітких критеріїв для підбору кандидатів, проведення прозорих конкурсів та забезпечення ефективної адаптації нових співробітників.
	Створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу, що сприятиме підвищенню професіоналізму та зменшенню плинності кадрів.
	Впровадження прозорих систем мотивації та оцінювання ефективності роботи, що дозволить стимулювати високі результати та зменшити плинність кадрів.
Встановлення прозорих принципів кадрової політики	Розробка та впровадження чітких та прозорих принципів кадрової політики, що забезпечить об'єктивність та справедливість у прийнятті рішень щодо призначень, підвищень та інших аспектів управління персоналом.
Оптимізація кадрового документообігу	Впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації процесів кадрового документообігу, що дозволить зменшити адміністративне навантаження та підвищити ефективність роботи.
Моніторинг та оцінювання результатів	Регулярний моніторинг та оцінювання ефективності впроваджених заходів дозволить коригувати стратегію та забезпечити сталий розвиток кадрової політики.

Примітка: власна розробка

Розглянемо детально кожен з елементів оптимізаційної моделі кадрової політики для Дрогобицької міської ради.

Для ефективної діяльності органу влади суттєве значення має забезпечення його найбільш гідними виконавцями, які здобули відповідний рівень освіти, мають стійкі моральні цінності, досвід практичної роботи, є відповідальними, компетентними і креативно ставляться до своїх трудових обов'язків, постійно підвищують кваліфікацію, прагнуть культурного і духовного розвитку.

Слід зазначити, що спрощені умови призначень на посади державної служби неоднозначно сприймаються громадянським суспільством як такі, що певним чином порушили її базові принципи – стабільність і професіоналізм. Тому більше уваги слід приділити питанням чіткого визначення критеріїв підбору кандидатів на зайняття посад (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Удосконалені критерії підбору кандидатів у Дрогобицькій міській раді

Критерій	Опис	Критерій для підбору кандидатів
Освітній рівень	Вища освіта відповідного напрямку	Наявність диплому про вищу освіту в галузі публічного управління або права
Професійний досвід	Досвід роботи у системі публічного управління та адміністрування	Стаж роботи у системі публічного управління та адміністрування
Кваліфікаційні навички	Знання законодавства, навички роботи з документами, володіння комп'ютерними програмами.	Цифрова компетентність, знання законодавства України.
Особистісні якості	Високий рівень комунікабельності, відповідальності, здатність до навчання.	Вміння працювати в команді, стресостійкість, ініціативність.
Мовні навички	Володіння державною мовою на рівні, достатньому для виконання службових обов'язків.	Наявність державного сертифікату про рівень володіння українською мовою.
	Урахування вимоги щодо володіння англійською або іншою іноземною мовою (може встановлюватися суб'єктом призначення до осіб, які претендують на зайняття посад в органах місцевого самоврядування (крім виборних посад), основні посадові обов'язки яких передбачають виконання функцій з міжнародного співробітництва відповідно до ч. 2 ст. 3 Закону України «Про застосування англійської мови в Україні» [43])	Наявність документів, що засвідчують рівень володіння англійською мовою.

Примітка: власна розробка

Удосконалення критеріїв підбору кандидатів у Дрогобицькій міській раді є важливим кроком до підвищення ефективності її діяльності. Встановлення чітких вимог до освітнього рівня, професійного досвіду, кваліфікаційних навичок, особистісних якостей та мовних навичок кандидатів дозволить забезпечити високий рівень професіоналізму та відповідальності серед працівників міської ради.

Ще одним важливим кроком до підвищення ефективності та прозорості кадрових процесів є удосконалення процесу проведення прозорих конкурсів у Дрогобицькій міській раді з урахуванням специфіки цифровізації кадрових процесів (рис. 3.2).

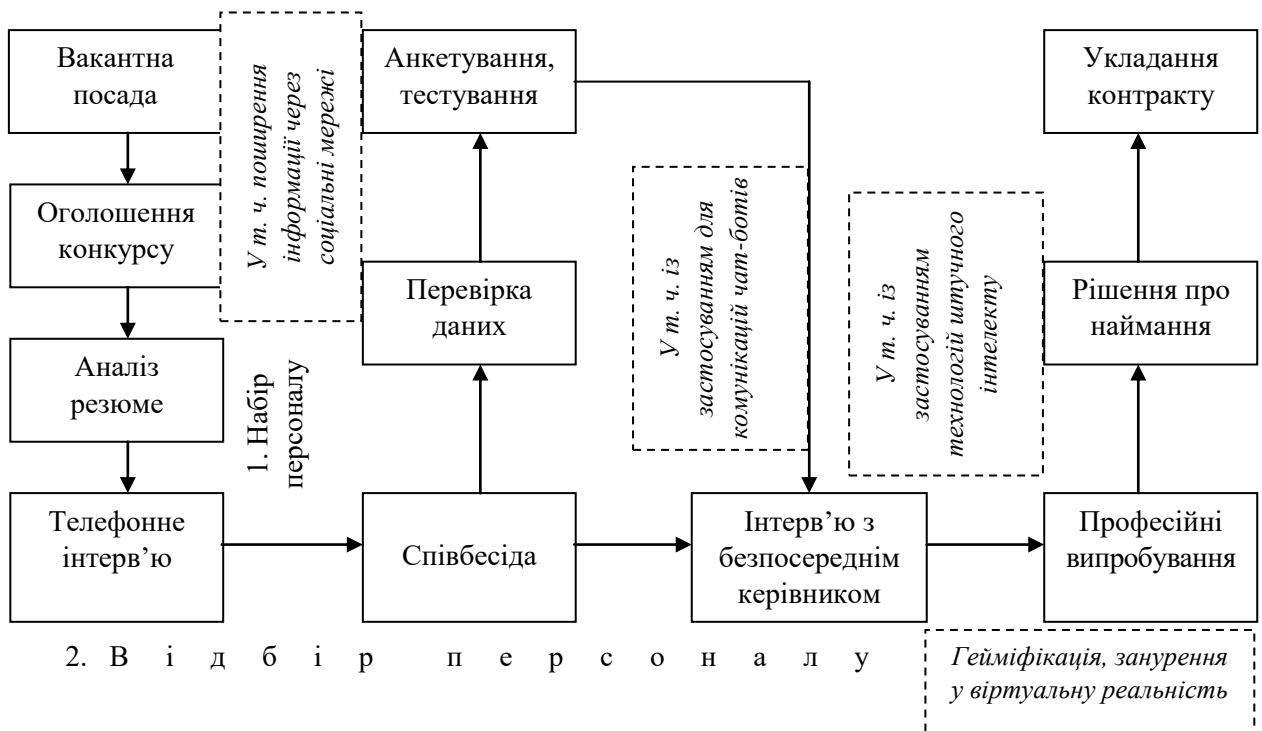


Рис. 3.2. Процедура наймання персоналу з використанням можливостей цифрових технологій

Джерело: доопрацьовано авторкою на основі [44, с. 171]

Цифровий добір, або онлайн-добір, стосується використання мережі Інтернет, програмного забезпечення та інших цифрових технологій для залучення, оцінювання та добору потрібних кандидатів і передбачає добір у соціальних мережах та використання спеціалізованого програмного

забезпечення. За нашим переконанням, застосування його елементів є доречним також у сфері публічної служби. Новітні етапи пошуку та добору працівників пов'язані з доцільними цифровими технологіями: залучення (веб-сайти соціальних мереж), скринінг (кібер-системи), відбір (асинхронне інтерв'ю) та оцінювання (штучний інтелект, гейміфікація) [45].

Цифровий (digital) рекрутинг, ключовими тенденціями якого є роботизація та штучний інтелект, тобто використання чат-ботів у рекрутингу, автоматизація процесу підбору (відео-інтерв'ю, онлайн-тестування тощо). Так, за допомогою чат-ботів можна в автоматичному режимі здійснити скоринг кандидатів, тобто проранжувати їх і розподілити на групи залежно від відповідності вимогам роботодавця. При цьому посилання на чат-боти інтегрується одразу на сайті у вакансії компанії, SMS-розсилках, рекламних банерах, месенджерах, соціальних мережах, а також друкованих матеріалах у форматі QR-коду. Варті уваги також digital-пристрої зі штучним інтелектом, що дозволяють формально оцінити особисті дані кандидатів, які відгукнулися на вакансію, автоматизувати процес пошуку кандидатів та провести з ними розгорнуту співбесіду [46, с. 405].

Публікація оголошення про вакансію на офіційному сайті міської ради та в місцевих ЗМІ забезпечує широке інформування громадськості про наявні вакансії, що дозволяє залучити більш широкий спектр кандидатів і забезпечити рівний доступ до інформації.

Серед різновидів рекрутингу досить перспективним вважаємо прелімінаринг (від англ. Preliminary – “підготовчий”, “майбутній”) – метод підбору персоналу за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів та випускників ЗВО), здатних зробити значний внесок у розвиток органу влади [47, с. 49]. Зокрема, така практика вже активно застосовується у Хмельницькій міській раді. Актуальним трендом є побудова партнерських взаємовідносин з закладами вищої освіти та онлайн-школами; наймання з акцентом на Soft Skills; балансування Human Touch (людського підходу) та автоматизації процесів залучення тощо [48, с. 99].

Збір заявок та документів від кандидатів протягом визначеного терміну з дати публікації оголошення дозволяє забезпечити достатній час для подачі документів та підготовки кандидатів. Цей етап є критично важливим для формування повного пакету документів для подальшого розгляду.

Перевірка поданих документів на відповідність вимогам та відбір кандидатів для співбесід дозволяє сформувати список осіб, які відповідають вимогам оголошення. Цей етап забезпечує об'єктивний відбір кандидатів та підготовку до наступного етапу – співбесід.

Проведення співбесід з відібраними кандидатами для оцінювання їхніх професійних та особистісних якостей є важливим етапом відбору. Співбесіди з кандидатами, що пройшли попередній відбір, за участю комісії з представників міської ради дозволяють глибше оцінити потенціал кандидатів та їх відповідність вимогам посади.

Оприлюднення результатів конкурсу та прийняття рішення про призначення переможця забезпечує прозорість процесу та дозволяє громадськості ознайомитися з результатами відбору. Публікація результатів конкурсу на сайті міської ради та повідомлення переможця про призначення є важливими кроками для завершення процесу відбору та початку роботи нового співробітника.

Ситуація, що склалася у кадровій політиці, на думку вчених, вкотре актуалізувала питання створення кадрового резерву [21, с. 312; 27, с. 67]. До кадрового резерву під час війни доцільно зараховувати як осіб з досвідом управлінської роботи, так і молодь без досвіду на підставі здобутої освіти, виявлених організаторських здібностей, лідерських рис та ін. Важливо організувати постійне навчання, підвищення кваліфікації та стажування осіб, які входять до кадрового резерву (це має бути ознайомлення з сучасними тенденціями і технологіями публічного управління та адміністрування, а також надання знань щодо специфіки виконання функціональних обов'язків на посаді конкретної державної установи з можливістю набуття практичних навичок роботи під час стажування) [49, с. 77; 50, с. 102]. Крім напрямів

роботи з кадровим резервом, обґрунтованих у працях [21; 28; 49], вважаємо за доцільне зосередити увагу на доцільності проходження кандидатами тренінгів психологічного спрямування, що забезпечить розвиток емоційного інтелекту, оволодіння способами профілактики професійного вигорання, сформує навички у сфері медіації та конфліктології, сприятиме підвищенню стресостійкості і дозволить ще раз перевірити психологічну готовність особистості до обіймання посади в системі публічної служби України. Безперечно, акцент у підготовці має робитися на формуванні компетентностей, необхідних для продуктивної діяльності публічного службовця в умовах викликів воєнного стану, а також ефективної участі у процесах післявоєнного відновлення держави (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні напрями та очікуваний результат роботи з кадровим резервом публічної служби в умовах воєнного стану

Примітка: складено і доповнено авторкою на основі [21; 28; 49]

Також важливо звернути увагу на пріоритетні напрями підвищення кваліфікації державних службовців у 2025 році, ухвалені Наказом Національного агентства України з питань державної служби [51] (деякі з них, визнані нами найбільш важливими, наведені на рис. 3.4), на які слід орієнтуватися, складаючи плани підвищення кваліфікації конкретних посадових осіб.

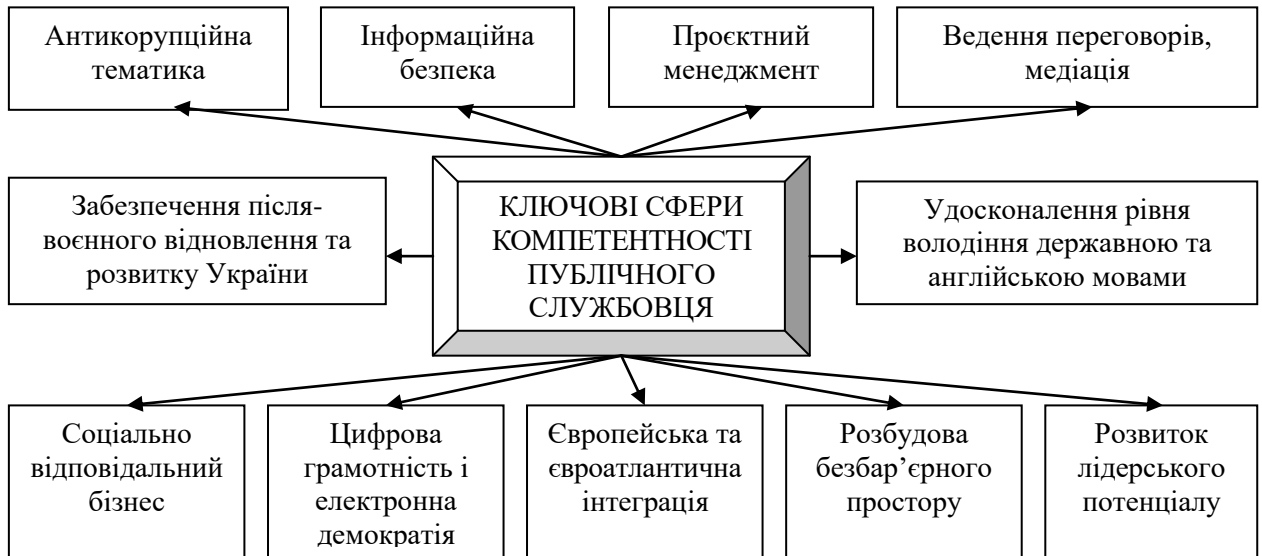


Рис. 3.4. Пріоритетні напрями підвищення кваліфікації публічних службовців відповідно до найбільших затребуваних компетентностей під час війни і в умовах післявоєнного відновлення держави

Примітка: складено авторкою на основі [51]

Таким чином, розробка та впровадження чітких і прозорих принципів кадрової політики є важливим етапом у забезпеченні ефективного управління персоналом в Дрогобицькій міській раді. Ключовим завданням є створення системи критеріїв для оцінювання кандидатів на посади, що ґрунтуються на професійних якостях, досвіді та результатах їх роботи. Це дозволить уникнути суб'єктивізму у прийнятті рішень та підвищить довіру громадськості до органів місцевого самоврядування. Важливо забезпечити відкритість інформації щодо вакантних посад, а також чіткі інструкції для кандидатів. Впровадження зворотного зв'язку від працівників, а також проведення анкетувань або моніторингів дозволить своєчасно коригувати політику та вдосконалювати процеси для досягнення більшої ефективності та справедливості в управлінні персоналом.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведених досліджень була досягнута основна мета бакалаврської роботи – обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення кадрової політики у сфері публічної служби України. При цьому були зроблені такі висновки:

1. Кадрова політика у сфері публічної служби має низку специфічних рис, які відрізняють її від управління персоналом у приватному секторі. Вона перш за все базується на принципах відкритості, об'єктивності та соціальної відповідальності. Головною метою є підвищення ефективності публічного управління шляхом залучення компетентних та добросовісних фахівців. Особлива увага приділяється формуванню стабільного та професійного кадрового складу, здатного відповідати на сучасні виклики. Таким чином, якісна кадрова політика є фундаментом для сталого розвитку державного апарату та підвищення довіри суспільства до влади.

2. Нормативно-правова база кадрової політики в Україні спрямована на забезпечення ефективного управління людськими ресурсами, дотримання трудових прав громадян та впровадження сучасних стандартів зайнятості. Основними елементами цієї бази є Кодекс законів про працю України, Конституція України та спеціальні закони, що регулюють окремі аспекти трудових відносин, зайнятості й публічної служби. Важливу роль відіграють міжнародні договори та конвенції, ратифіковані Україною, які зобов'язують країну дотримуватись передових підходів у сфері праці. Завдяки поєднанню національних та міжнародних норм створюється правова основа для підтримки соціальної справедливості та захисту працівників. Подальший розвиток нормативної бази є важливим для адаптації до змін у соціально-економічному середовищі та зміцнення кадрового потенціалу країни в умовах війни та у перспективі післявоєнної відбудови.

3. Кадрова політика Дрогобицької міської ради демонструє позитивні результати у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом, що

сприяють підвищенню ефективності роботи органу місцевого самоврядування. Завдяки акценту на професійну підготовку кадрів, цифровізації процесів та прозорості у підборі персоналу, міська рада покращила якість надання послуг громадянам. Водночас аналіз виявив низку викликів, зокрема потребу в подальшому вдосконаленні системи мотивації працівників та впровадження сучасних підходів до навчання й розвитку персоналу. Результати кадрової політики свідчать про її значний потенціал для подальшого зміцнення кадрового потенціалу громади. Оптимізація виявлених слабких сторін сприятиме ще більшій ефективності управління та покращенню взаємодії з громадою.

4. Аналіз складу та динаміки працівників Дрогобицької міської ради за 2022–2023 роки показує зміну в загальній чисельності працівників, а також розподіл за окремими категоріями працівників. Загальна штатна чисельність зменшилася на 26 осіб (або на 8,33 %), що може бути результатом різних чинників, таких як оптимізація організаційної структури або зменшення фінансування для утримання чисельного складу. Зміна структури персоналу може свідчити про розширення або зміцнення функціональних повноважень місцевого управління, наприклад, через введення нових посад або підвищення ролі існуючих посадових осіб у виконанні місцевих завдань.

5. Адаптація іноземного досвіду в кадровій політиці є важливим кроком у підвищенні ефективності публічного управління. Вивчення та впровадження кращих практик з інших країн дозволяє оптимізувати процеси підбору, навчання та розвитку кадрів. В Україні вже здійснюються кроки щодо впровадження іноземного досвіду в кадрову політику, що сприяє підвищенню професіоналізму державних службовців. Втім, адаптація іноземного досвіду потребує ретельного аналізу та врахування національних особливостей. Необхідно розробити механізми, які дозволяють ефективно інтегрувати міжнародні практики в українську систему управління. проаналізовані зміни та окреслені напрями подальшої модернізації публічної служби можна розглядати крізь призму вимог її удосконалення відповідно до

європейських стандартів і принципів сервісно-орієнтованої діяльності органів влади. Визнано доцільним внесення змін до Закону України «Про державну службу» для удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби, оскільки це дозволить модернізувати систему публічної служби відповідно до вимог воєнного часу, євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

6. Комплексний підхід до удосконалення механізмів кадрового забезпечення включає розробку ефективних моделей управління персоналом та постійний моніторинг результатів. Такі заходи сприяють підвищенню професіоналізму працівників та ефективності публічної служби в цілому. В результаті покращується якість надання публічних послуг та зростає довіра громадян до органів влади.

7. Удосконалення критеріїв підбору кандидатів у Дрогобицькій міській раді є важливим кроком до підвищення ефективності її діяльності. Встановлення чітких вимог до освітнього рівня, професійного досвіду, кваліфікаційних навичок, особистісних якостей та мовних навичок кандидатів дозволить забезпечити високий рівень професіоналізму та відповідальності серед працівників міської ради. Крім іншого, варто звернути увагу на інструменти цифрового рекрутингу, застосування яких зазвичай дозволяє скоротити тривалість пошуку та час закриття вакантної посади. Також ефективними є методи гейміфікації та занурення у віртуальну реальність, які сприяють завчасній адаптації працівників до специфічного професійного середовища, організаційної культури і вимог професійної етики публічного службовця. Впровадження удосконалених критеріїв підбору сприятиме формуванню кваліфікованого та мотивованого колективу, здатного ефективно виконувати завдання та функції органів місцевого самоврядування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Карташов Є.Г. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність. Київ: Освіта України, 2020. 303 с.
2. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712–715. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/121.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/121.pdf) (дата звернення: 22.01.2025).
3. Перепадя Ф.Л. Аналіз факторів формування кадрової політики промислових підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. Вип. 22. С. 94–99. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2841/1/analiz\\_faktoriv.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2841/1/analiz_faktoriv.pdf) (дата звернення: 22.01.2025).
4. Глебова А.О., Головка С.А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. № 12 (27). С. 159–164. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/570/1/35.pdf> (дата звернення: 22.01.2025).
5. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій / укл.: І.М. Лопатченко. Харків: НУЦЗУ, 2020. 46 с.
6. Лепьохін Д.В. Удосконалення кадрової політики у сфері державної служби. *Вісник студентського наукового товариства*. 2020. Вип. 2. С. 108–110. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/7600/1/visnik-snt\\_nni-bm\\_hntusg\\_-2\\_2020-108-110.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/7600/1/visnik-snt_nni-bm_hntusg_-2_2020-108-110.pdf) (дата звернення: 22.01.2025).
7. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М., Якобчук В.П., Завгородній А.А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2620> (дата звернення: 22.01.2025).

8. Водолажська Т.О. Сутність поняття «кадрова політика підприємства». *Економіка транспортного комплексу*: зб. наук. праць. Харків: ХНАДУ, 2014. Вип. 24. С. 55–64.

9. Гасюк Л.М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 5. С. 155–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2011\\_5\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2011_5_34) (дата звернення: 22.01.2025).

10. Грицай А.М. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. С. 148–155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2014_1_24) (дата звернення: 22.01.2025).

11. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 3–4. С. 66–70.

12. Зось-Кіор М.В., Стрілков О.Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 13. С. 259–263. URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/53.pdf> (дата звернення: 22.01.2025).

13. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за наук. ред. проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ, Краматорськ: НКМЗ, 2013. 627 с.

14. Вороніна Ю.Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь: ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.

15. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Основи державного управління та місцевого самоврядування: навчально-методичний посібник. Хмельницький: ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. 520 с.

16. Рудакевич М.І. Професійна етика державних службовців: теорія і практика формування в умовах демократизації державного управління: монографія. Тернопіль: Вид-во АСТОН, 2007. 400 с.

17. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
18. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
19. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
20. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 33. Ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
21. Хомишин І.Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 308–312. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpror\\_2023\\_3\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/anpror_2023_3_58) (дата звернення: 18.01.2025).
22. Алюшина Н.О. Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 1–2. С. 11–16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu\\_2022\\_1-2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2022_1-2_3) (дата звернення: 18.01.2025).
23. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
24. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24.02.2024 р. № 64/2022 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення: 18.01.2025).
25. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24.02.2024 р. № 68/2022 / Верховна Рада України. Законодавство України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

26. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

27. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 2. С. 64–69. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/192/170> (дата звернення: 18.01.2025).

28. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. 2022. № 27. С. 268–273. URL: <http://litopys.volyn.ua/index.php/litopys/article/view/398/337> (дата звернення: 18.01.2025).

29. Фенич Я.В., Дьордяй В.І. Особливості проходження публічної служби в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 4. С. 456–461. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2024/08/77.pdf> (дата звернення: 18.01.2025).

30. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

31. Роз'яснення Національного агентства України з питань державної служби щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, призначених на посади у період дії воєнного стану без проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, від 06 жовтня 2022 р., № 160 р/з / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <http://surl.li/hprpurg> (дата звернення: 18.01.2025).

32. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 440 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

33. Про внесення змін до Закону України «Про запобігання корупції» щодо особливостей застосування законодавства у сфері запобігання корупції в умовах воєнного стану: Закон України від 08.07.2022 р. № 2381-IX / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2381-20#Text> (дата звернення: 18.01.2025).

34. Попов І.В. Функціонування публічної служби в Україні в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 818–821. URL: [http://lsej.org.ua/4\\_2024/201.pdf](http://lsej.org.ua/4_2024/201.pdf) (дата звернення: 18.01.2025).

35. Вепрів О.С., Хитра О.В. Особливості функціонування державної служби в умовах воєнного стану в Україні. *Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки*: зб. наук. пр. IV Міжнар. наук. конф. (м. Мукачєво, 24 січня, 2025 р.). Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. С. 81–92.

36. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Панасюк Р.В., Петренко В.П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України: монографія / за заг. ред. Д.І. Дзвінчука, В.П. Петренка. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2023. 368 с.

37. Дрогобицька міська рада: офіційний вебсайт. URL: <https://drohobych-rada.gov.ua/> (дата звернення: 22.01.2025).

38. Паламарчук І.В. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн-членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3 (66). С. 181–187. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu\\_2019\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2019_3_24) (дата звернення: 22.01.2025).

39. Мельтюхова Н.М. Зарубіжний досвід публічного адміністрування. Київ: НАДУ, 2010. 28 с.
40. Плецан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1437> (дата звернення: 22.01.2025).
41. Дзвінчук Д.І., Лютий М.О., Лютий О.В., Петренко В.П. Про необхідність розвитку і поширення основ морального лідерства в практиці вітчизняного публічного управління і адміністрування. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2019. № 5 (17). PP. 31–38. URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijitss/article/view/918/900> (дата звернення: 23.01.2025).
42. Дзвінчук Д., Качмар О. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Таврійський науковий вісник. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 1. С. 19–29. URL: <http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/186/173> (дата звернення: 23.01.2025).
43. Про застосування англійської мови в Україні: Закон України від 04.06.2024 р. № 3760-IX / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text> (дата звернення: 23.01.2025).
44. Хитра О.В. Професійний добір персоналу на підприємствах індустрії гостинності з використанням сучасних рекрутингових технологій. *Таврійський науковий вісник. Серія: «Економіка»*. 2023. № 17. С. 167–180. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/427/398> (дата звернення: 23.01.2025).
45. Nikolaou I. What is the Role of Technology in Recruitment and Selection? *The Spanish Journal of Psychology*. 2021. Issue 24. Doi:10.1017/SJP.2021.6.

46. Водянка Л.Д., Ратушняк Д.В., Лусте О.О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403–409. URL: [https://mail.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2022-1\\_0-pages-403\\_409.pdf](https://mail.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-1_0-pages-403_409.pdf) (дата звернення: 23.01.2025).

47. Мутерко Г.М. Інноваційний метод пошуку персоналу. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 30. С. 48–51. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/942/893> (дата звернення: 23.01.2025).

48. Кравчук О.І., Варіс І.О., Бідна Т.О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Том 6. № 1. С. 92–110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt\\_2022\\_6\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2022_6_1_10) (дата звернення: 23.01.2025).

49. Компанець О.І. Формування кадрового резерву для підбору державних службовців. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування»*. 2022. № 3 (77). С. 73–78. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2022/12.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2022/12.pdf) (дата звернення: 23.01.2025).

50. Компанець О.І. Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування»*. 2022. № 2 (76). С. 101–106. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2022/17.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf) (дата звернення: 24.01.2025).

51. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 30.07.2024 р. № 111-24 / Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text> (дата звернення: 24.01.2025).

**Виконала:**

студентка 5 курсу спеціальності  
281 Публічне управління та  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Олена ВЕПРІВ

**Науковий керівник:**

доцентка кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
к. е. н., доцентка

\_\_\_\_\_ Олена ХИТРА

**Робота допущена до захисту:**

завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д. держ. упр., професор

\_\_\_\_\_ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ