

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
КАФЕДРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему

**«ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»**

Студентки 2 року навчання ОР «Магістр» заочної
форми спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування» освітньо-професійної
програми «Європейські студії для публічних
управлінців» (для державних службовців за
замовленням Національного агентства України з
питань державної служби)»

Чередніченко Олени Миколаївни

Науковий керівник:

асистент кафедри, доктор філософії
природничих наук

Караулов Віталій Дмитрович

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній роботі немає
запозичень із праць інших авторів без
відповідних посилань

Студентка

(підпис)

Робота допущена до захисту в екзаменаційній комісії рішенням кафедри
євроінтеграційної політики від «21» листопада 2025 року, протокол № 4.

В.о. завідувача кафедри євроінтеграційної політики, кандидат економічних
наук, доцент

Гура Вікторія Леонідівна

(підпис)

КИЇВ – 2025

АНОТАЦІЯ

Чередніченко О.М. Європейські стандарти управління персоналом у сфері публічної служби. – Кваліфікаційна магістерська робота. Київ, 2025.

Магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», освітньо-професійної програми «Європейські студії для публічних управлінців». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретико-методологічні засади європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби; систематизовано методологічну основу понятійного апарату дослідження в умовах євроінтеграції України; розкрито передумови ефективної імплементації принципів європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби України.

Досліджені та проаналізовані ефективні моделі стандартизації європейського управління персоналом у сфері публічної служби та узагальнено кращий досвід європейських країн в управлінні персоналом у сфері публічної служби для України на засадах інтеграції інноваційних підходів (Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія). Окреслено правове регулювання управління персоналом у сфері публічної служби в Україні в умовах воєнного часу.

Обґрунтовані механізми імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів.

У роботі запропоновані рекомендації з інтеграції європейських стандартів управління персоналом в публічну службу України в контексті реалізації державної політики щодо цифровізації кадрових процесів.

Ключові слова: публічні службовці, публічне адміністрування, органи публічної влади, імплементація, інтеграція, управління персоналом у сфері публічної служби, європейські стандарти, командний та функціонально-рольовий підходи.

ANNOTATION

Cherednichenko O.M. European standards of personnel management in the public service sector. – Master's thesis. Kyiv, 2025.

Qualification master's thesis for obtaining a second (master's) degree in the field of knowledge 28 «Public Management and Administration», specialty 281 «Public Management and Administration, educational and professional programme «European Studies for Public Administrators». – The Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

This master's thesis examines the theoretical and methodological foundations of European standards for human resource management in the public service sector; systematises the methodological basis of the conceptual framework of the study in the context of Ukraine's European integration; and reveals the prerequisites for the effective implementation of European standards for human resource management in the public service sector in Ukraine.

Effective models of standardisation of European human resource management in the public service are researched and analysed, and the best practices of European countries in human resource management in the public service are summarised for Ukraine on the basis of the integration of innovative approaches (Poland, Latvia, Germany, France and Spain). The legal regulation of human resource management in the public service in Ukraine in wartime has been outlined.

Mechanisms for implementing European human resource management standards in Ukraine based on command and functional-role approaches have been substantiated.

The paper develops recommendations for the integration of European standards of personnel management into the public service of Ukraine in the context of the implementation of state policy on the digitalisation of personnel processes.

Keywords: public servants, public administration, public authorities, implementation, integration, personnel management in the public service, European standards, command and functional-role approaches.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ.....	8
ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	18
1.1. Аналіз стану наукових досліджень проблем управління персоналом у сфері публічної служби.....	18
1.2. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом у сфері публічної служби в умовах євроінтеграції України.....	27
1.3. Передумови ефективної імплементації принципів європейських стандартів у сферу публічної служби України.....	36
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	45
2.1. Особливості європейських моделей управління персоналом у сфері публічної служби.....	45
2.2. Досвід європейських країн в управлінні персоналом: інтеграція інноваційних підходів для України (Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія).....	54
2.3. Правове регулювання управління персоналом у сфері публічної служби України в умовах воєнного стану.....	63
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	72
3.1. Механізми імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів.....	72

3.2. Пропозицій щодо імплементації європейського управління персоналом в публічну службу в контексті цифровізації кадрових процесів в умовах євроінтеграції та воєнного стану в Україні.....	79
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96
ДОДАТКИ.....	113

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА СКОРОЧЕНЬ

ДС	– державна служба
КМУ	– Кабінет Міністрів України
Закон	– Закон України «Про державну службу»
ЄС	– Європейський Союз
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби
ОДВ	– органи державної влади
ОМС	– органи місцевого самоврядування
ОПВ	– органи публічної влади
ПС	– публічна служба
ПУА	– публічне управління та адміністрування
УППС	– управління персоналом у сфері публічної служби
HRMIS	– управління людськими ресурсами
NPM	– New Public Management (новий публічний менеджмент)
РА	– Public administration (традиційна система публічного адміністрування)
Twinning	– інструмент інституціональної розбудови і нова форма технічного співробітництва між органами влади держав – членів ЄС та країнами-кандидатами в ЄС
TAIEX	– Technical Assistance Information Exchange (Інструмент технічної допомоги та обміну інформацією)
SIGMA	– Support for Improvement in Governance and Management (спільна програма Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР/ OECD) та ЄС)
TSI	– Technical Support Instrument (Інструмент технічної підтримки)
GDS	– Government digital service (Урядова цифрова служба)
NPG	– New Public Governance Нове публічне управління)

NPS	– New Public Service (Нова публічна служба)
GG	– Good Governance (Модель доброго врядування).
CAF	– Common Assessment Framework(Біла книга з європейського врядування)
EAS	– European Administrative Space(Концепція європейського адміністративного простору)
EPAN	– European Public Administration Network (Європейська мережа публічного управління)
EUPAN	– European Public Administration Network (Інформаційний портал неформальної європейської мережі директорів публічного управління)
TQM	– Total Quality Management (принципи управління якості)

ВСТУП

Актуальність теми. Процес європейської інтеграції України має комплексний та багатовимірний характер, оскільки охоплює практично всі аспекти суспільного життя й напрями функціонування національної економіки. Для України інтеграційний курс у Європейський Союз насамперед асоціюється з проведенням внутрішніх реформ, які передбачають гармонізацію національного законодавства з правом ЄС, утвердження європейських цінностей у суспільно-політичній практиці, реформування інституційної системи, а також запровадження європейських стандартів, норм і процедур у діяльність органів влади [9; 12; 14].

Інституції, що відповідають за управління персоналом у публічному секторі, мають важливе значення для формування ефективної та демократичної системи державного управління, покликаної забезпечити реалізацію засад європейського врядування. Рівень інституційної спроможності держави є визначальним показником її конкурентоспроможності на міжнародній арені. Так, за рішенням Світового банку саме інституційний розвиток державних органів є основою сталого поступу будь-якої країни. Від здатності держав — членів ЄС забезпечувати дієвість власних інституцій залежить реалізація директив, ухвалених у Брюсселі: ті країни, які через інституційну слабкість, недостатній контроль чи відсутність належного нагляду, не спроможні ефективно впроваджувати спільні рішення, фактично уповільнюють інтеграційні процеси та гальмують розвиток, як окремих держав-членів, так і Євросоюзу, загалом.

З розширенням сфер співробітництва в межах європейської інтеграції зростала і взаємодія інституцій, які належать до сфери управління персоналом на публічній службі. Відбувається активний обмін управлінським досвідом, у цій сфері діяльності, розробляються нові механізми, інструменти та підходи до ефективного управління персоналом на публічній службі, узагальнюється

адміністративна практика європейських країн, формуються нові стандарти діяльності публічних службовців в Україні.

Досвід країн Центральної та Східної Європи, що вступили до ЄС під час останніх етапів розширення, переконливо засвідчує, що реформування системи публічного управління було невід'ємною частиною їхньої підготовки до членства в Союзі [14]. Особлива увага при цьому приділялася інституційному зміцненню та розвитку адміністративної спроможності, про що свідчать результати реалізації Програми SIGMA і численні аналітичні матеріали, підготовлені в її межах [30].

На сьогодні Європейський Союз має значний досвід модернізації як публічного управління, так і публічної служби, зокрема. Хоча ця сфера не регулюється положеннями *acquis communautaire*, накопичені напрацювання представлені у вигляді так званих «м'яких» стандартів — Білих книг, комунікацій Європейської Комісії, рекомендацій міністерських конференцій, документів, розроблених керівниками публічних служб держав-членів ЄС. Вони узагальнюють принципи, вимоги та підходи до організації системи публічної служби, викладені у численних дослідженнях, підготовлених у період розширення ЄС.

Серед ключових здобутків доцільно відзначити формування європейських принципів, а також появу концепції «європейського адміністративного простору», поширення «*European governance*» — європейського врядування, що передбачає багаторівневу систему управління, у якій взаємодіють інституції ЄС, національні органи влади, місцеве самоврядування та громадянське суспільство із залученням експертного й аналітичного потенціалу.

Дослідженням загальних аспектів публічної служби займалися такі відомі науковці, Д. Боссарт, К. Деммке, А. Diskin [99], L. Kleiman [100], А. Siaroff [103]; вітчизняні науковці — Н. Алюшина [1; 16], О. Антонова [21], Т. Василевська [101], К. Ващенко [74], Н. Гончарук [6], І. Грицяк [9], В. Гура

[10] Д. Дзвінчук [98], В. Дрешпак [15], В. Зеленський [19], О. Зубчик [94], М. Канівець [74], Н. Лікарчук [81], ІВ. Малиновський [35], Г. Мамчук [36], Т. Мельничук [37], В. Олуйко [41], М. Орлів [43; 98], Т. Паламарчук [45; 101], О. Пархоменко-Куцевіл [46], В. Петренко [108], О. Петроє [75], А. Рачинський [91; 126], С. Селіванов [63], С. Серьогін [21], Н. Сорокіна [137], Л. Стельмащук [64], А. Студенецька [89], І. Т. Паламарчук [45; 100], С. Теплов [79], В. Тимошук [82], В. Шевченко [80], І. Шпекторенко [87; 101], О. Хорошенюк [85], С. Хаджирадєва [91; 118] та ін. активно досліджують проблеми професіоналізації публічної служби у вітчизняному та європейському просторах в багатовекторальних вимірах.

Аналіз дослідження наукових праць зазначених вище учених та практиків свідчить, що у сучасному науковому дискурсі акцентується увага на новітні методики управління персоналом переважно для комерційних структур, тому їх безпосереднє перенесення у сферу публічного управління є обмеженим. Це зумовлює потребу у модифікації та адаптації інструментів кадрової політики до специфіки публічної служби. Адже в науковий обіг увійшло поняття «європеїзація», що в контексті державного управління означає імплементацію кращих практик та управлінського досвіду ЄС і держав-членів у національні системи, адаптацію внутрішніх процедур, норм і стандартів до вимог Євросоюзу.

Для держав, які прагнуть інтегруватися до ЄС, використання європейських напрацювань у сфері публічного управління є необхідною умовою, незалежно від формату участі — повноправного членства або поглибленого партнерства. Відповідно, для України європеїзація системи публічного управління та адміністрування, підготовка до входження в європейський адміністративний простір мають стати одним із пріоритетних напрямів державної політики. Проте саме цей аспект, пов'язаний із європейським управлінням персоналу у сфері публічної служби у сучасній науковій думці досліджено фрагментарно.

Особливого значення набуває управління персоналом як одна з ключових складових ефективного функціонування будь-якої організації. Саме ефективна кадрова політика здатна забезпечити підвищення результативності управлінських процесів на публічній службі, конкурентоспроможність і стабільність інституцій. Управління персоналом передбачає системне вдосконалення методів реалізації кадрової політики, застосування інноваційних наукових підходів та використання найкращих практик менеджменту у сфері людського капіталу.

Таким чином, європейське управління персоналом в публічній службі виступає невід’ємною частиною публічного управління та адміністрування, спрямованого на забезпечення ефективного використання людського потенціалу, розвиток кадрових компетенцій і досягнення стратегічних цілей.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних засад європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби та розробка пропозицій щодо імплементації європейського управління персоналом в публічну службу в контексті цифровізації кадрових процесів в умовах євроінтеграції та воєнного стану в Україні.

Для досягнення зазначеної мети передбачено виконання таких основних *завдань*:

- здійснити аналіз стану наукового дослідження проблем управління персоналом у сфері публічної служби;
- дослідити та систематизувати теоретико-методологічні аспекти управління персоналом у сфері публічної служби в умовах євроінтеграції України;
- розкрити передумови ефективної імплементації принципів європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби України;

- проаналізувати ефективні моделі стандартизації європейського управління персоналом у сфері публічної служби;
- узагальнити кращий досвід європейських країн в управлінні персоналом у сфері публічної служби для України на засадах інтеграції інноваційних підходів (Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія);
- окреслити правове регулювання управління персоналом у сфері публічної служби в Україні в умовах воєнного часу;
- розкрити механізми імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів;
- обґрунтувати пропозицій щодо імплементації європейського управління персоналом в публічну службу в контексті цифровізації кадрових процесів в умовах євроінтеграції та воєнного стану в Україні.

Об’єктом дослідження є суспільні відносини, які формуються в європейському управлінні у сфері публічної служби задля імплементації їх в Україні.

Предметом дослідження є європейські стандарти управління персоналом у сфері публічної служби та їх імплементація в Україні.

Методологія дослідження.

Застосування *діалектичного методу* дало змогу дослідити сутність і зміст європейського управління персоналом у сфері публічної служби, а також простежити еволюцію відповідних теоретичних положень, їх вплив на реформування публічного управління та адміністрування в Україні (пп. 1.1); *системно-структурного методу* дозволило впорядкувати доктринальні підходи до трактування поняття «управління персоналом», «публічне адміністрування», «європейські стандарти» (пп. 1.2), виокремити ключові принципи та технологію імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні в контексті цифровізації кадрових процесів у сфері публічної служби(пп. 1.2; 3.1).

Порівняльно-правовий метод використано для аналізу законодавства європейських держав, що регламентує системи управління персоналом, із метою виявлення можливостей адаптації кращих практик до українських реалій(пп. 2.1; 2.2); здійснити аналіз правового регулювання управління персоналом в умовах воєнного стану(пп. 2.3).

Догматичний метод сприяв вивченню змісту національних законодавчих положень, які визначають реалізацію права громадян на освіту та професійний розвиток у державній службі(пп. 3.1; 3.2).

Системне застосування зазначених методів забезпечує обґрунтованість наукової новизни проведеного дослідження.

Системний підхід і методи аналізу, порівняння, моделювання використані для узагальнення і формулювання пропозицій щодо імплементації європейського управління в умовах євроінтеграційних процесів та воєнного стану в Україні.

Інформаційною базою дослідження є монографії, статті й інші наукові публікації українських та іноземних авторів, національні та закордонні нормативно-правові документи з предмету дослідження, статистичні дані, результати наукового дослідження авторки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних засад європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби та розробці пропозицій щодо імплементації європейського управління в умовах євроінтеграційних процесів та воєнного стану в Україні.

Зокрема, у роботі:

уточнено:

– сучасний стан імплементації принципів європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби України;

- доцільність застосування виокремлених інструментів імплементації європейських стандартів управління персоналом на публічній службі в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів;

- шляхи імплементації європейського управління персоналом в публічну службу України в контексті цифровізації кадрових процесів у сфері публічної служби України;

набули подальшого розвитку:

- понятійний апарат європейського управління персоналом у сфері публічної служби в умовах євроінтеграції України;

- європейський досвід застосування стандартизації управління персоналом у сфері публічної служби країн-членів ЄС, який представлений шляхом інтеграції інноваційних підходів для України (*Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія*);

- дослідження основних наукових джерел, пов'язаних зі вивченням наукових проблем управління персоналом у сфері публічної служби;

- обґрунтування моделей управління персоналом у сфері публічної служби країн-членів ЄС, які можуть бути імплементовані в публічну службу України та механізмів імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів в публічну службу України.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів у проведенні науково-комунікативних заходів в Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, діяльності органів публічної влади, установ та організацій для удосконалення кадрових процесів і розробки нормативно-правових актів у сфері публічної служби на засадах європейських стандартів; з питань підвищення ефективності управління персоналом на засадах командного та функціонально-рольового підходів.

Розроблені теоретичні положення можуть бути використані також у підготовці наукових праць, навчальному процесі під час викладання дисциплін, пов'язаних із публічним управлінням та адміністрування, кадровою політикою, управління персоналом тощо.

Апробація результатів.

Результати нашого дослідження були апробовані на наступних наукових заходах, за результатами яких були опубліковані тези.

1. Чередніченко О. Європейські стандарти управління на державній службі: ціннісно-мотиваційний аспект. *Євроінтеграційний дизайн: стратегії відновлення України: матеріали міжн. наук.-практ. конференції* (Київ, 6 трав. 2025 р.) / за заг. ред Л. Г. Комахи та М. С. Орлів. Київ. 2025. ННІ ПУДС КНУ. С. 137-139. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf>

2. Чередніченко О. Ціннісні засади управління персоналом на державній службі: європейський досвід для України. *Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу* (Київ - Чернівці, 1 липня 2025 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової, Наталії Ларіної. Київ : Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. С. 197-198. <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2221/files/3731ebd8-b655-4550-bff0-18f7238369e1.pdf>

Структура роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел – 118 найменувань, 8 таблиць та 1 рисунок, додатки.

Загальний обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 120 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Аналіз стану наукових досліджень проблем управління персоналом у сфері публічної служби

У сучасному науковому дискурсі акцентується увага вітчизняних та зарубіжних учених щодо сучасних проблемних питань управління персоналом у сфері публічної служби. Це зумовлено ускладненням управлінських процесів, зростанням ролі людського чинника в діяльності органів публічної влади, а також необхідністю адаптації вітчизняної системи публічної служби до європейських стандартів і принципів належного врядування.

Проведений нами аналіз наукових досліджень з теорії управління персоналом у сфері публічної служби таких учених як: Н. Гончарук [6], І. Грицяк [9], В. Гура [10] Д. Дзвінчук [98], В. Зеленський [19], О. Зубчик [94], М. Канівець [74], В. Колтун [110], Н. Лікарчук [81], В. Ковтун [110], В. Малиновський [35], Г. Мамчук [36], Т. Мельничук [37], В. Олуйко [41; 90], Т. Паламарчук [45; 101], А. Рачинський [91], С. Серьогін [61], С. Хаджирадєва [118] та ін. свідчить, що сучасні концепти управлінської діяльності у публічному секторі поступово відходить від адміністративно-бюрократичної моделі та орієнтується на людиноцентричні підходи. В їхніх працях акцентується увага на розвитку професійних, управлінських та соціопсихологічних компетентностей, кар'єрному розвитку, мотивації, ціннісних орієнтаціях і відповідальності публічних службовців. У межах людиноцентричного підходу персонал розглядається не лише як ресурс, а як ключовий стратегічний чинник ефективності публічної влади. У своїх працях вітчизняні науковці зосереджуються, зокрема, на питаннях правового статусу державних службовців, кадрової політики, формування професійної етики.

Запровадження компетентнісного підходу, удосконалення процедур добору та оцінювання персоналу, а також розвитку системи навчання і підвищення кваліфікації. Значна увага приділяється проблемам інституційної спроможності публічної служби, прозорості кадрових процесів і протидії корупційним ризикам у сфері управління персоналом досконало розкривається в наукових дослідженнях Н. Ларіної [93; 118], М. Орлів [44; 98], Т. Паламарчук [64], О. Пархоменко-Куцевіл [44], В. Петренко [98], А. Рачинського [93], С. Селіванова [64], С. Серьогіна [61], Л. Стельмашук [64], О. Сушинський [118], С. Теплової [79], В. Тимошук [80], І. Шпекторенка [88; 101], А. Школик [80], О. Хорошенюк [85] та ін. активно досліджують проблеми професіоналізації публічної служби у вітчизняному та європейському просторах в багатовекторальних вимірах. Проте, саме європейський аспект УППС у сучасній науковій думці досліджено фрагментарно, що свідчить про недостатній рівень розробленості проблеми вітчизняними та зарубіжними науковцями.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України наукові дослідження вчених Н. Алюшиної [1], О. Антонової [21], Т. Василевської [101], К. Ващенко [74], М. Канавець [74] та ін. доповнюються аналізом кризового управління, психологічної стійкості персоналу, управління людськими втратами, адаптації керівників і працівників до умов підвищеного стресу та невизначеності. Це формує новий дослідницький вимір, у межах якого поєднуються управлінські, правові, соціальні та психологічні підходи.

Вагомий внесок у вивчення даної проблематики здійснив С. Серьогін [61], який у науковому середовищі обґрунтував доцільність використання категорії «публічне управління» та розвиток теорії публічної служби, зокрема. Під терміном «публічна служба» в теоретичному полі переважно розуміється певна сукупність ознак державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх об'єднання. Положеннями законів це поняття вперше передбачене у «Кодексі адміністративного судочинства України» як

«діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування». Поряд з тим, звертаючись до коментарів формулюється те за проте, що «його навряд можна визначити вдалим, та пропонує власне: публічна служба – це здійснення влади суспільством (народом) через професійну діяльність публічних службовців». Відповідно до положень статті 5 Конституції України, «державним є службовець, що обіймає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади чи органі місцевого самоврядування на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого повинен бути акт призначення на посаду (наразі належить і результат виборів, але його пропонується виключити з підстав виникнення відносин публічної служби), і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів» [31].

О. Петренко пропонує інтерпретувати публічну службу як «інтегрований інститут, складовими якого є політична, адміністративна, спеціалізована, громадська служби» [101]. Однак, ця думка є певною мірою суперечливою, адже інтеграція є однією з функцій інституту, яка передбачає об'єднання та взаємодію різних компонентів чи елементів для створення єдиної системи чи структури. У свою чергу, дезінтеграція відбувається тоді, коли інститут перебуває у стані розпаду чи розпадається, втрачаючи свою цілісність та функціональність. Процес дезінтеграції може призвести до припинення існування інституту, або розпаду його структурних елементів. Відтак, більш доцільним, вважаємо, застосувати категорію «інституціональний комплекс». Вивчаючи основи державної служби, Н. Липовська, пропонує ґрунтовно аналізуючи публічну службу, трактує цю категорію як «політичну та професійну діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та

інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави. Цікавим є функціональний підхід, в якому науковець виокремлює в межах «публічної служби» за функцією державної влади «державну службу» та за функцією недержавної влади – «місцеве самоврядування». У межах роду «державна служба» вона виділяє шість видів, у межах роду «служба в органах місцевого самоврядування» – чотири види публічної служби» [21].

Приєднуються до розвідок з цієї проблематики Д. Дзвічук, В. Петренко та наводять «основні складові публічної служби: державна, муніципальна, спеціалізована, цивільна та інші, деталізуючи у своїх роботах принципи та поняття публічної служби» [98]. О. Хорошенюк уточнює та групує суб'єкти публічної служби [85].

Вітчизняна наукова традиція управління персоналом у сфері публічної служби представлена працями українських учених у галузі державного управління та публічного адміністрування, зокрема В. Бакуменка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Лугового, Ю. Сурміна, Л. Пашко, І. Грицяка, Т. Мотренка та інших. У їхніх дослідженнях розглядаються проблеми кадрової політики держави, правового статусу державних службовців, реформування системи державної служби, упровадження компетентнісного підходу, оцінювання службової діяльності та формування професійної етики.

Вагомі доробки присвятив публічній службі О. Сушинський. Науковець відзначає, що інститут правової відповідальності вважається чинником системності організації публічної влади та служби. Відповідальність за гарантування соціальної цінності публічної служби покладається на органи публічної влади, зокрема, державу та органи місцевого самоврядування, а також їхніх посадових осіб. Це обумовлено правовою, зокрема конституційною, детермінацією інституту публічної служби, зокрема державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Законодавчо закріплені концепції публічної служби в Україні дозволяють

визначити певне розуміння сутності публічної служби як причинно-наслідкового зв'язку між повноваженнями, їх виконанням та результатом. Також стверджується, що існує причинно-наслідковий зв'язок між реалізацією права та його результатом. Важливий фактор у системному зв'язку з результатом полягає в різниці між компетенцією та компетентністю, що стає суттєвим у понятті «відповідальність» та визначає новий розвиток концепції публічної служби.

У сучасних умовах європейської інтеграції України проблематика управління персоналом у сфері публічної служби набула стратегічного значення та активно розробляється в межах адміністративної науки, публічного управління, трудового права, економіки праці та соціальної психології. Зміна управлінської парадигми, орієнтація на принципи належного врядування, а також адаптація національної системи державної служби до стандартів Європейського Союзу зумовлюють необхідність переосмислення ролі людського потенціалу в діяльності органів публічної влади.

У працях зарубіжних учених проблема управління персоналом публічної служби досліджується переважно крізь призму концепції *strategic human resources management* (SHRM) та моделей *New Public Management* і *Public Value Management*. Зарубіжні дослідження (Д. Боссарт, К. Деммке, А. Діскін [99], Л. Клейман [100], А. Сіарофф [103]), у свою чергу фокусуються на концепціях стратегічного управління людськими ресурсами в публічному секторі, цифровізації HR-процесів, розвитку лідерства, управління змінами та формування організаційної культури в органах публічної влади. Особливе місце посідають дослідження, присвячені впровадженню моделей публічної служби, орієнтованих на результат та стратегічне управління, партисипативну участь громадян і міжсекторальну взаємодію.

У цьому контексті важливими є їх напрацювання про перехід від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людськими

ресурсами, зорієнтованого на результативність, розвиток компетентностей і організаційну культуру.

В управлінні публічною службою Європейського Союзу значний внесок зроблено в рамках досліджень і рекомендацій програм SIGMA, OECD, а також Європейської Комісії, де персонал публічних інституцій розглядається як ключовий чинник інституційної спроможності держави. Основними напрямками таких досліджень є професіоналізація публічної служби, меритократичні принципи добору кадрів, компетентнісний підхід, безперервне навчання, етичні стандарти та управління результативністю [114].

Доцільно виокремити напрями сучасних наукових досліджень, пов'язаних із гармонізацією управління персоналом публічної служби України зі стандартами ЄС, що відображено у працях, присвячених реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, реформі державного управління та адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС. У цьому контексті особлива увага приділяється розвитку HRM-функцій у публічних інституціях, цифровізації кадрових процесів, запровадженню електронних HR-систем, формуванню лідерських компетентностей та управлінню змінами. На нашу думку доцільно систематизувати пріоритетні напрями управління персоналом в наукові школи, розкриваючи ідеї та значимість для публічної служби України (див. табл. 1.1).

Узагальнюючи результати вивчення ретроспективи наукової дискусії, можна зауважити, що більшість дослідників дійшли до подібних висновків. Найперше наголошують, що наявне визначення у нормативному полі є неповним, оскільки в його основі лежить увесь спектр наявних категорій службовців. Найпоширеніша думка полягає в тому, що публічна служба традиційно являє собою поєднання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. У законодавчому контексті можна говорити про об'єднання різних видів службової діяльності, таких як політична, що залежить від позиціонування політичних сил у центральних органах влади, та

професійна діяльність, яка забезпечує повсякденне виконання завдань держави як результат діяльності перших.

Таблиця 1.1

Наукові школи управління персоналом у сфері публічної служби

Наукова школа / підхід	Ключові представники	Основні ідеї та акценти	Значення для публічної служби України
Класична адміністративна школа	М. Вебер, А. Файоль	Ієрархія, формалізація процедур, дисципліна, стабільність	Базис правового та організаційного оформлення державної служби
Human Resource Management (HRM)	М. Армстронг, Д. Гест, Г. Беккер	Персонал як стратегічний ресурс, розвиток компетентностей, мотивація	Перехід від «кадрів» до управління людським потенціалом
Strategic HRM (SHRM)	Д. Ульріх, К. Легге	Узгодження HR-політики зі стратегією організації	Формування професійної та результативної публічної служби
New Public Management (NPM)	К. Худ, Д. Осборн, Т. Геблер	Орієнтація на результат, ефективність, менеджери́зація	Раціоналізація управлінських процесів, KPI, оцінювання персоналу
Public Value Management (PVM)	М. Мур	Створення публічної цінності, участь громадян	Зміцнення довіри до влади, сервісна держава
Європейська школа публічної служби (SIGMA / OECD)	Експерти ЄК, OECD, SIGMA	Меритократія, професіоналізація, етика, безперервне навчання	Адаптація державної служби України до стандартів ЄС
Компетентнісний підхід	В. Луговий, Н. Нижник, Л. Пашко	Компетентності як основа добору, оцінювання та розвитку	Основа сучасної HRM-реформи в Україні

Джерело: складено автором на основі [8; 15; 61; 75; 91; 92; 98; 117; 118; 128].

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України наукові дослідження управління персоналом у сфері публічної служби доповнюються проблематикою кризового й адаптивного управління, психологічної стійкості

державних службовців, збереження людського потенціалу та забезпечення безперервності публічної служби. Це формує новий міждисциплінарний вимір досліджень, який поєднує управлінські, правові, соціальні та психологічні підходи.

Таким чином, сучасний стан наукових досліджень управління персоналом у сфері публічної служби характеризується орієнтацією на європейські HRM-стандарти, міждисциплінарністю та спрямованістю на підвищення інституційної спроможності публічної влади. Зазначені напрацювання становлять теоретико-методологічну основу для подальшого вдосконалення системи управління персоналом публічної служби України в контексті євроінтеграційних процесів.

Досвід розвинутих країн засвідчує, що вдосконалення кадрової роботи в державному секторі часто здійснюється шляхом інституційного запозичення найкращих практик із приватного та громадського секторів, з урахуванням відмінностей у цілях, управлінських процедурах і правовому статусі публічних службовців. На думку зарубіжних дослідників [105; 106], «успішна інтеграція інноваційних технологій УППС можлива лише за умови врахування специфічних особливостей функціонування органів публічної влади, їх соціальної місії та високих етичних стандартів»

Отже, сучасний стан наукових досліджень управління персоналом у сфері публічної служби характеризується між дисциплінованістю, орієнтацією на європейські стандарти та поступовим переходом до інноваційних, гнучких і ціннісно-орієнтованих моделей управління. Це створює наукове підґрунтя для подальшого вдосконалення кадрових механізмів у публічному секторі та запровадження ефективних управлінських практик.

Таким чином, УППС розглядається науковцями як системна, цілеспрямована діяльність, що охоплює сукупність заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування механізмів управління людським потенціалом[105; 106]. До таких заходів належать розроблення стратегічних і

концептуальних засад кадрової політики, визначення принципів, методів і процедур управління персоналом, а також реалізація практичних дій, які направлені задля досягнення цілей ПУА.

Для держав, які прагнуть інтегруватися до ЄС, використання європейських напрацювань у сфері публічного управління є необхідною умовою, незалежно від формату участі — повноправного членства або поглибленого партнерства. Відповідно, для України європеїзація системи публічного управління та адміністрування, підготовка до входження в європейський адміністративний простір мають стати одним із пріоритетних напрямів державної політики. Проте саме цей аспект, пов'язаний із європейським управлінням персоналу у сфері публічної служби у сучасній науковій думці досліджено фрагментарно.

Аналіз наукових праць в роботі свідчить, що у сучасному науковому дискурсі акцентується увага на новітні методики управління персоналом переважно для комерційних структур, тому їх безпосереднє перенесення у сферу публічного управління є обмеженим. Це зумовлює потребу у модифікації та адаптації інструментів кадрової політики до специфіки публічної служби. Адже в науковий обіг увійшло поняття «європеїзація», що в контексті державного управління означає імплементацію кращих практик та управлінського досвіду ЄС і держав-членів у національні системи, адаптацію внутрішніх процедур, норм і стандартів до вимог Євросоюзу.

Отже, вважаємо за доцільне зауважити, що донині терміни «публічна служба» та «публічний службовець» зустрічаємо у переважній більшості випадків у теоретичних літературних джерелах, а нормативно-правовому полі — дуже обмежено. Це, ймовірно, пов'язане з тим національна система державної служби ще не набула повною мірою характерних ознак систем публічної служби.

1.2. Теоретико-методологічні аспекти управління персоналом у сфері публічної служби в умовах євроінтеграції України

Система УППС базується на сукупності основоположних принципів, які визначають логіку, зміст і механізми її функціонування. Ці принципи є орієнтирами наукової та практичної діяльності у сфері публічного адміністрування, сприяючи підвищенню ефективності кадрових процесів та розвитку організаційної культури.

Таблиця 1.2

Ключові принципи стандартів Європейського Союзу в сфері публічного управління та адміністрування

Назва принципу	Зміст та функції
<i>Адаптивність</i>	відображає здатність системи УППС оперативно реагувати на глобальні виклики в системі ПУА
<i>Ієрархічність</i>	забезпечує чітку організаційну побудову, упорядкованість процесів управління і розподіл відповідальності між рівнями влади
<i>Колегіальність</i>	сприяє узгодженому прийняттю рішень, підвищенню ефективності роботи кадрових служб завдяки командній взаємодії
<i>Комплексність</i>	означає системний підхід щодо питань розвитку людського капіталу із урахуванням правових, соціальних, психологічних і економічних аспектів
<i>Оперативність</i>	забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень
<i>Оптимальність</i>	передбачає вибір найбільш раціональних методів і форм роботи
<i>Плановість</i>	гарантує узгодженість кадрової політики з довгостроковими цілями держави
<i>Добір й розстановка кадрів</i>	передбачають формування високопрофесійного службовців, які здатні всі завдання у сфері ПУА реалізовувати ефективно та якісно

Джерело: складено автором на основі [74; 80].

Виокремимо ключові принципи стандартів Європейського Союзу в сфері ПУА: адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, оперативність, оптимальність, плановість, добір й розстановка кадрів. Зміст виокремлених принципів подано в таблиці 1.2.

Значна увага приділяється аналітичній та організаційній роботі, спрямованій на вдосконалення процедур управління персоналом, запровадження сучасних технологій кадрової аналітики та забезпечення ефективного функціонування кадрових підрозділів.

Важливою складовою цієї діяльності є також належне документальне оформлення всіх етапів проходження публічної служби [82].

Прикладні аспекти публічного управління демонструють комплекс *методів роботи з персоналом*, які відображені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Комплекс методів роботи з персоналом у сфері публічної служби

Назва методу	Функції методів
<i>Адміністративний</i>	спрямований на нормативно-організаційне регулювання службових відносин, розподіл повноважень і відповідальності
<i>Організаційно-розпорядчий</i>	забезпечує ефективне планування, координацію та контроль діяльності працівників
<i>Правовий</i>	визначає правила поведінки та процедурні аспекти проходження служби, базуючись на чинному законодавстві
<i>Економічний</i>	орієнтований на матеріальне стимулювання, формування системи оплати праці, преміювання та мотивації
<i>Соціально - психологічний</i>	спрямований на формування сприятливого морально-психологічного клімату, розвиток корпоративної культури, запобігання конфліктам і підвищення лояльності до організації
<i>Морально-ціннісний,</i>	ґрунтуються на принципах професійної етики,

<i>етичний</i>	добросесності та публічної відповідальності державних службовців
----------------	--

Джерело: складено автором на основі [91; 92; 114].

Як бачимо з таблиці, система УППС базується на сукупності основоположних принципів, які визначають логіку, зміст і механізми її функціонування. Зазначені в таблицях принципи та методи є орієнтирами наукової та практичної діяльності у сфері публічного адміністрування, сприяючи підвищенню ефективності кадрових процесів та розвитку організаційної культури. Тому УППС доцільно розглядати як цілісну систему науково обґрунтованих заходів, спрямованих на раціональне використання людського капіталу в ПУА [91 92]. Імплементация системи УППС до динамічних соціально-економічних умов, інтеграція європейських стандартів і кращих міжнародних практик сприятимуть побудові ефективної, прозорої та результативної моделі ПС в Україні.

Поєднанням правового регулювання, стратегічного планування, адаптації сучасних управлінських технологій та дотримання принципів адаптивності, ієрархічності, колегіальності, плановості й узгодженості управлінських дій забезпечує ефективність всієї системи УППС.

Розвиток демократичних інститутів та модернізація системи ПУА в Україні зумовили потребу в чітко визначеному понятійному апараті. Реалізація реформ державного управління в публічне, спрямованих на зміцнення позицій України як сучасної європейської держави, відбуваються не лише масштабні зміни нормативно-правової бази відповідно до міжнародно-правових стандартів, але й оновлення категорійного апарату науки публічного управління. У сучасний науковий обіг активно впроваджуються такі поняття, як, «публічне управління», «державне управління», «публічна служба», «державна служба», «публічне адміністрування», які відображають зміст і спрямованість нової національної парадигми УППС.

Не зважаючи на активізацію реформ, значна частина нових термінів і концептів, пов'язаних із державною службою та системою реформування її публічну службу, досі не дістала належного закріплення у законодавстві та не має однозначного тлумачення в науковій літературі. Відсутність уніфікованого підходу до визначення сутності та змісту базових категорій адміністративної реформи створює ризики для цілісності, системності й узгодженості розвитку державних інституцій, що особливо важливо в контексті євроінтеграційного поступу України.

Розглянемо особливості та значимість розмежування понять «*публічна служба*» і «*державна служба*», які упродовж тривалого часу у наукових працях і нормативно-правових актах вживалися як синоніми або взаємозамінні категорії. Втім, сучасні підходи у публічному управлінні демонструють еволюцію наукових поглядів і перехід до ширшого трактування поняття публічна служба, що відповідає тенденціям реформування державного управління в ПУА у векторі європейської інтеграції та децентралізації влади.

У широкому розумінні публічна служба охоплює професійну діяльність осіб, які виконують завдання в ОДВ, ОМС, а також у державних і комунальних підприємствах, установах та організаціях. Її зміст полягає у забезпеченні реалізації публічного інтересу, ефективному виконанні функцій держави та гарантуванні прав і свобод громадян. Отже, публічна служба репрезентує сукупність відносин і механізмів, пов'язаних із реалізацією публічної влади на всіх рівнях управління.

Державна служба визначається як складова публічної служби. Вона охоплює професійну діяльність осіб, що обіймають посади в ОДВ, забезпечують реалізацію державної політики, виконання законодавства та управлінських рішень. Таким чином, державна служба становить основу функціонування органів виконавчої влади як на національному та місцевому рівнях [21; 64].

Законодавче закріплення цих понять у чинному законодавстві України відображає зазначені концептуальні відмінності, зокрема в Законі України визначає її як публічну, професійну та політично неупереджену діяльність на посадах, фінансування яких здійснюється з державного бюджету. Натомість поняття публічної служби охоплює ширше коло діяльності — службу в ОМС, установах та організаціях, а також діяльність осіб, які не маючи статусу державних службовців, виконують суспільно значущі функції.

У європейській традиції «public service» трактується як цілісна система інституцій, процесів і цінностей, спрямованих на реалізацію публічного управління, тоді як «civil service» відображає кадровий компонент державного апарату, який забезпечує виконання функцій уряду та адміністративних структур [80]. Саме таке розмежування заклало методологічну основу для реформування української системи ДСУП, зокрема через запровадження принципів професіоналізму, політичної нейтральності, прозорості та результативності.

Поступове впровадження європейських стандартів УППС передбачає створення системи добору кадрів на основі компетентностей, розвиток етичної культури служіння суспільству, формування ефективних механізмів оцінювання діяльності службовців [101; 114], а також модернізацію структури державного апарату відповідно до принципів належного врядування, яка сьогодні частково впроваджується в Україні.

Реформування ДС передбачає посилення інституційної спроможності органів влади, що досягається завдяки застосуванню інструментів інституційного розвитку ЄС — *TWINNING*, *TAIEX*, *SIGMA* та програм технічної допомоги. Ці механізми сприяють підвищенню ефективності кадрових процесів, професійному розвитку службовців, інтеграції управлінських стандартів і процедур, наближених до європейських [61: 68].

Особливо важливо врахувати моделювання ПС, яке функціонує у країнах Європейського Союзу. Європейська управлінська традиція передбачає

такі процедури: розширене розуміння публічного сектору, включаючи органи влади, місцеві інституції демократії, публічні агентства, а також організації, що відповідають за реалізацію соціальних, освітніх та адміністративних функцій. В умовах розвитку децентралізаційних процесів та модернізації управління персоналом такий підхід поступово закріплюється і в українській практиці. Розмежування понять «публічна служба» та «державна служба» подано нами в таблиці 1.4.

Водночас розмежування понять «публічна служба» та «державна служба» має не лише теоретичну, а й прикладну значущість. Від правильного тлумачення цих категорій залежить формування ефективної кадрової політики Української держави, побудова системи добору, підготовки та підвищення кваліфікації службовців, визначення механізмів їхньої відповідальності, оцінювання результатів професійної діяльності та забезпечення дотримання принципів доброчесності [24].

Таблиця 1.4

Особливості розмежування понять «публічна служба» та «державна служба» в науковому дискурсі

Назва дефініцій	Значущість
<i>Публічна служба</i>	– розглядається як узагальнююча категорія, що охоплює державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, а також інші форми діяльності, спрямовані на реалізацію публічного інтересу; – чітке нормативне й концептуальне окреслення меж публічної служби сприяє уніфікації стандартів професійної поведінки, формуванню етичної культури, розвитку підзвітності перед суспільством, а також підвищенню прозорості та відкритості діяльності органів влади
<i>Державна служба</i>	– структурною складовою, виконує роль основного інституту, який забезпечує функціонування публічного управлінського апарату, формування трансформації державної служби в межах євроінтеграційних процесів . – розглядається не просто як механізм реалізації владних повноважень, а як інструмент забезпечення належного врядування, підзвітності, ефективності та

орієнтації на потреби громадян.

Джерело: складено автором на основі [21; 24; 34; 35; 98; 114; 116; 117; 118].

Євроінтеграційний курс України зумовив необхідність глибокої трансформації інституту державної служби як ключового елементу публічної адміністрації. Цей процес забезпечує гармонізацію національного законодавства зі стандартами ЄС, закріплює нові тенденції в УППС, сприяє переосмисленню ролі державного та публічного службовця у системі державного та публічного управління. Відтак, державна служба розглядається не просто як механізм реалізації владних повноважень, а як *інструмент забезпечення належного врядування, підзвітності, ефективності та клієнтоорієнтованості*.

Отже, євроінтеграційні процеси виступають не лише елементом правового зближення з ЄС, але й *чинником модернізації державного управління, що забезпечує формування професійного, доброчесного та орієнтованого на громадянина корпусу державних службовців*.

Також ми спостерігаємо відсутність уніфікованого підходу до визначення сутності та змісту базових категорій адміністративної реформи, що створює ризики для цілісності, системності й узгодженості розвитку державних інституцій, що особливо важливо в контексті євроінтеграційного поступу України.

Імплементація найкращих європейських практик сприяла появі в науковому обігу у 2001 році поняття «*публічне адміністрування*» [21; 22; 91; 92], яке означало не просто сукупність органів виконавчої влади, а ширшу систему інституцій, що реалізують публічні інтереси. Ця концепція поєднала у єдиній рамці дві управлінські сфери — *державне управління та місцеве самоврядування* тим, що *публічне управління* орієнтоване на демократичні, сервісні та партнерські принципи.

Водночас теоретико-методологічний аналіз свідчить, що навіть у науковій площині відсутня єдність у тлумаченні поняття «*публічне*

адміністрування» та «суб'єкти публічне адміністрування». Різні наукові школи пропонують власні підходи до їх розуміння, що зумовлено як історичними особливостями становлення державного управління, так і розбіжностями між європейськими адміністративними традиціями. Так, у європейській науці розрізняють два рівні визначення терміна *«публічне адміністрування»*: у вузькому сенсі - як сукупність ОДВ, та у широкому - як систему суб'єктів, які забезпечують реалізацію публічних функцій, включно з органами місцевого самоврядування, державними установами, агенціями та організаціями, що діють на засадах делегованих повноважень [5, 124-127]. Саме останній підхід видається найбільш прийнятним у контексті формування сучасної системи *публічного адміністрування в управлінні персоналом України* в контексті європейських стандартів.

Щодо національного законодавства, то аналіз його положень свідчить про активне використання понятійного апарату публічного управління без належного нормативного закріплення. Так, терміни *«публічне адміністрування»* та *«суб'єкт публічного адміністрування»* часто застосовуються у наукових і нормативних документах, але їх офіційного визначення законодавець досі не надав. Відсутність уніфікованої дефініції цих понять створює проблеми для системного визначення меж компетенції, функцій і відповідальності суб'єктів публічного адміністрування, які забезпечують євроінтеграційні процеси [5, 124-128].

Публічна адміністрація являє собою *сукупність органів виконавчої влади та органів самоврядування*, які підпорядковуються політичній владі та забезпечують виконання законів, а також здійснюють інші управлінські функції у сфері публічних відносин [1, 117]. Подібну позицію поділяють Наталія Гончарук, Наталія Каменська [6], Марина Канавець [74, 77] та інші.

Прихильниками так званого *вузького підходу* до розуміння сутності публічної адміністрації є також К. Владовська [5, 129], О. Петрос [75], В. Тимощук [80] А. Школик [80]. На думку цих дослідників, *публічна*

адміністрація обмежується сферою виконавчої влади й охоплює лише ті інституції, які безпосередньо здійснюють управлінські функції держави, залишаючи поза межами аналізу органи політичного керівництва чи судову владу.

Разом з тим у сучасній українській науковій літературі поступово утвердилася позиція, згідно з якою категорія *«публічна адміністрація»* за змістом є близькою до поняття *«державне управління»*, проте не є з ним тотожною [15, 115]. Якщо поняття державного управління зосереджене насамперед на функціональній діяльності ОДВ, то публічна адміністрація має ширше охоплення — вона включає як державні, так і муніципальні структури, які реалізують публічні інтереси на основі принципів законності, відкритості та підзвітності.

Поняття *«публічна адміністрація»* визначається як *система організаційно-структурних утворень, що на законних підставах наділена владними повноваженнями для реалізації завдань у публічних інтересах* [79]. Учені підкреслюють двовимірний характер цієї категорії — *функціональний та організаційно-структурний*.

Перший вимір відображає діяльність суб'єктів публічної адміністрації, спрямовану на забезпечення публічних потреб та інтересів громадян; *другий* — охоплює систему органів, інституцій і організацій, уповноважених здійснювати публічну владу [74, 116]. Такий підхід дозволяє розглядати публічну адміністрацію як комплексну багаторівневу систему, що поєднує правові, інституційні та управлінські аспекти реалізації публічної влади.

Таким чином, визначена нами специфіка УППС окреслює характерні ознаки організацій публічного сектору, які суттєво впливають на формування системи державної кадрової політики, основна мета якої полягає у формуванні стратегічного підходу до розвитку та що формування системи державної кадрової політики передбачає прогнозування кадрових потреб, планування процесів добору, підготовки та професійного розвитку персоналу з

урахуванням довгострокових державних пріоритетів. Визначальним орієнтиром, на нашу думку, виступає формування бачення професійного зростання державних службовців, раціональне використання трудового потенціалу та підвищення його ефективності для досягнення стратегічних цілей держави.

Здійснений нами аналіз теоретико-методологічних аспектів управління персоналом на публічній службі в умовах євроінтеграційних процесів України створив передумови для запровадження ефективної імплементації принципів європейських стандартів у сферу публічної служби України, дослідження стану правового регулювання цього питання, що буде розглянуто в наступних підрозділах магістерської роботи

1.3. Передумови ефективної імплементації принципів європейських стандартів у сферу публічної служби України

Європейський підхід до управління персоналом ґрунтується на цінностях належного врядування, верховенства права, відкритості, підзвітності, інклюзивності та професіоналізму. Саме ці засади лежать в основі Принципів публічного управління, розроблених Програмою SIGMA за підтримки Європейської Комісії та ОЕСР визначають методологічну основу реформування ДС в потенційних членах ЄС. Цей процес становлення сучасної системи УППС України нерозривно пов'язаний з процесом адаптації до стандартів ЄС у сфері ПУА. Відповідно до підходів SIGMA, УППС має відповідати системності, правовій визначеності та професійній нейтральності [39; 104]. Європейські стандарти наголошують, що кадрові процеси повинні бути прозорими, конкурентними та орієнтованими на заслуги, а не на політичні або суб'єктивні чинники [78; 87].

До ключових принципів УППС, що відповідають європейським стандартам в Україні, належать *принцип верховенства права, принцип*

професіоналізму, принцип політичної нейтральності, принцип прозорості та відкритості, принцип підзвітності, принцип рівних можливостей, принцип орієнтації на результат, принцип етичної поведінки [114] (див. в табл. 1.5.)

Ці інструменти сприяють інтеграції українських практик управління персоналом до єдиного європейського простору публічного управління.

Важливим орієнтиром є також *оновлені Принципи публічного управління (2023 р.)*, у яких зроблено акцент на цифровізації, інноваційності, гнучкості та підвищенні стійкості ДС до зовнішніх викликів — від кризових ситуацій до збройної агресії [79; 89]. Це актуалізує потребу у формуванні нової культури у сфері публічної служби, де публічних службовців виступають не лише виконавцями, а й агентом змін, здатним ефективно діяти в умовах невизначеності, криз та трансформаційних змін.

Таблиця 1.5

Ключові принципи управління персоналом у сфері публічної служби, що відповідають європейським стандартам в Україні

Назва принципів	Функції принципів
<i>Принцип верховенства права</i>	– забезпечує реалізацію усіх рішень щодо добору, просування, оцінювання та звільнення державних службовців мають прийматися на підставі закону, з дотриманням процедурних гарантій і рівних прав усіх кандидатів
<i>Принцип професіоналізму</i>	– публічна служба має формуватися з осіб, які мають належний рівень кваліфікації, компетентності та етичних якостей. Професійна підготовка, розвиток і підвищення кваліфікації є безперервними складовими служби
<i>Принцип політичної нейтральності</i>	– службовець виконує свої обов’язки незалежно від політичної кон’юнктури, забезпечуючи сталість державного управління та послідовність у реалізації політики.
<i>Принцип прозорості та відкритості</i>	– процедури добору, оцінювання та кар’єрного просування повинні бути чітко визначені, відкриті для суспільного контролю, що забезпечує довіру до

	системи державної служби
<i>Принцип підзвітності</i>	– система управління персоналом має містити механізми внутрішнього й зовнішнього контролю, що гарантує відповідальність службовців за прийняті рішення та результати діяльності
<i>Принцип рівних можливостей</i>	– європейська кадрова практика виключає дискримінацію за будь-якою ознакою та передбачає рівний доступ до державної служби для всіх громадян, що сприяє соціальній справедливості та гендерному балансу
<i>Принцип орієнтації на результат</i>	– державна служба має функціонувати за моделлю управління результативністю, де ключовим критерієм ефективності є досягнення конкретних цілей, визначених стратегією органу чи держави загалом
<i>Принцип етичної поведінки</i>	– етичні стандарти, визначені Кодексом доброчесності державного службовця, забезпечують культуру служіння суспільству, запобігають корупції та підвищують престиж публічної служби

Джерело: складено автором на основі [79; 89; 114].

Для України, яка перебуває в процесі глибоких трансформацій і прагне інтегруватися до Європейського Союзу, така система принципів стала практичним орієнтиром ще у 2016–2018 роках. Вона була рекомендована як інструмент реформування системи державного управління в публічне управління та механізм підвищення якості формування публічної політики, яка спрямована на сталий розвиток, конкурентоспроможність і підвищення якості життя громадян.

Перший варіант принципів ефективного публічного управління був розроблений ініціативою SIGMA на замовлення Європейської Комісії та опублікований у 2014 році [39; 67]. Згодом їх зміст зазнав оновлення з урахуванням новітніх управлінських підходів ЄС, ОЕСР та інших міжнародних інституцій. Сучасна редакція принципів відображає акценти на цифровізації, відкритості, інноваційності, екологічній сталості та підвищеній здатності

систем державного управління адаптуватися до глобальних кризових викликів — пандемій, воєнних дій, кліматичних катастроф тощо.

У 2023 році за ініціативою SIGMA на замовлення Європейської Комісії здійснено оновлення принципів ефективного публічного управління, які подано в таблиці 1.6. До них належать: залучення і розгляд проблем за сприяння громад; зосередження на консенсусі, відповідальність, відповідність, прозорість, чуйність, ефективність і результативність, дотримання закону [39; 67].

Таблиця 1.6

Характеристика оновлених принципів ефективного публічного управління, розроблених за ініціативою SIGMA на замовлення Європейської Комісії, 2023 рік

Назви принципів	Функціональні особливості
Залучення і розгляд проблем	Кожен має право голосу, його голос є результатом. <i>Lacusvel facilisis</i>
Зосередження на консенсусі	У процесі прийняття рішень зберігається баланс інтересів
Відповідальність	Державні органи зобов'язуються брати на себе відповідальність і відплачувати у разі скоєння злочинів
Відповідність	Є ефективні захисні механізми прав людини для ефективного управління та суспільних інтересів в цілому
Прозорість	Рішення приймаються згідно із законом, дані про діяльність державного управління є повними та доступними для громадян
Чуйність	Державні інститути та процедури, найбільш ефективні для своєчасного досягнення інтересів громадян.
Ефективність і результативність	Ресурси ефективні для задоволення потреб суспільства.
Дотримання закону	Правова система має бути легітимною і приносити однакову допомогу всім.

Джерело: складено автором на основі [39; 67].

Принципи ефективного публічного управління (2023 р.) забезпечують уніфікацію та узгодженість для країн-кандидатів і держав-сусідів ЄС.

Вказані напрями Принципів державного управління передбачають шість ключових тематичних блоків, визначених ще у 2014 році, а саме:

1. Стратегічне планування та формування державної політики;
2. Розроблення та координація державної політики;
3. Державна служба та управління людськими ресурсами;
4. Організація, нагляд і підзвітність публічної адміністрації;
5. Надання публічних послуг і цифрове врядування;
6. Управління державними фінансами.



Рис. 1.1. Тематичні напрями Принципів державного управління (2023 р.).

32 принципи ефективного публічного управління, визначені у новій редакції OECD/SIGMA (2023 р.), репрезентують цілісну систему цінностей, моделей поведінки, управлінських результатів та 270 підпринципів, що конкретизують вимоги до державного сектору у досягненні належного рівня адміністративної спроможності. Вони спрямовані на створення ефективної,

прозорості, інклюзивної та результативної публічної адміністрації, орієнтованої на громадянина.

Структура *моніторингу впровадження Принципів* доповнює їх змістову частину, визначаючи *критерії, орієнтири та індикатори ефективності*, за допомогою яких здійснюється оцінювання реальних результатів проведення реформування. Це забезпечує вимір не лише рівня реалізації адміністративних процедур і якості публічних послуг, а й *фактичний вплив реформ на суспільство*, тобто рівень довіри, задоволення громадян та ефективність використання ресурсів [39; 67].

Аналіз оновленої структури Принципів публічного управління свідчить про зміни у логіці побудови тематичних напрямів. Колишній напрям «Підзвітність» трансформовано у «Організацію, нагляд і підзвітність», що відображає ширше бачення управлінської відповідальності, включно з контролем та стратегічним менеджментом. Водночас напрям «Надання послуг» доповнено аспектом «цифровізації», що підкреслює ключову роль діджиталізації в сучасному державному управлінні (див. табл. 1.7). [39].

Таблиця 1.7

Структура Принципів ефективного публічного управління

Тематичні напрями	Внутрішні переконання
Стратегія	Уряд шукає довгострокове бачення та сприяє лідерству для амбітних, творчих організацій, які постійно розвиваються та їхній стан, здатний адаптуватися до нових труднощів.
Створення та узгодження стратегій	Уряд гарантує, що політика та бюджети є наступними, попередньо запланованими та узгодженими між урядом та іншими установами. Тоді вони впроваджуються, контролюються та оцінюються відповідно до заздалегідь запланованих цілей. Міністерства створюють спільну державну політику через прозорий процес за участю, що обґрунтовується на фактах та аналізі.
Державна служба та УППС	Державні службовці підтримують професійну, законну та нейтральну поведінку. Їх обирають і підвищують на основі своїх заслуг і принципу рівних можливостей, і вони здатні

	ефективно виконувати свої обов'язки.
Організація, нагляд і підзвітність	Організація державного управління ефективна на кожному рівні державного управління. Організація державного управління є загальнодоступною та має визначений внутрішній і зовнішній механізм відповідності. Ефективні наглядові організації захищають права громадян та інтереси суспільства.
Цифровізація та надання послуг	Веб-сайти державного управління виставляють користувачів на передній план і надають високоякісні та доступні послуги в режимі он-лайн і особисто всім особам і компаніям. Оцифрування дозволяє приймати рішення на основі даних, що забезпечують ефективні процеси, а також високоякісні та бюджетні послуги.
Управління фінансами держави	Організації управління державними справами та управління державними фінансами з надання послуг їх довгострокову життєздатність і прозорість, а також забезпечити досягнення цілей політики. Є механізми спостереження, контролю та закупівель щоб гарантувати, що державні ресурси використовуються ефективно, рентабельно та з мінімальними витратами.

Джерело: складено автором на основі [39].

Отже, як бачимо з таблиці 1.8, ефективно функціонуюча державна політика вимагає: мерократичної та професійної державної служби; ефективної політики та законодавчих процедур; чітко визначених механізмів підзвітності; зручного та ефективного обслуговування громадян та бізнесу; безпечної системи фінансування. Впровадження принципів ефективного державного управління, визначених програмою SIGMA та затверджених Європейською Комісією, є одним із ключових напрямів модернізації державного сектору в публічній Україні [39; 67]. Їх гармонізація в сфері публічного управління зі стандартами належного врядування базуються на верховенстві права, прозорості, професіоналізмі та підзвітності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглядається УППС як системна, цілеспрямована діяльність, що охоплює сукупність заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування механізмів управління людським капіталом. Ефективність цієї системи забезпечується поєднанням правового регулювання, стратегічного планування, адаптації сучасних управлінських технологій та дотримання принципів адаптивності, ієрархічності, колегіальності, плановості й узгодженості управлінських дій.

Зміст діяльності УППС охоплює повний цикл роботи з кадрами — від визначення кадрових потреб і планування чисельності персоналу, добору кадрів на публічну службу — до професійного розвитку, оцінювання ефективності їх діяльності та припинення трудових відносин. До таких заходів належать розроблення стратегічних і концептуальних засад кадрової політики, визначення принципів, методів і процедур управління персоналом, а також реалізація практичних дій. Визначено нормативно-правові акти, які формують правову основу реформування системи державного управління. Провідне місце займають Закони України «Про державну службу», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про службу в органах місцевого самоврядування». Ці акти визначають базові засади організації публічної служби, статус державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їхні права, обов'язки та механізми реалізації службових повноважень.

Доцільно констатувати про певний прогрес у реалізації принципів, реформування УППС, управління людським капіталом, цифровізації послуг і забезпечення підзвітності. Ухвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки створило нормативну основу для впровадження сучасних HRM-підходів, запровадження інформаційної системи HRMIS та вдосконалення механізмів оцінювання компетентностей державних службовців.

Систематизовано методологічну основу дослідження понятійного поля УППС в умовах євроінтеграції України. Розкрито передумови ефективної імплементації оновлених Принципів європейських стандартів для імплементації в УППС України. Обґрунтовано, що оновлені *європейські принципи* сприяють посиленню інституційної спроможності, забезпечують прозорість і ефективність УППС.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Особливості європейських моделей управління персоналом у сфері публічної служби

Системи УППС в країнах Європи за останні десятиліття зазнали істотної трансформації під впливом нових управлінських концепцій засад людиноцентризму. Їх розвиток ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності, результативності та орієнтації на суспільні потреби. Європейська практика демонструє стійку тенденцію до підвищення інституційної спроможності органів влади, професіоналізації публічної служби, розвитку людського капіталу та активного використання інноваційних технологій в процесах управління персоналом. Ці зміни стали відповіддю на виклики глобалізації, цифрової трансформації, соціальної мобільності та зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг.

Дослідження європейського досвіду управління персоналом у сфері публічної служби дозволяє виокремити ключові принципи, моделі та механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Їхнє застосування сприятиме підвищенню ефективності публічного адміністрування, створенню стабільної та прозорої публічної служби, зорієнтованої на забезпечення суспільного добробуту [81; 83; 85; 86].

В європейському контексті сформувалося кілька моделей публічного управління персоналом, що відображають різні концептуальні підходи до організації влади та її взаємодії з громадянами. Науковці Київського національного університету імені Тараса Шевченка І. Ткаченко, Н. Лікарчук, А. Миколук [81] в своєму науковому доробку уточнюють класифікацію

моделей сучасного (нового) публічного управління в ЄС.

Традиційна модель, відома як *Public Administration (PA)*, ґрунтується на принципах бюрократичної організації, чіткій ієрархічній структурі та формалізованих процедурах управління. Вона характеризується пріоритетом регламентованості над результативністю управління персоналом, що знижує гнучкість і здатність адміністрації оперативно реагувати на суспільні зміни, носить назву веберівської [81]. Еволюційним етапом розвитку класичної бюрократичної моделі європейського УППС став *New Public Management, NPM*, який орієнтує публічну службу на запровадження принципів ефективності, результативності та клієнтоцентризму [81].

NPM є результатом еволюційного переходу від бюрократичної, процедурно орієнтованої системи до гнучкішої та ефективнішої моделі УППС. Його поява зумовлена потребою підвищити результативність діяльності управління персоналом, зменшити адміністративні витрати, а також підвищити довіру громадян до інституцій влади. Основна ідея *NPM* полягає у впровадженні методів та інструментів, характерних для приватного бізнесу, що передбачає орієнтацію на кінцевий результат, вимірювання ефективності УППС через показники продуктивності, підвищення відповідальності керівників та розширення автономії у прийнятті управлінських рішень.

У межах цієї моделі *NPM* адміністративна система розглядається не як суто виконавчий апарат, а як сервісна структура, що надає публічні послуги громадянам, які виступають «клієнтами» держави [82; 84]. Такий підхід сприяє переосмисленню ролі публічної служби: від традиційного контролю за дотриманням норм і процедур – до орієнтації на задоволення потреб споживачів послуг, підвищення якості сервісу та результативності діяльності ПС.

Ключовим елементом нової моделі стало запровадження принципів європейського УППС за результатами (*results-based management*), контрактної системи, системи оцінювання ефективності публічних службовців, а також

механізмів конкурентного відбору кадрів [81]. Держава почала активно застосовувати ринкові інструменти, такі як аутсорсинг, приватно-державне партнерство, децентралізація управлінських повноважень, що підвищує гнучкість УППС та відповідальність за прийняті рішення.

Зміна філософії ПУА у межах NPM зумовила переорієнтацію кадрової політики з формального виконання обов'язків на розвиток професійних компетенцій, мотивацію досягнення результатів та запровадження систем оцінювання ефективності праці. Публічна служба почала сприйматися як конкурентне середовище, у якому важливими стають ініціативність, інноваційність, відповідальність та постійне професійне вдосконалення [82].

Європейські країни адаптували концепцію NPM на публічній службі з урахуванням національних адміністративних традицій. Розглянемо кілька прикладів застосування.

Наприклад, у *Великій Британії* ця модель отримала розвиток у вигляді «менеджеризму», що акцентує на для УППС в умовах децентралізації та автономії підрозділів, а в країнах *Скандинавії* — на партнерстві держави і громадянськості, відкритості інформації та участі громадян у прийнятті управлінських рішень [61].

У *Німеччині* новий підхід УППС втілюється через створення системи «нового керівництва» (*Neues Steuerungsmodell*), що передбачає поєднання ринкових принципів з правовими гарантіями публічної служби [46; 49; 80].

Для України модель нового публічного менеджменту є цінним орієнтиром у модернізації УППС, оскільки вона сприяє запровадженню механізмів прозорості, підзвітності та підвищенню довіри до органів влади, що позитивно впливає на УППС. Впровадження елементів NPM, зокрема за результатами, оцінювання ефективності публічних службовців та цифровізація адміністративних процесів, поступово формують нову управлінську культуру, орієнтовану на сервісний підхід до громадянина.

Модель NPM спрямована на переорієнтацію УППС з процедурного підходу на результативний, орієнтований на громадянина. Її сутність полягає у впровадженні стратегічного планування, підвищенні ефективності діяльності органів влади, розвитку інноваційних інструментів управління та використанні показників результативності для оцінки публічних рішень. Важливою перевагою цієї моделі є формування конкурентного середовища, у межах якого публічні установи отримують більшу автономію в ухваленні управлінських рішень, але водночас несуть відповідальність за досягнуті результати. Такий підхід забезпечує гнучкість і здатність УППС оперативно реагувати на динамічні виклики сучасності, зокрема у контексті цифровізації, глобальної конкуренції та зростання суспільних очікувань.

Наступним етапом еволюції стала поява *New Public Governance (NPG)* або *New Public Service (NPS)* [49; 77; 80], яка розвинула ідеї NPM, усунувши його надмірну комерціалізацію та орієнтацію на ринкові механізми. Ця концепція акцентує увагу на розвитку мережових форм управління персоналом на публічній службі, де громадяни, держава, громадські організації та бізнес виступають рівноправними партнерами у спільному прийнятті рішень. Громадяни розглядаються не як пасивні споживачі публічних послуг, а як активні учасники процесів вироблення та реалізації політики, носії соціальної відповідальності та співавтори спільного блага.

У межах NPG/NPS публічні службовці виконують функції посередників і координаторів взаємодії між різними суб'єктами публічної політики. Вони покликані формувати простір для співпраці, довіри та діалогу, що сприяє підвищенню легітимності публічних рішень, оскільки ті ухвалюються за участю широкого кола зацікавлених сторін і відображають баланс суспільних інтересів.

Подальший розвиток управлінської думки в Європі втілюється у концепції *Good Governance (GG)* — моделі «доброго врядування» [49; 77; 80]. Її головна ідея полягає не лише в ефективному адмініструванні, а й у побудові сталого

діалогу між державою, громадянським суспільством і приватним сектором. До основних принципів GG в управлінні персоналом на публічній службі належать прозорість, підзвітність, ефективність, інклюзивність, верховенство права та соціальна справедливість. У межах цієї парадигми публічна служба сприймається як інструмент досягнення сталого розвитку, утвердження соціальної рівності та зміцнення довіри громадян до влади, а не лише як механізм регулювання управлінських процесів.

Концепція *доброго врядування (Good Governance)* базується на положеннях, вироблених Європейською Комісією та Радою Європи, і передбачає впровадження принципів належного управління у всі сфери публічної політики [13; 30]. Її сутність полягає у забезпеченні відкритості публічних інституцій, участі громадян у прийнятті управлінських рішень, ефективному контролі за діяльністю органів влади, запобіганні корупції та розвитку цифрових форм взаємодії між державою і суспільством.

Важливою складовою реалізації цих принципів є *електронне урядування* [2; 16; 30], яке підвищує прозорість публічної адміністрації, оптимізує управлінські процеси на публічній службі.

Спільною рисою моделей NPM, NPG/NPS і GG є орієнтація на інновації, партнерство між державою та громадянським суспільством, розширення форм участі громадян у процесах управління, а також впровадження сучасних адміністративних методів. Вони позначають перехід від класичної ієрархічної системи управління до *мережевої та інтерактивної моделі УППС* [16; 91; 92; 93], у якій ефективність визначається не лише результатами діяльності, а й рівнем довіри громадян, якістю комунікації та стійкістю соціального розвитку.

Завдяки реалізації цих підходів у країнах Європейського Союзу вдалося досягти значного прогресу у зміцненні демократичних інститутів, підвищенні підзвітності влади, зниженні корупційних ризиків та розвитку соціальної справедливості. Успішне впровадження принципів *Good Governance*

забезпечило посилення верховенства права, ефективніше використання ресурсів та підвищення рівня участі громадян у формуванні публічної політики.

Аналіз сучасних моделей УППС, таких як NPM та GG, потребує системного підходу в управлінні персоналом на публічній службі, який враховує як позитивні результати, так і потенційні ризики їх реалізації. Кожна з моделей розвивалася в специфічному політичному, економічному та соціальному контексті, що зумовило різницю в методах організації публічної служби, у визначенні її цілей, функцій і форм взаємодії з громадськістю. Зокрема, *NPM*, який упровадив ринкові принципи в державне управління, став ключовим етапом реформ публічного сектору наприкінці ХХ століття. Його реалізація дала змогу підвищити ефективність діяльності публічних органів, розвинути систему УППС за результатами, запровадити конкурсні засади добору персоналу та зміцнити відповідальність посадових осіб [16; 49; 81; 84].

Водночас європейські дослідники піддали *NPM* критиці за надмірну комерціалізацію державного сектору, послаблення інституційної стабільності та професійної нейтральності публічної служби. Серед основних зауважень до впровадження моделі NPM науковці відзначають загрозу руйнування базових засад класичної бюрократії — стабільності, політичної неупередженості та професійної незалежності публічної служби. Орієнтація на ринкові механізми та конкуренцію спричинила поступову *комерціалізацію публічного сектору*, що супроводжувалася зниженням соціальної відповідальності публічних інституцій і зменшенням престижу публічної служби як професійного шляху. Це, своєю чергою, призвело до *відтоку кваліфікованих кадрів*, втрати інституційної пам'яті та зростання плинності персоналу в публічних органах [16; 23; 30; 39; 95].

Критики також наголошують, що концепція NPM не завжди забезпечує ефективне вирішення комплексних суспільних проблем, особливо у сферах, де важливими є не лише економічна результативність, а й соціальна справедливість, рівність доступу до послуг і політична підзвітність влади.

Недостатньо розвиненими залишаються механізми професіоналізації, етичного контролю та громадського нагляду, що негативно позначається на рівні суспільної довіри до урядових структур.

Водночас, незважаючи на наявні суперечності, ідеї NPM стали *потужним каталізатором реформування публічного сектору*. Використання інструментів стратегічного планування, оцінювання результативності, контролю якості послуг і прозорості процедур управління дозволило суттєво підвищити ефективність державного апарату. У низці країн Європейського Союзу ці підходи сприяли зменшенню адміністративних бар'єрів, оптимізації процесів прийняття рішень і підвищенню гнучкості організаційних структур.

Таким чином, *New Public Management* став перехідним етапом у розвитку сучасних європейських моделей УППС—*Good Governance* та *New Public Governance*, які відновили баланс між ефективністю, прозорістю, демократичністю й довірою до публічних інститутів.

Важливою складовою формування європейського адміністративного простору стала діяльність *Європейської мережі публічного управління (EPAN)*, яка об'єднує представників органів влади держав – членів ЄС. Її головне завдання полягає у налагодженні ефективного діалогу між країнами, обміні управлінським досвідом, поширенні найкращих практик і координації реформ у сфері публічного адміністрування [2; 3; 16].

Завдяки неформальному характеру взаємодії мережа EPAN створює сприятливі умови для зміцнення співпраці між державами, спільного обговорення стратегічних викликів і вироблення узгоджених рішень щодо підвищення результативності публічних інституцій.

Для підвищення ефективності комунікації в межах EPAN створено *інформаційний портал EUPAN*, який функціонує як інтерактивний майданчик для обміну даними, координації ініціатив і поширення інноваційних управлінських рішень. Цей ресурс сприяє швидкому поширенню ідей, об'єднанню експертних спільнот і залученню фахівців до вироблення сучасних

підходів у сфері публічного управління. Цифрова платформа EUPAN інтегрує європейські практики у глобальний інформаційний простір, забезпечуючи прозорість, гнучкість та динамічність управлінських процесів персоналом на публічній службі [104; 109].

Європейські стандарти належного врядування, зокрема *Біла книга з європейського врядування*, модель CAF (*Common Assessment Framework*) та концепція *Європейського адміністративного простору (EAS)*, істотно вплинули на формування сучасної системи публічної служби в Україні. У рамках євроінтеграційного курсу держава взяла орієнтир на імплементацію принципів Good Governance, що стали методологічною основою Національної стратегії реформування державного управління. У цьому процесі ключову роль відіграють ініціативи ЄС — *SIGMA*, *Twinning* і *TAIEX*, які забезпечують методичну та консультативну підтримку реформ як з публічного управління, так із управління персоналом на публічній службі.

Програма *SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management)* визначає принципи ефективного державного управління, засновані на верховенстві права, підзвітності, прозорості, відкритості та професіоналізмі. Її рекомендації стали підґрунтям для модернізації системи управління персоналом, зокрема для формування прозорих процедур добору кадрів, розвитку компетентнісного підходу та впровадження механізмів оцінювання результативності діяльності службовців [67].

Вагомий внесок у формування спільних підходів до реформування публічної служби зробили конференції міністрів і керівників публічних служб країн ЄС, що забезпечили координацію політик, обмін практиками та узгодження єдиних стандартів адміністративного управління. Результатом цієї співпраці стало закріплення уніфікованих принципів організації публічного управління, спрямованих на підвищення ефективності, прозорості та довіри громадян до публічних інститутів.

Запровадження концепцій «європейського адміністративного простору» (*European Administrative Space*) та «європеїзації» (*Europe anisation*) стало наступним кроком у розвитку уніфікованої системи публічного управління. Європейський адміністративний простір охоплює базові засади функціонування публічної служби — верховенство права, ефективність, прозорість, підзвітність і професіоналізм. Водночас *європеїзація* відображає процес адаптації національних адміністративних систем до норм, цінностей і практик ЄС, що забезпечує інтеграцію публічних інституцій країн-учасниць у спільний управлінський простір [67; 77].

Одним із ключових інструментів підвищення якості УППС стала модель *SAF*, побудована на принципах *Total Quality Management (TQM)* - загального управління якістю. Вона спрямована на досягнення високої результативності органів публічної влади через задоволення потреб громадян, суспільства та персоналу. *SAF* акцентує увагу на стратегічному плануванні, лідерстві, розвитку людського потенціалу, ефективному використанні ресурсів і партнерській взаємодії (див. Додаток А). Особливе значення має прозорість, підзвітність, етичність і культура постійного вдосконалення [24; 46; 101; 114].

Європейські адміністративні стандарти та інституційні механізми, розроблені в межах ЄС, не лише визначають стратегічний вектор реформування державного управління в Україні, а й формують реальну практичну основу для розбудови ефективної, компетентної та доброчесної публічної служби, інтегрованої у європейський простір належного врядування [24; 27].

Отже, аналіз сучасних європейських моделей управління персоналом у сфері публічної служби засвідчує, що розвиток державного управління у країнах ЄС відбувався шляхом поетапного переходу від традиційної бюрократичної системи (*Public Administration*) до нових концепцій — *New Public Management*, *New Public Governance* та *Good Governance*, які базуються

на принципах відкритості, ефективності, підзвітності та партнерства з громадянами.

Упровадження цих моделей сприяло формуванню *інноваційного підходу до управління людським капіталом*, орієнтованого на професіоналізм, прозорість процедур, розвиток компетентностей та підвищення якості публічних послуг. Вони стали основою для створення *європейського адміністративного простору*, у межах якого державна служба розглядається як інструмент реалізації публічних цінностей і забезпечення суспільного добробуту [22].

Європейські ініціативи *SIGMA, Twinning, TAIEX*, а також інституційні платформи *EPAN та EUPAN* відіграють ключову роль у поширенні найкращих управлінських практик і формуванні єдиних стандартів державного управління. Використання таких інструментів, як CAF і принципів Good Governance, сприяє підвищенню результативності роботи ОВВ, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню громадянської довіри до публічних інституцій.

Україна нині перебуває на шляху євроінтеграції. Тож досвід країн ЄС вважаємо методологічним орієнтиром й практичною моделлю модернізації системи УППС. Його імплементація забезпечує поступове формування ефективної, професійної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної служби, здатної діяти відповідно до стандартів європейського врядування.

2.2. Досвід європейських країн в управлінні персоналом: інтеграція інноваційних підходів для України (Польща, Латвія, Німеччина, Франція та Іспанія)

Реформування УППС в країнах ЄС передбачало впровадження низки ефективних інструментів, що забезпечили покращення якості адміністративних процесів і підвищення рівня відповідності управлінських практик європейським стандартам. Одним із таких інструментів є модель CAF (*Common*

Assessment Framework), яка базується на інтегрованому підході до управління організаціями [109].

У моделі САФ основним є досягнення високої результативності організації через задоволення потреб громадян, суспільства та самих працівників. Стратегія реалізується шляхом забезпечення належного лідерства, відповідного планування, залучення компетентних людських ресурсів, формування партнерських відносин, ресурсного забезпечення та налагодження ефективного контролю за всіма процесами. Особливу увагу приділяють прозорості, підзвітності, дотриманню етичних стандартів та орієнтації на постійне вдосконалення.

Таким чином, впровадження європейських управлінських практик через механізми *European governance* та модель САФ в Україні сприяє підвищенню ефективності публічного управління, оптимізації адміністративних процедур та формуванню сучасних інституцій, здатних відповідати викликам глобалізованого світу [7; 9; 80; 109].

У різних країнах структура публічної служби має специфічні особливості, що обумовлено історичними, політичними та соціально-економічними факторами. Це впливає на організацію, функціонування і підходи до управління персоналом у кожній державі. Для розуміння ключових аспектів системи публічної служби доцільно проаналізувати досвід *Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії*. [33; 80; 109].

В *Польщі* організація УППС має низку особливостей, які забезпечують ефективне функціонування кадрової системи. Основними завданнями органів, відповідальних за управління персоналом, є розробка стандартів УППС та визначення базових принципів дотримання законодавства у цій сфері. Також до їхніх обов'язків входить створення та реалізація єдиної стратегії УППС, яка сприяє узгодженню політики та процедур на всіх рівнях державного управління.

Особливу увагу в *Польщі* приділяють міжнародній співпраці у сфері

публічної служби, що сприяє обміну досвідом і найкращими практиками між країнами. Крім того, важливою складовою діяльності є поширення інформації про вакантні посади та діяльність публічної служби, що забезпечує прозорість і відкритість у процесах добору персоналу [19; 27; 30; 33].

Організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів є ще одним ключовим напрямком роботи. Польська система передбачає планування, організацію та контроль за цими процесами, що дозволяє підвищувати професіоналізм публічних службовців та адаптувати їх до нових викликів і вимог[33].

Серед найважливіших змін у діяльності органів публічної влади Польщі слід виділити підвищення прозорості та відкритості, посилення децентралізації та зменшення масштабів державного апарату. Відбувся перехід від кількісних до якісних критеріїв оцінювання діяльності виконавчої влади, впровадження механізмів суспільного діалогу та розроблення проектного управління для модернізації адміністративного апарату. Водночас реалізовано реєстрацію публічних послуг, що забезпечило підвищення їх доступності.

Попри значний прогрес, польські дослідники вказують на необхідність удосконалення публічної служби. Серед основних проблем зазначають неоднорідність правил кадрового відбору, різний рівень відповідальності та нерівномірні умови трудових відносин. Конституція Польщі гарантує незалежність публічної служби, а законодавчі норми обмежують політичний вплив на кадрові процеси, забезпечуючи конкурентні та відкриті процедури набору [33].

Особливу увагу приділяють підготовці службовців у Національній школі публічного адміністрування, яка забезпечує міждисциплінарне навчання та підвищення кваліфікації, програми яких адаптовані для керівних і експертних посад, охоплюючи такі напрямки, як управління, право, міжнародні відносини та економіка. Випускники школи автоматично отримують право працювати на публічних посадах.

Прозорість і відкритість діяльності органів влади регулюються Законом України «Про доступ до публічної інформації», що детально описує механізми доступу громадян до інформації[33]. Це сприяє зміцненню довіри до публічних інституцій. Важливими є ініціативи, такі як програма «Приязна адміністрація», яка забезпечує оперативну комунікацію, доступ до інформації та сприяє модернізації адміністративних послуг. Цей законодавчий акт був прийнятий завдяки тісній співпраці з польськими колегами. Тому польський досвід децентралізації показав, що чітке розмежування функцій між центральною та місцевою владою сприяє зростанню інвестиційного клімату, вдосконалення форм розвитку малого бізнесу та громадянського суспільства. Цей процес позитивно вплинув на економічний розвиток регіонів, наближення послуг до населення та покращення якості життя в громадах.

Враховуючи позитивний досвід Польщі, українська публічна служба може перейняти такі аспекти, *як прозорість управління, залучення висококваліфікованих кадрів задля забезпечення професійного розвитку службовців* [30; 33].

Аналізуючи систему УППС *Латвії*, варто зазначити, що її функціонування спрямоване виключно на управління людськими ресурсами державного сектору. Проте, модернізації та адаптації до сучасних умов приділено недостатньо уваги, що обмежує можливості цієї системи реагувати на актуальні виклики й впроваджувати інноваційні підходи до управління. Латвійське агентство публічної служби, реалізує публічну політику у сфері публічного управління. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективного впровадження положень Закону про державну службу та інших нормативно-правових актів.

УППС *Латвії* відповідає за адміністрування інформаційних систем, пов'язаних із публічною службою, а також за організацію процесів нарахування заробітної плати. Такий комплексний підхід сприяє забезпеченню узгодженості та результативності функціонування державного апарату, підвищуючи його

професійний рівень та адаптивність до сучасних викликів [30; 33].

У Німеччині функції УППС охоплюють широкий спектр завдань, зокрема розроблення основ публічної служби, забезпечення дотримання національного законодавства, регулювання тарифної політики, організацію управлінських процесів, модернізацію адміністративних структур, скорочення бюрократії, перегулювання, протидію корупції, а також розвиток міжнародного співробітництва. Система управління персоналом у Німеччині побудована на правовому регулюванні статусу службовців, що дозволяє забезпечити гнучкість та ефективність у виконанні публічних функцій [30; 33].

Службовці в Німеччині класифікуються за трьома видами правового статусу, кожен із яких визначає рівень правової захищеності та обсяг функціональних обов'язків. Підготовчий статус характеризується мінімальною правовою захищеністю, службовці на цьому етапі проходять теоретичну та практичну підготовку без призначення на конкретну посаду.

Цей етап має навчальну мету і передбачає можливість звільнення у разі порушення дисципліни.

Випробувальний статус набувається після призначення на посаду та триває залежно від рівня складності службових обов'язків: від одного року для службовців простого рівня до трьох років для працівників вищого рівня. Успішне завершення цього етапу є обов'язковою умовою для подальшого по життєвого призначення.

По життєве призначення є найвищим ступенем правового захисту для службовців у Німеччині. Його отримують працівники, які досягли 27-річного віку, пройшли всі етапи випробувальної служби та продемонстрували високий рівень професіоналізму. Ця система забезпечує стабільність кар'єри та сприяє ефективному виконанню завдань публічної служби [49; 74].

Управління персоналом публічної служби в Іспанії побудовано на основі закритої системи, яка характеризується суворою ієрархією та структурованим кар'єрним зростанням. Основною особливістю такої системи є набір персоналу

на базові посади в публічних органах виконавчої влади, з можливістю подальшого кар'єрного підвищення в межах цієї посади. Кар'єрне просування супроводжується пропорційним підвищенням заробітної плати, що забезпечує прозорість і послідовність у мотивації публічних службовців.

Іспанська модель УППС має ієрархічну структуру, яка базується на рівні освітньої підготовки кандидатів, підтвердженому дипломом. Система забезпечує доступ до кар'єри в межах офіційного органу та сприяє стабільності й прогнозованості розвитку кар'єри. У рамках такої моделі наголос робиться на відповідності рівня освіти вимогам посади, що підвищує професійний рівень публічних службовців [30; 33; 74].

Основними напрямками людського потенціалу. Зокрема, йдеться про оновлення підходів до управління персоналом, що включає адаптацію до нових викликів і потреб сучасного суспільства. Одним із ключових аспектів є зміна умов праці та системи оплати, що спрямовано на підвищення мотивації службовців і створення умов для продуктивної діяльності.

Важливою інновацією стало впровадження нових підходів до класифікації публічних посад, які дозволяють здійснювати більш точний добір працівників відповідно до вимог конкретної посади. Це сприяє не лише підвищенню ефективності роботи публічної служби, але й створенню можливостей для більш гнучкого управління кадровим капіталом. Такий підхід дозволяє залучати кваліфікованих фахівців і забезпечувати ефективний розподіл функцій між працівниками.

У цілому, іспанська система управління персоналом публічної служби спрямована на досягнення високого рівня професіоналізму, забезпечення стабільності та стимулювання розвитку працівників. Її ключові характеристики, такі як закритість, ієрархічність і орієнтація на освітній рівень, забезпечують структурованість і передбачуваність процесів управління. Однак впровадження інновацій і адаптація до нових умов залишаються важливими завданнями для підтримання конкуренто-спроможності публічної служби в

Іспанії.

Публічна служба *Франції* є однією з найбільш регламентованих і структурованих систем управління, яка поєднує дух ієрархічності та вірності державним інтересам. Модель забезпечує стабільність і послідовність функціонування державного апарату, водночас надаючи публічним службовцям можливість проявляти ініціативність і професіоналізм у виконанні своїх обов'язків. Концепція розвитку кар'єри публічного службовця у Франції базується на усвідомленні кількох важливих складників, які забезпечують інтеграцію особистих і професійних цілей із потребами держави [30; 33; 74].

Правовий статус службовців у Франції базується на специфічних відносинах із роботодавцем — державою. У зв'язку з цим регулювання публічної служби відбувається через адміністративне право, яке визначає нерівність сторін у трудових відносинах, особливий порядок вирішення спорів і додаткові обмеження щодо публічних службовців. Для компенсації таких обмежень передбачено матеріальні та моральні гарантії, що сприяють підвищенню престижу публічної служби та залученню висококваліфікованих кадрів.

Система публічної служби у Франції орієнтована на безперервність кар'єри. Особа, яка вступила до лав публічної служби, зазвичай залишається в системі протягом усього трудового життя [30; 33]. Такий підхід створює умови для поступового професійного та кар'єрного зростання. Публічні службовці, які демонструють високу ефективність та відповідальність, мають змогу отримувати підвищення у посадах, що мотивує до постійного вдосконалення професійних навичок.

Особливістю французької публічної служби є її здатність поєднувати жорсткість регламентації з достатнім рівнем гнучкості, що дозволяє службовцям проявляти ініціативу та творчий підхід до виконання завдань. Така система забезпечує злагоджене функціонування державного апарату, сприяючи підвищенню його ефективності та стійкості в умовах змін. Пріоритетним

завданням є забезпечення безперервності роботи публічної служби, що досягається завдяки чітко визначеному правовому статусу службовців і продуманій системі мотивації.

Публічна служба Франції також сприяє формуванню сильної корпоративної культури, яка ґрунтується на принципах професіоналізму, лояльності до держави та орієнтації на довгострокову перспективу. Така система забезпечує високий рівень стабільності кадрового складу, що дозволяє ефективно реалізовувати державну політику, адаптуватися до нових викликів і зміцнювати довіру громадян до публічних інституцій.

У публічній службі Франції діють *дві основні моделі службового зростання*, що забезпечують баланс між автоматичністю просування та індивідуальними досягненнями. *Перша модель* базується на зростанні за ступенем. Вона реалізується в межах певного рангу і пов'язана з тривалістю роботи на посаді. Службовці автоматично переходять до вищого ступеня після досягнення максимального стажу в поточному класі посад [30; 33].

Друга модель зростання стосується просування за рангом і має конкурентний характер. Публічні службовці проходять загальнонаціональний і відкритий конкурс, у рамках якого оцінюють їхні професійні досягнення, компетенції та потенціал, що дозволяє ідентифікувати найкращих кандидатів для зайняття вищих посад, сприяє зростанню професіоналізму [30; 33; 83].

У країнах ЄС зростання службовців також базується на поєднанні двох підходів: автоматичність для забезпечення стабільності і конкурсність для розвитку професійних якостей, переваги та недоліки відображені в табл. 2.1.

Таким чином, ми розглянули зарубіжний досвід крізь призму ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що зумовила взяття Україною зобов'язань щодо модернізації та професіоналізації державної служби з урахуванням європейських стандартів захисту прав людини та принципів соціального діалогу.

У цьому контексті актуалізується принцип гуманізації публічної служби, реалізація якого ґрунтується на положеннях міжнародних актів у сфері прав і свобод людини. Саме ступінь дотримання цього принципу є важливим індикатором рівня інтеграції держави у сучасний європейський управлінський простір. В умовах воєнного стану його забезпечення ускладнюється, однак для України воно зберігає стратегічне значення.

Таблиця 2.1

Інтеграція інноваційних підходів в управлінні персоналу в сфері публічної служби у країнах ЄС

Країна	Особливості моделей Управління персоналом	Переваги	Проблеми та виклики
Польща	Центральна система Управління людськими ресурсами; прозорість процедури добору; міжнародне співробітництво	Узгоджена стратегія управління персоналом; чіткі стандарти; професійне зростання.	Обмеженість адаптації до інноваційних Підходів у сфері управління.
Латвія	Орієнтація лише на державний сектор; недостатня модернізація.	Стабільність функціонування; чітке дотримання законодавчих норм.	Низька гнучкість системи; слабка адаптація до змін.
Німеччина	Три рівні правового статусу службовців; прозора система підготовчої, випробувальної та пожиттєвої служби; значна увага до Міжнародної співпраці.	Високий рівень професіоналізму; ефективна боротьба з корупцією; Прозорість і результативність адміністративних процесів.	Складність процедур добору і підвищення; високі вимоги до кваліфікації.
Іспанія	Закрита ієрархічна система; пропорційне кар'єрне зростання; акцент на відповідності освітнього рівня.	Стабільність кар'єрного зростання; прозорість у системі мотивації.	Недостатня адаптивність до викликів; потреба в інноваціях, Класифікації посад.
Франція	Регламентация через Адміністративне право; поєднання автоматичного	Сильна корпоративна культура; високий	Ієрархічність може зменшувати

	та конкурсного службового зростання; Орієнтація на Безперервність кар'єри.	рівень стабільності; мотивація до професійного розвитку.	гнучкість; значні обмеження для службовців через додаткові правові регуляції.
--	---	---	---

Джерело: автор. розробка за [30; 33; 83].

2.3 Правове регулювання управління персоналом у сфері державної служби України в умовах воєнного стану

Основним документом правового регулювання державного управління та УППС, зокрема, є Конституція України [31], яка визначає ключові принципи та засади діяльності ОДВ, закріплює правові гарантії для державних службовців.

Відповідно до чинного законодавства України регулювання питань УППС має свої специфічні особливості. Основними нормативними положеннями, які мають найвищу юридичну силу та поширюються на УППС, є положення Конституції України [31]:

1. Рівний право доступу до публічної служби (статті 38 Конституції України), дотримання справедливих і прозорих процедур конкурсу [31].
2. Принцип законності (статті 19 Конституції України), відповідно до якого діяльність ОДВ, УППС здійснюватися виключно на підставі та в межах чинного законодавства [31].
3. Заборона дискримінації та забезпечення гендерної рівності (статті 24 Конституції України), що гарантує рівні права для всіх громадян, незалежно від статті.
4. Право на працю (статті 43 Конституції України), яке включає заборону незаконного звільнення, право на безпечні умови праці та отримання заробітної плати, не меншої за визначену законодавством. Положення охоплюють персонал державної служби як суб'єктів особливого виду трудових відносин, спрямованих на виконання завдань і функцій держави [30].

5. Право на судовий захист (статті 55 Конституції України), яке забезпечує державним службовцям можливість оскаржувати незаконні рішення, дії або бездіяльність суб'єктів управління персоналом у національних судах або міжнародних судових інстанціях [31].

Таким чином, правове регулювання публічної служби, закріплене у Конституції України та законодавчих актах, спрямоване на забезпечення прозорості, законності та захисту прав ДС та посадових осіб ОМС, сприяє підвищенню ефективності функціонування системи УППС.

На початковому етапі розвитку ДС України кадрове забезпечення було зосереджене переважно на адміністративних функціях, таких як ведення особових справ, оформлення трудових книжок, облік відпусток і виплата лікарняних. Проте сучасна концепція УППС базується на принципах людиноцентризму. Вона спрямована на розкриття та розвиток потенціалу державних службовців, включаючи їхні професійні навички, здібності та ініціативність. Особливу увагу приділено забезпеченню прав працівників, створенню умов для професійного зростання, заохоченню досягнень і внесків кожного службовця, а також гарантуванню можливостей для їхнього творчого розвитку.

Нормативно-правові акти НАДС поділяються на загальні організаційні акти, документи з питань управління та акти, пов'язані з кадровим забезпеченням. До нормативних документів НАДС належать правила етичної поведінки публічних службовців, методики оцінювання професійного навчання, а також положення про конкурси управлінських практик [39].

ЦОВВ поділяються на чотири основні типи залежно від їх функцій та ролі в системі державного управління.

Першим типом є сервісні органи, які надають адміністративні послуги фізичним і юридичним особам, що підкреслює важливість клієнтоорієнтованого підходу до ПУА. Сервісні органи виступають як основний інструмент забезпечення доступності, прозорості та якості

адміністративних послуг населенню [40].

Другий тип представлений міністерствами, які займаються стратегічним управлінням у визначених Президентом України сферах відповідно до Конституції та законів України, отже тип органів забезпечує інтеграцію національних пріоритетів у реалізацію урядових програм та ініціатив, а також координує діяльність інших ЦОВВ у межах відповідних сфер політики.

Третій тип складають інспекції, які виконують контрольно-наглядові функції. Основним завданням цих органів є забезпечення дотримання нормативно-правових актів ОДВ, ОМС, фізичними та юридичними особами, контроль яких забезпечує законність, дотримання стандартів і правил, встановлених державою, що є важливим елементом регуляторної функції державного управління [40].

Четвертий тип включає агентства, які виконують функції управління державним майном, що належить до сфери їхнього управління, зосереджені на ефективному використанні публічних активів, оптимізації ресурсів і забезпеченні відповідності їх використання стратегічним інтересам держави[40; 50].

Інституційний напрям включає формування статусу суб'єктів управління у сфері ДС. До цієї категорії належать акти, які визначають правовий статус НАДС, порядок його функціонування та завдання. Також регламентуються процедури обрання представників громадських об'єднань і ЗВО до складу комісій, які здійснюють добір Комісії з питань вищого корпусу; забезпечує захист права на державну службу, включаючи механізми службових розслідувань, які проводяться НАДС або його територіальними органами [40].

Штатний напрям спрямований на визначення вимог до державних службовців, що включає встановлення єдиних стандартів для кандидатів на посади категорії «А»; питання професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Наприклад, у відповідних

постановах визначаються заходи, необхідні для удосконалення професійного рівня кадрів, та регламентується порядок проведення таких навчальних програм [6; 40].

Організаційний напрям охоплює ключові аспекти кар'єри державних службовців. Сюди входять питання просування по службі, вступу на державну службу, визначення рангів публічних службовців та їх співвідношення з рангами інших категорій, таких як військові або дипломатичні звання; регулюються правила підрахунку стажу ДС, оцінка результатів діяльності; порядок відкликання зі щорічних відпусток, надання додаткових оплачуваних відпусток та компенсація витрат у разі їх скасування [6; 40].

Процедурний напрям визначає правила, які регламентують виконання процедур у ДС організації конкурсів на зайняття вакантних посад, проведення стажувань, оцінки діяльності службовців, а також присвоєння рангів із забезпеченням прозорості, об'єктивності та справедливості у питаннях, пов'язаних із добором, оцінкою та кар'єрним просуванням ДС.

Накази НАДС мають відомчий функціональний характер, який визначається специфікою його завдань і функцій. Зміст цих нормативно-правових актів можна класифікувати за функціональною спрямованістю питань [6; 40]. До загально-інституційних аспектів належать визначення правового статусу міжрегіональних управлінь НАДС, правового статусу служб УППС, процедури публічного звіту керівників ОДВ, а також правила обрання представників ІГС до складу конкурсних комісій. У питаннях, що стосуються персоналу, передбачено встановлення загальних правил етичної поведінки державних службовців, підготовку тестових запитань для перевірки знань тощо [13; 101].

Комісія з питань вищого рівня ДС виконує функції з організації конкурсів на високі посади, моніторингу дотримання стандартів ПС та формування кадрового резерву для найвищих рівнів управління. Діяльність комісії забезпечує відкритість, прозорість і об'єктивність процесу добору кандидатів,

що сприяє професіоналізації ДС [6; 25].

Керівники ДС здійснюють безпосереднє управління персоналом в установах, формуючи кадрову політику на рівні конкретних організацій. Вони відповідають за розподіл обов'язків, оцінювання ефективності роботи співробітників та створення умов для їхнього професійного розвитку.

Служби УППС є базовими організаційними підрозділами, які забезпечують реалізацію політики УЛП в публічних установах [6; 8; 25]. Їх функції охоплюють організацію конкурсного добору, адаптацію нових співробітників, планування кар'єри, моніторинг виконання посадових обов'язків, організацію навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки цим підрозділам забезпечується єдність і послідовність у реалізації кадрової політики на рівні кожного органу публічної влади[6; 8].

Для організації своєї роботи агентство здійснює низку важливих функцій. Воно забезпечує заходи щодо запобігання корупції в апараті та підпорядкованих організаціях, контролює виконання цих заходів, а також здійснює добір кадрів на керівні посади в центральному апараті й територіальних органах. НАДС формує кадровий резерв, що дозволяє забезпечувати безперервність і ефективність управління людськими ресурсами [6; 8; 40].

НАДС контролює діяльність підпорядкованих підприємств, установ і організацій, здійснює планово-фінансову роботу, забезпечує ефективне використання фінансових і матеріальних ресурсів, вдосконалює бухгалтерський облік і контролює дотримання відповідних стандартів. [12; 13]. Особливе значення надається мобілізаційній готовності, яка забезпечується в межах повноважень НАДС. Відділи агентства реалізують державну політику у УППС на відповідних територіях. Їхні функції включають внесення пропозицій щодо вдосконалення публічної політики, управління людським капіталом ресурсами, а також забезпечення функціонального управління ПС. Завдяки децентралізованій структурі, НАДС забезпечує ефективну координацію

діяльності в межах всієї системи публічної служби, підвищуючи її адаптивність до сучасних викликів [12; 13].

Особливості взаємодії уряду та НАДС відображаються у чіткому розподілі повноважень, що забезпечує баланс між координацією та підконтрольністю.

Уряд спрямовує та координує діяльність НАДС через уповноваженого міністра, який здійснює загальне керівництво та координацію. Кабінет Міністрів визначає граничну кількість працівників НАДС, має повноваження скасовувати акти агентства, якщо їх зміст суперечить законодавству, а також призначає голову та заступників голови агентства за рекомендаціями Комісії з питань вищої публічної служби. Призначення здійснюється на основі конкурсу, прозорості та об'єктивності [50; 51].

НАДС відповідальне перед урядом і підзвітне йому у своїй діяльності. У передбачених законом випадках має право надсилати запити до інших органів публічної влади для перевірки інформації про кандидатів на посади, з подальшим узагальненням отриманих даних. Служба УППС підпорядковується керівнику державної служби, який реалізує кадрову політику у відповідно до вимог чинного законодавства [50]

Завдання та функції Служби управління персоналом визначені Типовим положенням, затвердженим наказом НАДС, що відповідає вимогам Закону України «Про державну службу» [50; 51]. Підрозділ несе відповідальність за реалізацію кадрової політики в органі, організацію діяльності з підвищення професійної майстерності працівників, аналітичну роботу в сфері управління персоналом і прогнозування розвитку кадрових ресурсів.

Відповідно до Звіту НАДС щодо вивчення потреб управління персоналом у 2023-2025 рр., серед основних завдань служби УППС можна виділити такі напрями [4]:

1. Реалізація політики управління персоналом, що охоплює весь спектр кадрових питань.

2. Забезпечення виконання функцій керівника публічної служби в межах кадрового управління.

3. Організація добору кадрів і заходів, спрямованих на професійне зростання працівників.

4. Документальне забезпечення процесів, пов'язаних із прийомом, переведенням і звільненням публічних службовців.

5. Проведення аналітичної роботи для прогнозування потреб у кадрах і розробки стратегій їх розвитку.

6. Здійснення методичного супроводу кадрової роботи у підпорядкованих органах та контроль за дотриманням відповідних стандартів.

Особливу увагу приділено організаційному розвитку державного органу, формуванню мотиваційної системи для працівників, створенню умов для підвищення професійної компетентності службовців, відповідає за координацію роботи кадрових служб у підпорядкованих територіальних органах, що сприяє єдиному підходу до реалізації кадрової політики.

Під час воєнного стану правове регулювання управління персоналом публічної служби зазнало суттєвих змін, зумовлених необхідністю адаптації до нових умов. КМУ прийняв низку постанов, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування органів виконавчої влади та ефективного використання людських ресурсів, які забезпечили гнучкість у розподілі завдань, зокрема через запровадження дистанційної роботи та ротації персоналу між ОДВ, що забезпечило виконання критичних функцій навіть в умовах активних бойових дій [12; 13].

Крім того, постанова КМУ «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників публічних органів для роботи на деокупованих територіях України» від 23 травня 2023 року започаткувала формування резерву кадрів, які залучаються для виконання службових обов'язків на деокупованих територіях. Відкрито нові освітньо-наукові програми, такі як «Постконфліктне врядування» та «Урядування на повоєнних

територіях», спрямовані на підготовку персоналу в умовах післявоєнної відбудови [48].

Висновки до розділу 2

Відповідно до поставлених завдань в другому розділі здійснено аналіз сучасного стану імплементації європейських стандартів УППС, визначені особливості європейських моделей управління персоналом у сфері публічної служби. Отже, аналіз сучасних європейських моделей управління персоналом у сфері публічної служби засвідчує, що розвиток державного управління у країнах ЄС відбувався шляхом поетапного переходу від традиційної бюрократичної системи (Public Administration) до нових концепцій — New Public Management, New Public Governance та Good Governance, які базуються на принципах відкритості, ефективності, підзвітності та партнерства з громадянами.

Упровадження цих моделей сприяло формуванню інноваційного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтованого на професіоналізм, прозорість процедур, розвиток компетентностей та підвищення якості публічних послуг. Вони стали основою для створення європейського адміністративного простору, у межах якого державна служба розглядається як інструмент реалізації публічних цінностей і забезпечення суспільного добробуту.

Європейські ініціативи — *SIGMA*, *Twinning*, *TAIEX*, а також інституційні платформи *EPAN* та *EUPAN* — відіграють ключову роль у поширенні найкращих управлінських практик і формуванні єдиних стандартів державного управління. Використання таких інструментів, як *CAF* і принципів *Good Governance*, сприяє підвищенню результативності роботи ОБВ, розвитку кадрового потенціалу та зміцненню громадянської довіри до публічних інституцій.

Україна нині перебуває на шляху євроінтеграції. Тож досвід країн ЄС вважаємо методологічним орієнтиром й практичною моделлю модернізації системи УППС. Його імплементація забезпечує поступове формування ефективної, професійної, прозорої та орієнтованої на громадянина публічної служби, здатної діяти відповідно до стандартів європейського врядування.

Узагальнено досвід європейських країн в управлінні персоналом задля інтеграції інноваційних підходів в Україні, зокрема *Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії*. Сучасні моделі управління персоналом у цих країнах-членах Європейського Союзу демонструють значний рівень різноманітності, відображаючи специфіку історичного, соціального й економічного розвитку кожної держави. на принципах професіоналізму, прозорості, ієрархічності та адаптивності до сучасних викликів. У кожній країні сформувалися свої підходи до побудови системи управління, які орієнтовані на забезпечення стабільності та результативності.

У цих країнах ЄС впроваджені схожі системи УППС, зростання службовців базується на поєднанні двох підходів: *автоматичність для забезпечення стабільності і конкурсність для розвитку професійних якостей*.

Запровадження нових концепцій, таких як *New Public Management, New Public Governance i Good Governance*, сприяло зміцненню демократичних інститутів, підвищенню прозорості діяльності публічних органів та покращенню якості надання послуг громадянам.

Визначено, успішне поєднання стабільності, професіоналізму та відкритості. Інтеграція інноваційних підходів дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи стійкість і результативність системи

Воєнний час спричинив зміни у правовому регулюванні, що були спрямовані на забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності публічного управління. Особливий акцент зроблено на адаптації персоналу до умов воєнного стану, підготовці кадрів для виконання завдань на деокупованих територіях та модернізації управлінських процесів.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

3.1. Механізми імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів

Одним із перспективних напрямів упровадження європейських стандартів у практику управління персоналом публічної служби є використання сучасних наукових інноваційних підходів, серед яких варто виокремити командний, компетентнісний, менторський, коучинговий, ціннісно-мотиваційний, фасилітативний та функціонально-рольовий та ін. У нашій роботі зроблено акцент на дослідженні процесу імплементації європейських стандартів УППС саме через призму командного, ціннісно-мотиваційного та функціонально-рольового підходів, які виступають важливими чинниками організаційного розвитку та інноваційного управління в системі публічної служби.

Розглянемо формування УППС на засадах командного підходу. Неправильне розуміння сутності управлінської команди в публічному секторі, що спирається на принципи особистої лояльності, матеріального заохочення або корпоративної замкнутості, може перетворити колектив на кланову структуру, яка переслідує власні інтереси, а не суспільне благо [91].

Відтак, управлінські команди доцільно формувати лише у тих органах і на тих рівнях публічної влади, де вони здатні забезпечити реальний управлінський ефект і підвищити якість прийняття рішень, сприяючи переходу державної служби на вищий рівень організаційного розвитку.

Попри відсутність єдиного визначення поняття «*управлінська команда*», у науковій літературі цей термін найчастіше трактується як група керівників різних рівнів, об'єднаних спільним баченням цілей розвитку організації та єдиними підходами до їх досягнення [91]. Така команда діє злагоджено, узгоджує управлінські рішення й забезпечує ефективну комунікацію між усіма структурними підрозділами.

Формування управлінської команди в органах публічної влади ускладняється ієрархічною природою системи державного управління. Жорстка вертикаль влади, персональна відповідальність керівників і традиційна орієнтація на адміністративні методи управління обмежують можливості командної взаємодії [62; 91]. Часто керівник-лідер несвідомо вдається до авторитарного стилю, прагнучи повного контролю над процесом, що суперечить принципу делегування повноважень.

Тому формування справжніх управлінських команд у публічній службі передбачає передусім трансформацію управлінського мислення її керівників, зміну психологічних установок та моделей поведінки. Від керівників вимагається відмова від надмірного втручання в операційні процеси, розвивати довіру до колег, здатність делегувати повноваження і створювати умови для самостійності підлеглих. Саме така управлінська культура формує передумови для ефективного командного менеджменту та лідерства в УППС, заснованого на партнерстві, відповідальності та взаємоповазі.

Процес формування управлінських команд публічних службовців з метою імплементації європейських стандартів доцільно здійснювати через механізми, які поєднують організаційні та особистісно-психологічні аспекти. Такий підхід забезпечує комплексний характер командо утворення та підвищує адаптивність управлінської структури до сучасних викликів. Успішність цього процесу значною мірою залежить від урахування нормативно-правових і структурно-ієрархічних особливостей системи публічної служби. Це дає змогу ефективно долати проблеми, пов'язані з обмеженим делегуванням

повноважень керівником, його персональною відповідальністю за виконання рішень, недостатньою готовністю працівників приймати управлінські рішення та брати відповідальність за їх реалізацію.

Додаткової уваги потребують питання балансування між одноосібними й колегіальними рішеннями, вироблення спільної управлінської мови, узгодження стилів керівництва та формування сталих рольових позицій усередині команди.

Подальший розвиток управлінських команд публічної служби пов'язаний із поєднанням командного, ціннісно-мотиваційного та функціонально-рольового підходів, які разом формують основу для впровадження європейських управлінських стандартів в Україні [91]. Сутність командного принципу полягає в інтеграції публічних службовців у малі динамічні групи, члени яких взаємодіють на основі спільних цілей, взаємозалежності та доповнюваності компетентностей. Такий формат забезпечує ефективну координацію дій, зростання професійної взаємодії й сприяє досягненню високого рівня результативності.

На відміну від жорстко централізованих і формалізованих структур, управлінська команда характеризується гнучкістю, коротким життєвим циклом і може створюватися для вирішення конкретних завдань у межах проєктного підходу. Необхідність запровадження принципів командного менеджменту в публічному управлінні обумовлюється кількома чинниками [62]:

а) зростанням складності управлінських завдань, які вимагають колективної аналітики та синергії компетентностей;

б) динамічністю соціально-економічного середовища, що зумовлює потребу у створенні гнучких цільових груп для швидкого реагування;

в) підвищенням значущості мотиваційного аспекту діяльності публічних службовців, їхньою зацікавленістю у спільному виробленні стратегічних рішень і відчутті приналежності до процесу управління. Функції управлінських команд публічної служби на засадах командного підходу спрямовані на

підвищення організаційної спроможності публічних інституцій, ефективно вирішення комплексних завдань, які не можуть бути реалізовані традиційними адміністративними методами через накази, розпорядження чи формальні наради.

Рольова структура управлінської команди визначається характером спільної діяльності, рівнем відповідальності, компетентностями учасників та термінами реалізації завдань. Розгляне процес становлення команди, який має динамічний характер і передбачає послідовність етапів: *формування, зіткнення позицій, нормалізація, виконання завдань і завершення роботи*. Кожен із цих етапів потребує гнучкого лідерства, ефективної комунікації та підтримання балансу між індивідуальною самостійністю й командною взаємодією.

Під час створення управлінської команди публічних службовців важливо враховувати закономірності групової динаміки, які визначають баланс сил у колективі [91]. Згідно з його концепцією, будь-яка група розглядається як відкрита соціальна система, у якій діють сили різного спрямування, що формують внутрішній потенціал розвитку. Коли сили рівноваги урівноважені, колектив втрачає динаміку і не здатен до якісних змін. Тому ефективний лідер має виявити чинники, які знижують результативність, і розробити стратегію їх нейтралізації.

Перший етап цього процесу визначається як «розморожування», тобто створення умов для змін шляхом ослаблення впливу деструктивних факторів. *Наступним етапом є формування нових норм і цінностей*, що у контексті публічної служби означає утвердження етичних принципів, дотримання конституційних засад, створення кодексу поведінки державного службовця, розвиток культури довіри й відповідальності у команді. *Завершується цей процес етапом «заморожування»*, коли нові моделі поведінки закріплюються у системі цінностей колективу, формуючи стійку організаційну рівновагу. Таким

чином, аналіз поля сил може бути використаний як технологія підвищення ефективності управлінських команд у публічній службі [92].

Однак упровадження командного підходу в систему публічної служби супроводжується певними труднощами, що пов'язані з особливостями національної управлінської культури. Ієрархічна структура органів влади, персоніфікована відповідальність керівників, орієнтація на адміністративний контроль і обмежене делегування повноважень створюють додаткові бар'єри для розвитку командного стилю роботи. У цьому контексті керівникам доцільно враховувати низку *технологічних аспектів* [92]:

1. Не всі працівники готові до розподілу відповідальності. Частина службовців психологічно тяжіє до роботи за чіткими інструкціями, що ускладнює розвиток самостійності.

2. Командне управління потребує часу. Процес узгодження рішень у колективі є тривалішим, однак саме він забезпечує зваженість управлінських дій.

3. Відсутність спільної управлінської мови. У багатьох установах зберігається різниця у підходах, методах і понятійній базі менеджменту, що ускладнює взаєморозуміння між керівниками різних рівнів і сповільнює процес становлення ефективної команди.

В таблиці 3.1 подані механізми імплементації європейських стандартів УППС на засадах командного підходу.

Таблиця 3.1

Механізми імплементації європейських стандартів УППС на засадах командного підходу

Механізми	Прийоми і методи імплементації європейських стандартів
Правовий механізм	– розробка правових норм регуляції державно-службових та посадових відносин між членами управлінської команди; – легітимізація процесів добору управлінських команд; – розробка Етичного кодексу управлінської команди публічних службовців
Механізм лідерства	– вибір моделі управління й функціонування управлінської команди;

	– встановлення основних принципів взаємодії; – визначення орієнтирів розвитку; – формування мікроклімату в колективі
Організаційний механізм	– встановлення критеріїв добору учасників управлінської команди; – делегування повноважень; – дотримання правил забезпечення ефективного командного стилю роботи; – контроль результатів діяльності з боку керівника
Психологічний механізм	– аналіз поля сил групи; – створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки або утворення командної субкультури; – заморожування результатів
Консультативний механізми	– ситуативний аналіз; – установчі збори для побудови команди; – експертно-консультативна діяльність; – застосування техніки змін як алгоритму вирішення проблеми

Джерело: складено автором на основі [92].

З урахуванням зазначених чинників формування управлінських команд у публічній службі має спиратися на технології колективного лідерства, комунікаційну культуру, системне делегування повноважень і чітку орієнтацію на досягнення спільного результату. Основу ефективності команди становлять принципи взаємодії, серед яких:

- спільність мети — узгодження дій усіх членів команди задля досягнення єдиного результату;
- конструктивність пропозицій і орієнтація на результат;
- особиста відповідальність і проактивність кожного учасника;
- взаємна підзвітність і партнерство;
- підтримка, взаємонавчання та взаєморозвиток;
- створення умов для професійного та особистісного зростання;
- довіра, толерантність і гуманізм як етична основа командної культури.

Ефективність управлінської команди в сфері публічної служби залежить не лише від внутрішніх процесів, але й від зовнішнього організаційного середовища, у якому вона функціонує. Це середовище включає рівень компетентності керівництва, якість управлінських процедур, підтримку з боку інституційної структури та загальний організаційний клімат. Водночас внутрішній культурний контекст визначається рівнем згуртованості команди, наявністю спільних цінностей і норм, практиками розв'язання конфліктів, моделями комунікації та прийняття рішень. Важливим елементом виступає справедливий розподіл ролей, забезпечення взаємоповаги й підтримки.

Функціонально-рольовий підхід як інструмент удосконалення взаємодії в командоутворенні УППС, вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії [91].

Даний підхід передбачає множинність ситуацій вибору власне лідером і членами команди УППС, адже через варіативність ролей здійснюється апробація та диференціація їх серед членів команди, за рахунок чого уточнюється сприйняття кожної з них кожним з членів, а також здійснюється наділення найбільш адекватною та оптимальною індивідуально учасника для швидкої його адаптації. Ці підходи було обрано нами для того, щоб підкреслити необхідність удосконалення взаємодії в командоутворенні УППС, вміння вирішувати нестандартні ситуації взаємодії. Для зменшення стресового впливу на особистість і команду в УППС рекомендується оволодіти і/або розвинути вміння, які сприяють легкому подоланню різних нестандартних ситуацій, що допоможе згуртувати або сформувати сильну команду:

Розглянемо основні функції функціонально-рольового підходу до формування командної управлінської діяльності публічних службовців, а саме:

1. *Вироблення перспективних рішень* (планування, можливі маркетингові стратегії на ринку, зміни в організаційній структурі, призначення або відставка ключових співробітників тощо). Поточною роботою займатися не слід. Це пояснюється тим, що робочий час кожного з учасників її команди УППС коштує

занадто дорого в порівнянні з оплатою праці тих співробітників, у чиї обов'язки входять подібні питання.

2. *Прийняття колективних рішень.* Зазвичай це відбувається у вигляді голосування. У цьому і полягає сенс існування управлінської команди – колективно розглядати будь-яку ситуацію або проблему, і приймати більш зважені рішення.

3. *Взаємовиручка.* Будь-яка управлінська команда складається з вузькопрофільних фахівців, які у певній сфері – професіонали своєї справи [90-92].

У командному менеджменті зазвичай говорять про зовнішній та внутрішній організаційно-культурний контекст функціонування команди.

Зовнішній контекст охоплює організаційний клімат УППС, компетентність керівних органів «материнської організації» в управлінні командною діяльністю, складність і структурованість зовнішнього світу, наявність та якість систем контролю [90-92].

Культурний контекст усередині команди УППС характеризується такими рисами як: сприйняття й дотримання всіма учасниками командних норм і цінностей, способи поділу влади, згуртованість членів команди, найбільш притаманні способи організації та здійснення командної взаємодії (командних процесів – координації, комунікації, розв'язання конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків), розподіл ролей [92; 114].

Отже, функціонально-рольовий підхід в УППС формує оновлені управлінські команди, визначає лідера управлінської діяльності публічної установи.

3.2. Пропозиції щодо імплементації європейського управління персоналом в публічну службу в контексті цифровізації кадрових процесів в умовах євроінтеграції та воєнного стану в Україні

Цифровізація публічного управління трансформує традиційну парадигму управління персоналом, переводячи її від адміністративного до стратегічного рівня. Використання аналітики даних, технологій штучного інтелекту, хмарних платформ і онлайн-навчання дозволяє створити інноваційну модель «розумного кадрового менеджменту», орієнтованого на результат, мотивацію й розвиток людського капіталу. Однак технологічний розвиток має спиратися не лише на інструменти, а й на організаційну культуру, розвиток цифрових компетентностей персоналу. Лише за умови комплексного підходу — поєднання технологічних, організаційних і культурних змін — цифровізація стане стійким фактором розвитку державної служби, підвищення її ефективності та суспільної довіри.

В науковій літературі з'явилися вітчизняні та зарубіжні публікації, присвячені запровадженню цифровізації різних сферах суспільної діяльності, зокрема: економіки, історії, культури, психології та кібербезпеки, публічного управління, зокрема Д. Балашової, Д. Барановського, М. Бріль, Н. Бондарчук, Н. Гончарук, Н. Дуброви, О. Зачко, Т. Запорожець, О. Заярного, О. Карпенка, С. Ларіна, Х. Матківської, В. Орищука, Н. Саркісяна, О. Твердохліба, С. Теплової, Н. Швець, О. Чернецького та ін.

Процес цифровізації державних послуг докорінно трансформує системи управління та прийняття рішень, безпосередньо впливаючи на якість надання публічних сервісів. Якщо раніше громадяни звикли взаємодіяти з державою через професійних службовців, то нині дедалі частіше ця взаємодія відбувається через цифрові інтерфейси. Відтак змінюється сама логіка управлінської діяльності: у той час як людина характеризується гнучкістю мислення та здатністю до індивідуалізації рішень, алгоритми діють за формальними правилами, які зменшують варіативність і соціальну чутливість управлінських процесів.

Цифрові інструкції, закладені у програмне забезпечення, стандартизують процедури, спрощуючи їх до рівня алгоритмічних дій. Така логіка мінімізує

можливість творчого або адаптивного підходу, що, у свою чергу, може обмежувати соціальну складову публічного управління [2; 3]. Тому особливо важливо забезпечити баланс між технологічною доцільністю та людським фактором. Технічна інфраструктура є лише інструментом, тоді як ключовим генератором державних послуг залишається державний службовець, чия діяльність виходить за межі простих алгоритмів і передбачає високий рівень компетентності, аналітичності та відповідальності.

В умовах війни цифровізація державного управління набуває додаткового ризикового виміру. Найуразливішим аспектом є технічна залежність цифрових сервісів — у випадках пошкодження інфраструктури або відключення електроенергії громадяни можуть бути позбавлені доступу до основних державних послуг. Це демонструє необхідність створення резервних інструментів функціонування держави, серед яких — повернення до традиційних засобів комунікації, таких як кур'єрська пошта та паперовий документообіг. Вони виконують роль страхових механізмів, що забезпечують безперервність управлінських процесів навіть за екстремальних умов.

Хоча тимчасове повернення до аналогових методів може виглядати кроком назад, воно є вимушеним і стратегічно виправданим. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики й зберегти керованість державного апарату. Показовим прикладом стійкості цифрових рішень стала робота *Інформаційної системи управління персоналом (HRMIS)* Національного агентства з питань державної служби, яка навіть у день масованих атак 10 жовтня зуміла зареєструвати понад сотню користувацьких авторизацій, попри відключення електроенергії [2; 16; 111].

Цей приклад підтверджує, що людський капітал залишається основою стабільності державного управління. У критичні моменти саме державні службовці забезпечують функціонування публічних інституцій, підтримують довіру громадян і формують потенціал для відновлення повноцінної електронної держави після перемоги.

В умовах глобальної цифрової трансформації роль людського фактора лише зростає. Кадровий потенціал органів державної влади потребує якісного оновлення, формування нових компетентностей, цифрової грамотності та адаптивного мислення. У зв'язку з цим першочергового значення набуває *створення сучасної нормативно-правової й організаційної бази цифровізації кадрового управління*, що сприятиме підвищенню ефективності, прозорості та результативності державної служби [111; 114].

Серйозним викликом залишається відставання нормативного регулювання від темпів цифрових змін. Відсутність гармонізації між чинними законами та реальними процесами цифрової трансформації, а також нестача єдиних технічних стандартів створюють правову невизначеність. Це знижує ефективність впровадження електронних сервісів та ускладнює інтеграцію нових управлінських технологій. Тому особливої актуальності набуває завдання оновлення нормативно-правової бази відповідно до динаміки цифрової економіки та розроблення комплексного підходу до цифровізації публічного управління на всіх рівнях.

Розглядаючи правові, організаційні та технологічні виклики цифровізації управління кадровим потенціалом у ПУА, зазначимо, що впровадження цифрових технологій у сферу публічного управління супроводжується низкою правових та регуляторних бар'єрів, що ускладнюють процес їх інтеграції. Процедура нормативного врегулювання цифрових інновацій передбачає ухвалення нових регламентів, узгодження їх із чинною правовою системою та отримання санкцій на різних рівнях державної влади. Цей процес є тривалим і часто не встигає за швидкістю технологічного розвитку. Відсутність уніфікованих стандартів цифрових рішень для управління кадровим потенціалом призводить до розбіжностей між державними установами, ускладнює обмін даними й координацію діяльності.

Додатковою проблемою залишається *відсутність гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами цифрового*

управління, що перешкоджає впровадженню інтегрованих інформаційно-технологічних рішень у межах державного сектору. Це створює ризики несумісності систем, дублювання функцій та зниження ефективності управлінських процесів.

Не менш суттєвими є *організаційні виклики*, що виникають під час цифрової трансформації управління персоналом [114]. Нові технологічні рішення потребують перегляду традиційних управлінських підходів, перебудови організаційних структур і процесів. Проте ці зміни нерідко натрапляють на опір інституційної інерції, брак цифрових компетентностей серед кадрів і недостатню гнучкість управлінських систем. Демократичні механізми прийняття рішень, які передбачають колегіальність і погодження, також можуть уповільнювати процес адаптації цифрових інструментів.

Відсутність ефективної міжвідомчої взаємодії та інтеграції інформаційних систем призводить до *фрагментації даних і суперечливих кадрових рішень*. Це підкреслює необхідність розбудови єдиної цифрової платформи для управління людськими ресурсами, яка б забезпечила автоматизований обмін інформацією, уніфікацію процесів та підвищення аналітичних можливостей публічної адміністрації [114].

В умовах *воєнного стану та глобальних викликів* цифровізація набула додаткового функціонального значення. Органи публічної влади активно впроваджують дистанційні форми роботи, електронний документообіг і захищені платформи для внутрішніх комунікацій. Це дозволяє забезпечити безперервність діяльності, збереження персоналу, оперативне реагування на потреби працівників і захист їхніх прав навіть у кризових умовах.

Ключову роль у цьому процесі відіграє *ефективна взаємодія служб персоналу з працівниками*, яка визначає результативність діяльності державних інституцій. Формування стратегії управління кадровою інформацією на основі цифрових інструментів забезпечує комплексний моніторинг потреб персоналу,

облік запитів і результатів, а також створення інтерактивних каналів зворотного зв'язку.

Запровадження *багатофункціональної цифрової платформи управління кадровим потенціалом* є перспективним напрямом розвитку публічного сектору. Така система дозволяє автоматизувати ключові кадрові процеси — від реєстрації даних і контролю згод до аналітики ефективності та формування кадрового резерву. Вона забезпечує зручність користування, прозорість управління й можливість масштабування рішень у межах всієї системи державної служби.

Таким чином, подолання правових, організаційних і технологічних обмежень цифровізації потребує *системного підходу*, що включає оновлення нормативно-правової бази, узгодження стандартів, розвиток цифрових компетентностей державних службовців і створення єдиних цифрових платформ управління персоналом. Це стане запорукою формування гнучкої, безпечної та інноваційної системи публічного управління в Україні.

Цифрова трансформація системи державного управління та управління людськими ресурсами розглядається як одне з ключових євроінтеграційних зобов'язань України у межах реформи публічної адміністрації. Вона реалізується з урахуванням Європейських принципів державного управління, розроблених програмою OECD/SIGMA, які передбачають запровадження прозорих процедур добору, підзвітності та ефективного використання кадрового потенціалу в органах влади [39; 67; 118].

Прийняття законопроекту з питання відновлення конкурсу на посади ДС, запропоноване міжнародною спільнотою, сприяє удосконаленню системи конкурсного відбору та відповідає стандартам ЄС, забезпечує прозорість, підвищить рівень професіоналізації та результативності публічної служби. Реалізація цих змін стане важливим етапом у процесі євроінтеграції України та адаптації державного управління до європейських принципів належного врядування.

Відповідно до Звіту за результатами опитування роках щодо потреб у наданні методичної допомоги з управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів, проведеного НАДС у 2023 – 2025 роках [4;] за темою «Професійний розвиток: аналіз теми «Професійний розвиток державних службовців» демонструє зміну акцентів у потребах державних органів щодо методичної підтримки.

Якщо у 2023 році ключовим запитом було планування та організація професійного навчання (40,1%), то у 2025 році – це складання, перегляд та моніторинг виконання індивідуальної програми професійного розвитку (35,7%). Це свідчить про зростання уваги до персоналізованого розвитку та системного управління навчальною траєкторією кожного державного службовця.

Інтерес до планування професійного навчання знизився з 40,1% у 2023 році до 31,2% у 2025 році, що може вказувати на часткове опанування інструментів та практик у цій сфері.

Окремо у 2025 році зростає запит на вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні (28,1%), чого не було серед топ-пріоритетів у 2023 році.

Організаційна культура: якщо у 2023 році ключовими темами були управління конфліктами (45%), нематеріальне заохочення та мотивація (34,7%) та тимбілдинг (33,5%), то у 2025 році на перший план виходить адаптація державного службовця при призначенні на посаду (30,7%) [4].

Водночас інтерес до роботи з *конфліктами* зменшився до 30,3%, але залишається серед провідних запитів, що підтверджує сталість цієї проблематики. Питання нематеріальної мотивації також зберігає актуальність (25%), хоча і з нижчим пріоритетом порівняно з 2023 роком [4].

У процесі цифровізації УППС особливого значення набувають організаційні зміни, спрямовані на формування гнучких структур, здатних оперативно реагувати на виклики та впроваджувати інновації. Ефективне

управління УППС потребує запровадження нових підходів в організації роботи державних інституцій, зокрема:

- *адаптивних механізмів управління*, що передбачають створення тимчасових міжвідомчих або проєктних груп для вирішення конкретних завдань;
- *децентралізації управлінських процесів*, яка полягає у делегуванні повноважень та відповідальності на рівень виконавців і підрозділів, що підвищує ефективність прийняття рішень;
- *розвитку цифрових HR-платформ*, які забезпечують автоматизацію ключових кадрових процесів — від оформлення на службу до оцінювання результативності та планування професійного розвитку.

З метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами потребує модернізації Єдиний портал вакансій державної служби, який є базовим інструментом для конкурсного добору кадрів. Його оновлення дозволить оптимізувати процедури вступу, проходження та припинення державної служби, а також розширити функції для розміщення інформації про наявність вакантних посад не лише в ОДВ, а також в ОМС.

Модернізація порталу сприятиме: проведенню професійного добору на основі компетентнісного підходу; підвищенню прозорості кадрових процесів; формуванню достовірної статистики щодо вакансій та результатів проведення конкурсів. До моменту повного відновлення функціонування Єдиного порталу уряд України підтримав ініціативу Мінцифри щодо реалізації експериментального проєкту із використання Е-Дія для працевлаштування на посади державної служби.

За інформацією Наталії Алюшиної, Голови НАДС, «Цей пілотний проєкт, розрахований на два роки, передбачає: публікацію актуальних вакансій у низці органів державної влади (зокрема НАДС, Мінцифри, Міністерства економіки та ДП «Дія»); проведення цифрового відбору кандидатів без традиційної

конкурсної процедури; тестування інноваційних HR-технологій та інструментів електронної ідентифікації кандидатів [16].

Такі ініціативи демонструють прагнення України до впровадження європейських підходів до управління кадровими процесами, де цифрові рішення стають не лише технічними інструментами, а й основою для підвищення прозорості, підзвітності та довіри до публічної служби. Реалізація експериментального проєкту із використання цифрових інструментів вебпорталу «Дія» для працевлаштування на посади державної служби стане важливим кроком у вдосконаленні системи добору кадрів. Передбачається, що його впровадження допоможе вирішити існуючі проблеми з кадровим забезпеченням у пілотних органах публічної влади, а надалі — поширити цей досвід на інші державні установи.

Відповідно до рішення КМУ, Мінцифри у двомісячний термін має забезпечити технічну можливість реалізації механізму електронного працевлаштування через інструменти порталу «Дія». Визначено, що запропонований законопроект є базовим інструментом узгодження підходів до формування корпусу державних службовців між усіма зацікавленими сторонами. Проте для забезпечення реальної ефективності системи необхідно продовжити її обговорення на рівні уряду та професійної HR-спільноти, розробивши дієві механізми контролю, оцінювання й залучення висококваліфікованих кадрів.

Разом з тим, слід зазначити, що портал «Дія» першочергово створений для надання електронних адміністративних і публічних послуг, а не як спеціалізована платформа з працевлаштування. Тому використання його як основного каналу для добору кадрів має низку обмежень. Зокрема, відсутність інтеграції «Дії» з іншими професійними платформами для пошуку роботи не дозволяє проводити порівняльний аналіз заробітних плат між державним і приватним секторами. Це ускладнює планування оплати праці та формування конкурентних умов служби.

Розглянемо оцінку Європейської Комісії з цифровізації та надані нею рекомендації для України. Згідно зі звітами Європейської Комісії за 2024 рік. Цифровізація системи управління людськими ресурсами в Україні просувається повільно. Реалізація системи HRMIS (Human Resources Management Information System) охоплює лише близько 40 тисяч посад, що становить незначну частку загального кадрового потенціалу публічної служби. Європейська Комісія наголошує на необхідності [87; 95; 96]:

- прискорення впровадження HRMIS у всіх державних органах;
- запровадження системи грейдингу для прозорого ранжування посад і визначення рівня оплати праці;
- забезпечення єдиної бази даних та аналітичного дашборду на основі HRMIS для моніторингу кадрової політики, що вже частково реалізовано Міністерством фінансів України через онлайн-панель звітності.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі доведено, що цифрова трансформація системи управління кадровим потенціалом в Україні не є лише технологічною інновацією, а є частиною ширшого процесу імплементації європейських стандартів. Її подальший розвиток повинен спиратися на принципи належного врядування, професіоналізму, прозорості та етичної відповідальності державної служби. Саме на цьому фундаменті формується сучасна модель імплементація європейських стандартів управління персоналом, що поєднує технологічну модернізацію з гуманістичними цінностями ПУА.

Подальший розвиток цифрової кадрової політики неможливий без вдосконалення нормативно-правової бази, що регулює процеси зберігання, обробки та захисту персональних даних. Необхідно ухвалити зміни до чинного законодавства, спрямовані на: посилення гарантій захисту персональної

інформації; забезпечення кібербезпеки та стійкості державних інформаційних систем; уніфікацію правового статусу цифрових документів і процедур електронної демократії задля взаємодії між ОДВ та ОМС.

Важливим аспектом є також розроблення механізмів оцінювання та розвитку компетенцій персоналу засобами інноваційних методів обліку й оцінювання результативності праці. Особливо це актуально в умовах поширення дистанційних форматів роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що дозволить підвищити об'єктивність оцінювання службовців і забезпечить прозорість кар'єрного зростання. Окремої уваги потребує створення механізмів оцінювання та розвитку професійних компетентностей публічних службовців формування системи безперервного навчання на основі е-ресурсів, використання інтерактивних інструментів оцінювання та впровадження персоніфікованих освітніх траєкторій. Такі підходи сприятимуть не лише підвищенню кваліфікації, але й формуванню сучасної цифрової культури публічної служби.

У межах рекомендацій ЄС щодо реформи державного управління необхідно особливу увагу приділити [87; 84]:

1. Посиленню ролі Координаційної ради з питань реформування державного управління, орієнтуючи її діяльність на досягнення практичних результатів реалізації Стратегії на 2022–2025 рр.
2. Поглибленню міжвідомчої взаємодії між установами, відповідальними за цифровізацію державної служби.
3. Відновленню конкурсних процедур на державній службі відповідно до алгоритму, розробленого НАДС, що включає 14 конкретних завдань з модернізації системи відбору персоналу.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна магістерська робота виконана відповідно до поставленої мети дослідження питання європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби задля ефективного публічного управління на реалізацію завдань, які окреслені в наступних висновках.

1. Аналіз стану наукових досліджень проблем управління персоналом у сфері публічної служби сприяв визначенню, що УППС є *комплексною системою заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування механізмів управління людським капіталом*.

Виокремлено наукові школи українських та зарубіжних вчених, які досліджували наступні проблеми УППС: концептуальний розвиток вітчизняної та світової системи управління персоналом в публічній службі, принципи стандартизації європейського управління, а саме: адаптивність, ієрархічність, колегіальність, комплексність, оперативність, оптимальність, плановість, добір й розстановка кадрів, узгодженість управлінських дій; напрями реалізації комплексу методів роботи з персоналом в публічній службі – адміністративному, організаційно-розпорядчому, правовому, економічному, соціально-психологічному, морально-ціннісному та етичному. Розглянуто також проблеми поєднанням правового регулювання, стратегічного планування, адаптації сучасних управлінських технологій до стандартів ЄС в умовах інтеграційних процесів.

В результаті аналізу стану наукових досліджень проблем управління персоналом у сфері публічної служби окреслено зміст діяльності УППС, який охоплює повний цикл роботи з управління персоналом — від визначення кадрових потреб і планування чисельності персоналу, добору кадрів на публічну службу – до професійного розвитку, оцінювання ефективності їх діяльності та припинення трудових відносин.

2. Систематизовано теоретико-методологічні аспекти понятійного апарату УППС в умовах євроінтеграції України. Розглянуто особливості

розмежування понять «*публічна служба*» і «*державна служба*», які упродовж тривалого часу у наукових працях і нормативно-правових актах вживалися як синоніми або взаємозамінні категорії, розкрито концептуальні відмінності цих понять. Державну службу визначаємо на законодавчому рівні як публічну, професійну та політично неупереджену діяльність на посадах, фінансування яких здійснюється з державного бюджету; як інструмент забезпечення належного врядування, підзвітності, ефективності та клієнтоорієнтованості. Натомість поняття публічної служби охоплює ширше коло діяльності — службу в ОМС, установах та організаціях, а також діяльність осіб, які, не маючи статусу державних службовців, виконують суспільно значущі функції.

3. Розкрито передумови ефективної імплементації оновлених Принципів європейських стандартів в публічну службу України, які сприяють посиленню інституційної спроможності органів влади, що досягається завдяки застосуванню інструментів інституційного розвитку ЄС — *TWINNING*, *TAIEX*, *SIGMA* та програм технічної допомоги. Це сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, професійному розвитку службовців, інтеграції управлінських стандартів і процедур, наближених до європейських, забезпечують прозорість й ефективність управління людським капіталом, цифровізацію публічних послуг, підзвітності.

Акцентовано увагу на принципах УППС реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, нормативно-правової бази для впровадження сучасних HRM-підходів, запровадження інформаційної системи HRMIS та вдосконалення механізмів професійного розвитку, адаптивності та прозорості кадрових процесів оцінювання компетентностей державних службовців.

4. Здійснено детальний огляд ефективних моделей стандартизації європейського управління персоналом у сфері публічної служби, виокремлено основні проблеми в їх функціонуванні. Серед них: недосконалість конкурсного відбору, відсутність чітких критеріїв оцінювання та слабка мотивація кадрів.

Проаналізовано нормативно-правові акти, які формують правову основу реформування системи публічного управління в Україні, визначають базові засади організації публічної служби, статус державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, їхні права, обов'язки та механізми реалізації службових повноважень. Це засвідчує поетапний перехід від традиційної бюрократичної системи (*Public Administration*) до нових концепцій — *New Public Management*, *New Public Governance* та *Good Governance*, які базуються на принципах відкритості, ефективності, підзвітності та партнерства з громадянами; сприяють формуванню інноваційного підходу до управління людським капіталом, орієнтованого на професіоналізм, прозорості процедур, розвитку компетентностей та підвищення якості публічних послуг.

5. Узагальнено кращий досвід європейських країн для України на засадах інтеграції інноваційних підходів, зокрема *Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії* в управлінні персоналом у сфері публічної служби для України. Він відображає специфіку історичного, соціального й економічного розвитку кожної держави, побудованого на принципах професіоналізму, прозорості, ієрархічності та адаптивності до сучасних викликів. У кожній країні сформувалися свої підходи до побудови системи управління, які орієнтовані на забезпечення стабільності та результативності.

Визначено, що в країнах ЄС впроваджені ідентичні системи УППС, зростання службовців базується на поєднанні двох підходів: *автоматичність для забезпечення стабільності і конкурсність для розвитку професійних якостей*, що інтеграція інноваційних підходів дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи стійкість і результативність системи. Подальший розвиток УППС потребує інтеграції європейських стандартів, таких як *European Competency Framework*, модернізації нормативно-правової бази та впровадження інноваційних технологій управління.

6. Окреслено правове регулювання УППС в Україні в умовах воєнного стану, яке зазнало суттєвих змін, зумовлених необхідністю адаптації до нових

умов. КМУ прийняв низку постанов, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування органів виконавчої влади та ефективного використання людського капіталу, впроваджувати гнучкість у розподілі завдань, зокрема через запровадження дистанційної роботи та ротації персоналу між ОДВ, що забезпечило виконання критичних функцій навіть в умовах активних бойових дій.

Прийняття Постанови КМУ «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників публічних органів для роботи на деокупованих територіях України» від 23 травня 2023 року започаткувало формування резерву кадрів, які залучаються для виконання службових обов'язків на деокупованих територіях.

Відкрито нові освітньо-наукові програми, такі як «Постконфліктне врядування» та «Урядування на повоєнних територіях», зокрема в Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, які спрямовані на підготовку персоналу для роботи в умовах післявоєнної відбудови, організації ефективної роботи в кризових умовах та відновлення інституційної спроможності органів влади.

7. Розкрито механізми імплементації європейських стандартів управління персоналом в Україні на засадах командного та функціонально-рольового підходів: правовий механізм, механізм лідерства, організаційний механізм, психологічний механізм, консультативний механізм, які забезпечили основу ефективності команди УППС на принципах партнерської взаємодії. Процес становлення команди має динамічний характер і передбачає п'ять етапів: формування, зіткнення позицій, нормалізація, виконання завдань і завершення роботи, які потребують гнучкого лідерства, ефективної комунікації та підтримання балансу між індивідуальною самостійністю й командною взаємодією.

З метою мінімізації перешкод для впровадження командного підходу в систему публічної служби керівникам запропоновано: враховувати низку *технологічних, соціально-психологічних інструментів в підвищення* рівня своєї управлінської компетентності, якості надання управлінських процедур, підтримку з боку інституційної структури та загальний позитивний організаційний клімат в колективі.

8. Обґрунтовані пропозиції з ключових завдань розвитку ефективної системи УППС в ОДВ та ОМС в умовах цифрової трансформації:

8.1. Доцільно посилити впровадження та наповнення інформаційної системи HRMIS в ОДВ, забезпечивши її функціональну повноту та інтеграцію з іншими цифровими платформами.

8.2. Важливо надати методичний супровід з практичного застосування HRMIS, включно з організаційним інструментарієм, що охоплює питання аналітики, звітності, обміну даними та захисту інформації.

8.3. Необхідним кроком є застосування стандартизованої системи грейдингу в усіх ОДВ та ОМС, що дозволить створити репрезентативну базу даних для порівняльного аналізу практичного впровадження УППС на всіх рівнях.

8.4. У сфері правового забезпечення важливим завданням залишається нормативно-правове врегулювання процедур конкурсного відбору та використання цифрових інструментів автоматизації кадрових процесів із урахуванням безпекових аспектів.

8.5. Серед першочергових завдань доцільно виділити модернізацію Єдиного порталу вакансій державної служби через оптимізацію його процедурного механізму, розширення функціоналу та інтеграції з іншими спеціалізованими платформами пошуку роботи. Синхронізація цього ресурсу з HRMIS та державними системами кіберзахисту створить єдину цифрову екосистему УППС, що забезпечить оперативність, достовірність і прозорість кадрових процесів на ДС та ПС.

8.6. Доцільно розвивати використання інструментів вебпорталу «Дія», що вплине на відкритість та прозорість наявності посад у сфері публічної служби, підвищення рівня комунікативності та мережевої взаємодії між всіма суб'єктами цифровізації.

Таким чином, цифровізація є одним із напрям імплементації європейських стандартів УППС задля ефективності публічної служби України, що забезпечує новий рівень прозорості, підзвітності та відкритості державних інституцій формування професійного корпусу публічних службовців, орієнтованого на результат і суспільні цінності. Тому подальший розвиток цифрової кадрової інфраструктури потребує оновлення нормативно-правової бази, гармонізації з європейськими стандартами, забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина, Н. О. (2025,). *Фактори управлінської спроможності: уроки трьох років війни в Україні.*

URL:<https://patimes.org/factors-of-governance-capacity-lessons-from-three-years-of-war-in-ukraine/>

2. Барановський Д., Бріль М. (2025). *Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану.*

URI:<https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2786>. DOI : <https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.012>

3. Бондарчук Н.В., Дуброва Н.П. (2023). Цифровізація публічного управління: та перспективи розвитку. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. № Т 34(73) Т.1. С. 214-218. –

URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10197/1/3.pdf>

4. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з управління людськими ресурсами серед працівників служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби.

URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-1.pdf>

5. Владовська К. (2022). До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині. *Аналітично-порівняльне правознавство*. № 2. с.—124–128.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58718>

6. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022. с.—343.

URL : https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=GnW2SKcAAAAJ&citation_for_view=GnW2SKcAAAAJ:J_g5lzvAfSwC

7. Григорчук В. Є. (2025). Ефективна державна служба: світовий досвід та перспективи для України. *Правові засади організації та здійснення публічної влади*: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. (Дніпро, 05-06 жовтня 2023). URL: <https://surl.li/ruwhzf>

8. Грищук А.Б. *Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія*. Львів: 2018. с.—232

URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1048/1/02-18_GryschukDRUK.indd.pdf

9. Грицяк І.А. *Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади*. Київ: К.І.С., 2005. с.—400.

URL: <https://file.lib.in.ua/pdf/hrytsiak-ihor-upravlinnia-v-yevropeiskomu-soiuzi-teoretichni-zasady.pdf>

10. Гура, В. (2025). Механізми формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. (12), с. —72-83. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-72-83>

11. Данкевич Є., Ревунець В. (2022). Моделі публічної служби: основні підходи та критерії класифікації. *100-річчя Поліського національного університету: здобутки, реалії, перспективи*: зб. праць уч. Міжнар. наук.-практ. конф. (1 листопада 2022 р.). Житомир: Поліський національний університет. с.—116–119.

URL: <http://polissiauniver.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA-100-%D1%80%D1%96%D1%87%D1%87%D1%8F.pdf>

12. *Деякі питання реформування державного управління*. Офіційний вебпортал КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

13. *Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану*. Офіційний вебпортал

парламенту України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text>

14.Дзюба Г. М. (2023). Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. Том 83. № 4. с.—141–151.

DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.141

15. Дрешпак В.М. (2021). Сучасна українська модель публічної служби в контексті соціокультурної парадигми. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2 (29). с.—56–62.

DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.9>

16. Діджиталізація управлінських процесів в часи війни, в тому числі в системі публічної служби: плюси і мінуси: матеріали авторського блогу Голови НАДС Наталії Алюшиної у міжнародному виданні РА TIMES – журнал *American Societyfor Public Administration (ASPA)* 04 березні 2023. National. URL: <https://nads.gov.ua/news/didzhitalizatsiia-upravlinskykh-protsesiv-v-chasy-viiny-v-tomu-chysli-v-systemi-publichnoi-sluzhby-pliusy-i-minusy> .

17.Експертиза законопроектів на відповідність праву ЄС: досвід Литви та Польщі. Проект “Рада за Європу”.

URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/ekspertyza-zakonoproektiv-na-vidpovidnist-pravu-yes-dosvid-lytvvy-ta-polshchi> .

18.Толкованов В. (2011). Європейська стратегія інновацій та доброго врядування на місцевому рівні: основні завдання, історія виникнення та досвід впровадження. *Актуальні проблеми державного управління*. Вип. 3. с.— 212–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2011_3_57

19.Зеленський В.М. (2015). Особливості правового регулювання конкурсного відбору на державну службу за трудовим законодавством європейських країн. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. Вип. 32. Т. 2. с.—129–132

URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2020/12/No.32-2.pdf>

20.Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців:

монографія. Київ: центр учбової літератури, 2016. с.—176

URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000016566>

21.Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Одеса : НАДУ, 2013. Т. 1. с.—118–144.

URL:<https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf>

22.Карпа М. (2016). Критерії моделювання публічної служби: методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. Вип. 4 (49). Ч. 1. с.—227–233. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_27

23.Карпов В. (2025). Деякі аспекти державної кадрової політики у сфері публічного управління України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. № 2 (78). с.—380–389.

<https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/994/1017>

24.Korchak, N., & Parkhomenko-Kutsevil, O. (2021). Integrity (dobrochesnist) of a public servant: ethical and legal dimensions. *Scientific Works of Kyiv Aviation Institute. Series Law Journal "Air and Space Law"*, 2(59), с.—78–84. <https://doi.org/10.18372/2307-9061.59.15598>

<https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/UV/article/view/15598>

25.Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроект. Реформа державного управління. 5 березня 2025 року. URL:<https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt>

26. Кізілов Ю. (2018). Правове регулювання проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2. с.—137–142.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_19

27.Кірмач А.В. (2019). Європейський досвід правового регулювання службової кар'єри державних службовців. *Часопис Київського університету права*. № 2. с.—161–164.

URI : <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/handle/123456789/22718>

28.Компанець О. І. (2022). Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. No 2 (76). с.—101–107.

URI http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.17>

29.Кодекс адміністративного судочинства України: Кодекс України; Кодекс, Закон від 06.07.2005 р. № 2747-IV.

URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>.

30.Коментарі програми SIGMA до проекту Закону України «Про державну службу». Програма Sigma, 2011. с.—26.

URL https://komsamovr.rada.gov.ua/news/Mizhnarod_ekspert_zakonopr/77231.html

31.Конституція України: Закон від 28.06.1996 р. №254 к/96-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254/96-%D0%B2%D1%80/ed20220507#Text>

32.Корнілова О.В., Новаковська Є.В., Тернавський Ф.С. (2025). Оптимізація управління персоналом у гнучкому проєктному менеджменті через мотивацію, самоменеджмент і медіацію конфліктів *Наукові інновації та передові технології*»(Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»). No10(50). с.—434–444. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/view/404/508>

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-424-433](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-424-433)

33.Ласійчук О. (2019). Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу: досвід для України. *Науковий вісник*. Вип. 3. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26529/lasijchuk.pdf>

34.Лікарчук Н. (2021). Парламентська етика: політологічний аналіз.

Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 22. *Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін*. Том 22. Випуск 30. с.— 49–56. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series22.2021.30.05>

<https://enpuirb.udu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8ea80bac-d67f-468a-a883-34f35da415c3/content>

35.Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. с.—312. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf>

36.Мамчур Г.В. (2016). Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління»*. Вип. 1. с.—41–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknud_2014_1_14

37.Мельничук Т. П. (2021). Професійна служба у провінціях Стародавнього Риму. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 21 грудня 2018 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018.. с.—233-234.

URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/2018_12_21_material_dums.pdf

38.Модель досконалості EFQM. Запорізька обласна державна адміністрація.URL:https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf

39.Моніторингові звіти Програми SIGMA.....
[https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_\(%D1%83%D0%BA%D1%80\).pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf)

40.Національне агентство України з питань державної служби.
URL: <https://nads.gov.ua/>

41.Олуйко В.М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : Автореф. дис... канд. наук з держ. управління : 25.00.04 / В. М. Олуйко; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. К.,

2001..с.— 20. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000224610>

42.Онуфрієнко О. (2016). Підходи до класифікації моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2 (29). с.— 155–160.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_22

43.Орлів М.С. (2020). Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. № 19. с.—76-81.

URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1379503>

44. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2022 року № № 2939-VI.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>,

45. Паламарчук Т.П., Година М.А. (2020). Професійний розвиток державних службовців як об'єкт державного регулювання: теоретичні засади. *Економіка та держава*. Серія: “Державне управління”. №2 (14). с.—39-45. DOI: <https://doi.org/10.33.2002-3947.23.02>.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_2_9

46.Пархоменко-Куцевіл О. І. (2022). Закордонний досвід організації та функціонування системи управління персоналом. *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* Вип. 2 (5). с.—188-197.

URL: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10poipds.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10poipds.pdf)

47.Подольчак, Н.Ю., Цигилик, Н.В., та Хім, М.К. (2021). Розробка факторної системи впливу публічного управління на сталий розвиток держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2368>.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.11.1>.

48.Перші студенти програми “Урядування на повоєнних територіях” розпочали роботу в держслужбі—Представництво Президента. ZMINA публікації статті: 26 липня 2024. Дата звернення до джерела: 10.11.2025. URL:

<https://zmina.info/news/pershi-studenty-programy-uryaduvannya-na-povoyennyh-terytoriyah-rozpochaly-robotu-v-derzhsluzhbi-predstavnyctvo-prezydenta/>

49.Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України.

URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28975.pdf>.

50.Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ua>.

51.Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

52.Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>

31.Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. №280/97-ВР.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.

54.Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.

55.Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014р. №1682-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>

56.Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07 червня 2001 р. № 2493-III.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

57.Про службу в органах місцевого самоврядування: Проект Закону від 05.01.2022р.№6504.

URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511.

58.Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України; Стратегія від 01.02.2012 р.№45/2012.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.

59.Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

60.Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 18.03.2015р. №227-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80#Text>

61.Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. 2-вид. Дніпро : ГРАНІ, 2019 с.— 384. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3FMB_Pravo/Za-zah.red.-S.M.Serohi na.-Publichna-sluzhba.pdf

62.Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

63.Сопілко І., Крутась В. (2022). Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний журнал «Повітряне і космічне право»*, 1(62), с. – 85–90.

DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>

64.Селіванов, С., Кашлакова, А. (2022). Управління людським капіталом на державній службі в умовах воєнного стану. *Державна служба України: Сучасні виклики та перспективи повоєнної трансформації*. Київ: КНУ ім. Т. Г. Шевченка. с. – 192–195

URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/308/files/83f6fe7a-0d2c-437f-952a-58f699c0bc46.pdf>

65.Стельмащук Л. (2019). Співвідношення понять «публічна служба» та

«державна служба». *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. Вип. 1. с. — 52-62.

URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2009_1_8

66. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 року № 141-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>.

67. Програма SIGMA. URL: <https://center.gov.ua/programa-sigma/>

68. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>

69. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії “А”: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 22 липня 2016 р. № 448.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9>

70. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України. Офіційний вебпортал парламенту України.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-п>

71. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06.04.2016 № 72: Наказ Національного Агентства України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

72. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n88>

73. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>

74.Професійний розвиток державних службовців в країнах Східного партнерства: результати порівняльного дослідження реформи державної служби (збірка матеріалів) / [М. Канавець (кер. авт. колективу), Ю. Лихач, А. Кукуля; за заг. ред. К. Ващенко]; пер. з англ. І. Белобратова, О. Рачинська, Ю. Федина. — 2-ге вид., виправ. і допов. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2017. с.—112.

URL:<https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/profesijnyj-rozvytok-derzhavnyh-sluzhbovczi-v-krayinah-shidnogo-partnerstva.pdf>

75.Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. с.—224.

URL:https://e-pidruchniki.com/book/15_pyblichne_upravlinnya_terminologichnii_slovník

76.Рекомендації для членів конкурсних комісій що до методів та засобів проведення співбесід з кандидатами.....

URL:<https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/rekomendatsyy-po-provedeniyu-ynterviu.pdf>

77.Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. Корженко, Л. Хашиєва. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 2. с.—10–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2011_2_4

78.Середа Г., Паламарчук К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. No 50. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

79.Теплов С.О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі Україні: дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів. 2024. с.—262.

URL:https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/dysertacziya_teplov-s-1-1.

[pdf](#)

80.Тимощук В. П., Школик А.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ: Конус-Ю, 2017. с.—735. URL: <https://pravo.org.ua/books/publiczna-sluzhba-zarubizhnyj-dosvid-ta-propozytsiyyi-dlya-ukrayiny/>

81.Ткаченко, І. В., Лікарчук, Н. В. & Миколук, А. В. Теорія і практика сучасного (нового) публічного управління в ЄС. ННПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка. 2024. с.—145.

URL:https://www.researchgate.net/publication/391901991_THEORY_AND_PRACTICE_OF_MODERN_NEW_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_THE_EU_Textbook_Ukrainian_language

82.Шевченко В.С. Управління персоналом: конспект лекцій(для студентів всіх форм навчання першого рівня вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування). Х. : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2021. с.—121. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049309.pdf>

83.Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: Угода, Список, Міжнародний документ від 27.06.2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

84.Хім, М.К., Цигилик, Н.В. та Подольчак, Н.Ю. (2021). Problems and Prospects of Training Civil Servants in Contemporary Ukrainian Realities. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 8 (1), с.—80–89. DOI: <https://doi.org/10.23939/eem2021.01.080>

85.Хорошенюк О.В. (2018). Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*. №1. с.—140–150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_18

86.Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>.

87.Шпекторенко І. В. (уклад.) Методологія публічного управління: навч.

посіб. Дніпро: ДПІДУ НАДУ. 2018. с.—120.

<https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/180/151>

88.Щодо запобігання безпідставному припиненню держслужби в умовах воєнного стану. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби.

URL:<https://nads.gov.ua/shchodo-zapobigannya-bezpidstavnomu-pripinennyu-derzhavnoyi-sluzhbi-v-umovah-voyennogo-stanu>

89. Студенецька А. (2021). Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування *Актуальні проблеми державного управління*. № 2 (83). с.—227-235.

<http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308>

90.Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с.—480

URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>

91.Управління персоналом у публічній службі [Текст] : навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" / С. К. Хаджирадєва [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Миколаїв : Ємельянова Т. В. [вид.], 2020. с—203. URL : <https://surl.li/ydebfx>

92.Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.

URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf>

93. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 року № 2259-IX.....

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> .

94.Зубчик, О. А., Обушна, Н. І., & Рубан, Ю. Г. (2024). Взаємодія урядових структур та громадянського суспільства Великобританії в умовах

трансформацій публічного управління. *Суспільство та національні інтереси*. 7(1), 555–565. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-555-565](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-555-565)

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/16291>

95.Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. Лабораторія законодавчих ініціатив.18 липня 2025 року.

URL:<https://www.parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-s-luzhbi/>

96.Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю (2024). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Право. Вип. 86: частина 3. с.—69–76.....

DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.10>.

URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2025/01/12-2.pdf>

97.Шевель І. П., & Лікарчук, Д. С. (2022). Політико-соціальні аспекти російсько-української війни 2014-2022 РР. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*, (10), с.—86–99.....

DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-745X.10.2022.269480>

98.Dzvinchuk, D, Orliv, M., Janiunaite, B., Petrenko, V. (2021). Creating innovative design labs for the public sector: *A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. Problems and Perspectives in Management*. 19(2). P. 320-332.

URL:https://www.researchgate.net/publication/352572147_Creating_innovative_design_labs_for_the_public_sector_A_case_for_institutional_capacity_building_in_the_regions_of_Ukraine

DOI: 10.21511/ppm.19(2).2021.26

99.Diskin A. (2005). Why Democracies Collapse: The Reasons for Democratic Failure and Success. *International Political Science Review*. Vol. 26. №3. P. с.—291–309.

URL: https://www.researchgate.net/publication/249743625_Why_Democracies_Collapse_The_Reasons_for_Democratic_Failure_and_Success

100. Kleiman L.S. (2000). *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
URL: https://books.google.com.ua/books/about/Human_Resource_Management.html?id=gUtYAAAAAYAAJ&redir_esc=y

101. Shpektorenko I., Vasylevska T., Bashtannyk A., Piatkivskyi R., Palamarchuk T., Akimov O. (2021) Legal bases of public administration in the context of European integration of Ukraine: questions of formation of a personnel reserve. *Ad alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 11/01-XVIII, 76-81.

URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/110118/papers/A_13.pdf

102. Zuazola, J. (2022, May 29) Exemplary Leadership for every CEO, entrepreneur and professional. *Digital Worldwide Leadership*. Retrieved from

URL: <https://www.linkedin.com/newsletters/digital-worldwideleadership-6914318477382049792/>

103. Siaroff A. (2003). Varieties of Parliamentarism in the Advanced Industrial Democracies. *International. Political Science Review*. Vol. 24. № 4. P. c.—445–464.

URL: https://www.researchgate.net/publication/249743598_Varieties_of_Parliamentarism_in_the_Advanced_Industrial_Democracies

104. EUPAN – European Public Administration Network.....

URL: <https://www.eupan.eu/>

105. By Paul Sparrow, Chris Brewster, Chul Chung. (2016). *Globalizing Human Resource Management. Economics, Finance, Business & Industry*. London. p.—316

URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315668611/globalizing-human-resource-management-paul-sparrow-chris-brewster-chul-chung>

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315668611>

106. Gonod P. (2025). The Recruitment of Civil Servants: Bridging Democratic Requirements and Efficiency. *The Civil Service in Europe*. London: Routledge, P. 479–496

URL: <https://www.taylorfrancis.com/reader/download/47237d53-53fb-4998-a678-d54d224bf165/chapter/pdf?context=ubx>

107. Kuipers N., Sahn A. (2023). The representational consequences of municipal civil service reform. *American Political Science Review*. Vol. 117, No. 1. P. 200–216.....

URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/representational-consequences-of-municipal-civil-service-reform/2B522FAC21AD5AD593466DECECA05B61>

108. Vlad M. D. (2021). Public Service Management in Some States Members of the European Union. *Scientia Moralitas. International Journal of Multidisciplinary Research*. Vol. 6, No. 2 P.c.—67–77.....

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1021136>

109. CAF Common Assessment Framework – EUPAN. *EUPAN – European Public Administration Network*. URL: <https://www.eupan.eu/caf/>

110. Iha Rudenko, Victoriia Koltun, Nataliya Shcherbak, Inna Kononenko, Yaroslav Konoplia. (2022). The Impact of Digital Technologies on Environmental Management in the Public Administration System of the Regions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. VOL.22 No.8. August. URL: <https://surl.li/smqtn>

DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.8.29>

111. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації, Розпорядження Кабінету Міністрів України № 844-р (2020) (Україна). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-p>Текст

112. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки (2021) (Україна).

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

113. Матвєєнко І., Панченко Г. (2022). Управління персоналом в системі державної служби в умовах цифровізації. *Наукові перспективи* (9 (27)). с.— 157–170.

URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2569/2575>

114. Сопілко І., Крутась В. (2022). Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний журнал «Повітряне і космічне право»*. 1(62), с.—85–90.

DOI: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486>

115. Копішинова О., Сметанінова Л. (2021). Цифровізація управління персоналом в органах публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 3(84), с.—202–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2021_3_34

116. Рачинський, А. (2022). Самоменеджмент в контексті розвитку професійної кар'єри державних службовців. *Аспекти публічного управління*, 10(6), 88-94. <https://doi.org/10.15421/152248>

URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/975>

117. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. с.—224

URL: <https://surl.li/nexeyu>

118. Svitlana Khadzhyradieva, Nataliia M. Chernenko, Nataliya B. Larina, Marianna M. Ruchkina and Oksana O. Sakaliuk. (2021). Risks in Public Administration in the Context of Globalisation. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, pp. 2921-2928 DOI: <https://doi.org/10.6000/1929-4409.2020.09.356>

ДОДАТКИ

Додаток А

Відповідність ключових компетенцій державно-управлінських кадрів
головним напрямкам їх професійного навчання європейським стандартам

Ключові компетенції	Головні напрямки професійного навчання
1) Базові компетенції: прагнення до особистого розвитку, порядність; навички міжособистісних відносин, мотивація державного службовця, усна комунікація, письмова комунікація. 1) Лідерські мета компетенції (обов'язкові для високопосадовців): – лідерство змін (Leading Change): креативність та інновації, увага до зовнішнього середовища, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове бачення; – управління людьми (Leading People): управління конфліктами, отримання різної вигоди від розвитку колег, формування команди; – орієнтованість на результат (Results Driven): відповідальність, орієнтація на клієнта, рішучість, підприємливість, вирішення задач які потребують спеціальних знань та додаткової експертизи; – бізнес-інтелект (Business Acumen): фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління технологіями; – здатність об'єднувати (Building Coalitions): створення партнерських	– Комунікація (навички комунікації на рівні управлінців; публічні виступи; презентаційні навички; комунікація успішних управлінців; проведення результативних нарад); – Інновації (навички візуалізації даних: візуальна передача інформації; воркшопи з проектувального мислення; інновації та стратегія; успішне впровадження змін); – Лідерство та управління (побудова ефективних команд; навички управління для лідерів-початківців; вплив та переконання в лідерстві; стратегії коучингу в лідерстві; управління собою та уміння вести за собою ін.; стратегічне лідерство); – Маркетинг (цифровий маркетинг екстра-рівня: медіа-стратегія та планування; тактика та стратегія маркетингу соціальних медіа); – Переговори (стратегії переговорів; розв'язання конфліктів на робочому місці; стратегії для підвищення рівня ефективності); – Стратегія (креативне мислення: інноваційні рішення для складних викликів; стратегії зростання: пошук можливостей; стратегічне управління;

мереж та альянсів політична грамотність, ефективне переконання і ведення переговорів.	основний набір інструментів консультанта); – Управління технологіями (комп’ютерна наука для лідерів; управління ризиками).
---	---

Додаток Б

Характеристика категорій посад державної служби (ДС) в Україні

Категорії	Посади
Категорія “А” – вищий корпус ДС (ранги 1-3)	Державного секретаря КМУ та його заступників, державних секретарів міністерств; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами КМУ, та їх заступників; керівників апаратів КСУ, ВСУ, вищих спеціалізованих судів та їх заступників; голів місцевих державних адміністрацій; керівників державної служби в ін. державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України
Категорія “Б” – керівники середньої ланки (ранги 3-6)	Керівників структурних підрозділів Секретаріату КМУ та їх заступників; керівників структурних підрозділів міністерств, ін. центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, їх заступників, керівників територіальних органів цих державних органів та їх структурних підрозділів, їх заступників; заступників голів місцевих державних адміністрацій; керівників апаратів апеляційних та місцевих судів, керівників структурних підрозділів апаратів судів, їх заступників; заступників керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України
Категорія “В” – спеціалісти (ранги 6-9)	Інших посад державної служби, які не віднесені до категорії “А” і “Б” (з урахуванням положень статті 51 Закону, до цієї категорії посад належать посади головних спеціалістів, провідних спеціалістів, спеціалістів та інші посади (адміністратори, інспектори, виконавці тощо).

Додаток В

Результати опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з управління людськими ресурсами серед працівників служб УППС



РОЗДІЛ 2



АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань державної служби URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-1.pdf>

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ В РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань у сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Найбільше опитаних цікавлять такі теми: «Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» (33,7%), «Реформа системи оплати праці державних службовців» (32,3%), «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом» (29,9%), «Оцінювання результатів службової діяльності» (28,6%), «Професійний розвиток працівників, планування та організація їх професійного навчання» (28,1%) (рис. 7).

1. Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?



Рис. 7. Розподіл відповідей респондентів на питання № 1 «Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?», %

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ В РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



У наступних питаннях кожна з зазначених тем була деталізована та розбита на окремі підтеми, респондентам пропонувалось обрати з переліку до 3-х питань, стосовно яких вони найбільше потребують методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки.

Так, з теми «Добір персоналу державного органу» найбільш затребуваними є підтеми «Особливості нормативного врегулювання добору на посади в умовах воєнного стану» (**45,9%**), «Оцінювання професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади» (**44,2%**), «Підготовка розпорядчих актів з питань добору на посади в умовах воєнного стану» (**39,3%**) (рис. 8).

2. Зазначте, з яких питань ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?



Рис.8. Розподіл відповідей респондентів на питання №2 «Зазначте, з яких питань ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

РОЗДІЛ 3.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС
ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За даними опитування для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами переважна частина респондентів найчастіше користується офіційним вебсайтом НАДС (**72,6%**), на другому місці – служби управління персоналом, які координують діяльність вашого державного органу (**29,3%**), листи на державні органи **20,1%** опитаних (рис. 19).

12. Яким ресурсам (каналам комунікації) ви найчастіше надасте перевагу для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами?

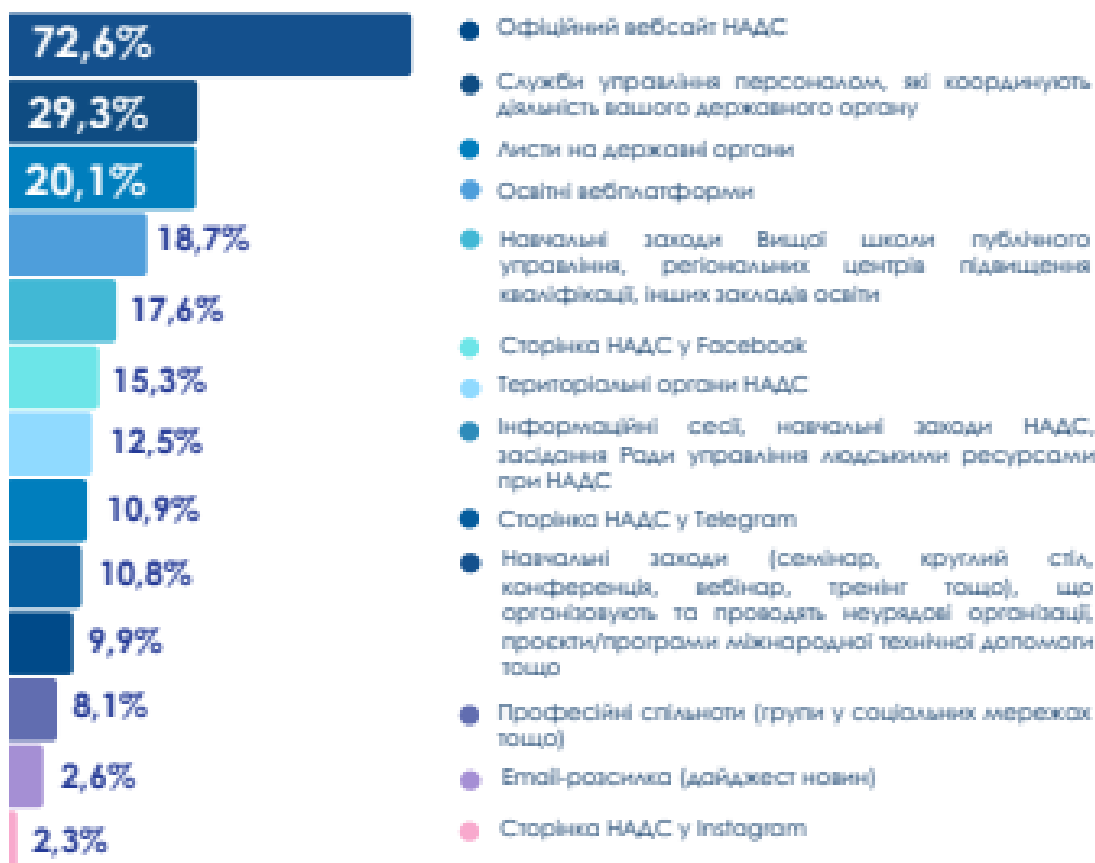


Рис.19. Розподіл відповідей респондентів на питання №12 «Яким ресурсам (каналам комунікації) ви найчастіше надасте перевагу для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами?» , %