

Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут гуманітарної підготовки та державного управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

СЕГІН НАДІЯ ТАРАСІВНА

УДК 338.24

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

ОП «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність 281 – «Публічне управління та адміністрування»

_____ **Н. Т. Сегін**

Науковий керівник: **Довгань Валерій Іванович, д.держ.упр., професор**

Допущено до захисту

Завідувач кафедри:

професор І.П. Лопушинський

Рецензент:

доцент В. І. Малімон

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2024

АНОТАЦІЯ

Сегін Н.Т. Європейські стандарти управління персоналом в сфері публічної служби. – Рукопис.

Магістерська робота за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2024.

Магістерська робота присвячена аналізу та удосконаленню системи управління персоналом у сфері публічної служби України з урахуванням європейських стандартів. У роботі визначено основні поняття та значення управління персоналом у публічній службі, зокрема їхню роль у забезпеченні ефективності функціонування державних органів.

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління персоналом, розкрито особливості європейських стандартів, а також розглянуто ключові принципи, такі як прозорість, меритократія, компетентнісний підхід, дотримання етичних норм та цифровізація кадрових процесів. Другий розділ зосереджено на аналізі практик управління персоналом у країнах Європейського Союзу, включаючи сучасні моделі, які базуються на компетентнісному підході та цифрових технологіях.

Третій розділ присвячений адаптації європейських стандартів до української системи публічної служби. Розроблено рекомендації щодо інтеграції принципів європейського управління персоналом, зокрема впровадження національної моделі компетенцій, створення онлайн-платформи для підвищення кваліфікації службовців, оновлення Кодексу етики та впровадження HR-системи для автоматизації кадрових процесів.

Ключові слова: управління персоналом, публічна служба, європейські стандарти, компетентнісний підхід, цифровізація, етичні норми, рекомендації для України.

ANNOTATION

Segin N. T. European standards of personnel management in the field of public service. – Manuscript.

Master's thesis in speciality 281 «Public management and administration». – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2024.

The master's thesis is devoted to the analysis and improvement of the personnel management system in the field of public service of Ukraine, taking into account European standards. The work defines the basic concepts and importance of human resources management in the public service, in particular their role in ensuring the efficiency of public authorities.

The first section examines the theoretical foundations of HRM, reveals the features of European standards, and discusses key principles such as transparency, meritocracy, competence-based approach, ethical standards and digitalisation of HR processes.

The second section focuses on the analysis of HR practices in the European Union, including modern models based on a competency-based approach and digital technologies.

The third section is devoted to the adaptation of European standards to the Ukrainian public service system. Recommendations are developed for the integration of the principles of European human resources management, including the introduction of a national competence model, creation of an online platform for advanced training of employees, updating the Code of Ethics and implementation of an HR system for automation of personnel processes.

Key words: human resources management, public service, European standards, competence-based approach, digitalisation, ethical standards, recommendations for Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	8
1.1 Поняття та значення управління персоналом у сфері публічної служби.....	8
1.2 Особливості європейських стандартів управління персоналом у публічній службі.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ.....	31
2.1 Сучасні моделі управління персоналом у країнах ЄС.....	31
2.2 Аналіз стану управління персоналом у публічній службі України..	47
РОЗДІЛ 3. АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	61
3.1 Можливості імплементації європейських стандартів управління персоналом в українських реаліях.....	61
3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в публічній службі України.....	65
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність. Сучасна публічна служба виконує вирішальну роль у функціонуванні держави, забезпечуючи реалізацію державної політики, управління суспільними процесами та надання якісних послуг громадянам. В умовах глобалізації та інтеграції до європейського простору публічна служба стає інструментом не лише виконання внутрішніх завдань, але й формування міжнародного іміджу держави. З огляду на прагнення України до інтеграції з Європейським Союзом, особливого значення набуває адаптація європейських стандартів у сфері управління персоналом до національної системи публічної служби.

Європейські стандарти управління персоналом базуються на фундаментальних принципах ефективності, прозорості, підзвітності, інноваційності, гендерної рівності та орієнтованості на результат. Вони покликані створювати професійну, добросесну та конкурентоспроможну публічну службу, яка відповідає сучасним викликам і здатна забезпечити якісне функціонування державного апарату. Імплементация цих стандартів дозволяє модернізувати систему публічної служби, підвищити її привабливість як роботодавця та сприяти професійному розвитку персоналу.

Актуальність дослідження також обумовлена низкою викликів, з якими стикається система управління персоналом у публічній службі України, зокрема недостатньою прозорістю процедур відбору кадрів, низьким рівнем професійної підготовки, обмеженими можливостями для кар'єрного зростання та нерівномірністю розподілу ресурсів, адже ці фактори гальмують розвиток державного управління, знижують рівень довіри громадян до публічних інституцій і обмежують потенціал економічного та соціального розвитку країни.

Важливим аспектом дослідження є вплив міжнародних організацій, таких як ЄС, ООН, ОЕСР, які визначають глобальні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного адміністрування. Урахування їхніх рекомендацій сприятиме вдосконаленню управлінських практик в Україні, особливо у контексті адаптації європейських стандартів.

Необхідність створення високоефективної системи управління персоналом, яка відповідатиме сучасним європейським вимогам, зумовлена потребою забезпечення конкурентоспроможності публічної служби, розвитку інституційної спроможності державного апарату та досягнення стратегічних цілей державної політики. Таким чином, дослідження є надзвичайно актуальним з огляду на завдання євроінтеграції, реформування публічної служби та побудови ефективного державного управління, яке відповідатиме найкращим міжнародним практикам.

Метою магістерської роботи є вивчення європейських стандартів управління персоналом у сфері публічної служби, аналіз практик їх застосування в країнах Європейського Союзу та розробка рекомендацій щодо адаптації цих стандартів до української системи публічної служби.

Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Вивчити теоретичні засади управління персоналом у сфері публічної служби.
2. Проаналізувати особливості європейських стандартів управління персоналом, зокрема принципів, моделей і підходів, що використовуються у країнах ЄС.
3. Дослідити сучасні моделі управління персоналом у публічній службі Європейського Союзу та визначити ключові практики, які можуть бути адаптовані в Україні.
4. Провести аналіз стану управління персоналом у публічній службі України, виокремивши основні проблеми та недоліки.
5. Обґрунтувати можливості імплементації європейських стандартів управління персоналом в умовах української публічної служби.

6. Розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України.

Об'єкт дослідження – управління персоналом у сфері публічної служби.

Предмет дослідження – європейські стандарти управління персоналом у публічній службі та можливості їх адаптації до української системи.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системний підхід – для визначення особливостей управління персоналом у публічній службі; порівняльний аналіз – для вивчення моделей управління персоналом у європейських країнах; метод експертного оцінювання – для формулювання рекомендацій щодо адаптації європейських стандартів до українських реалій.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України шляхом імплементації європейських стандартів.

Практичне значення дослідження. Результати магістерської роботи можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом у публічній службі України, розробки навчальних програм для підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також для подальших наукових досліджень у цій сфері.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління персоналом у публічній службі, у другому – аналізуються європейські практики та моделі управління персоналом, у третьому – запропоновано рекомендації щодо адаптації європейських стандартів до української системи публічної служби.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

1.1 Поняття та значення управління персоналом у сфері публічної служби

Управління персоналом у сфері публічної служби – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у державних органах та органах місцевого самоврядування. Воно включає в себе весь цикл роботи з персоналом: від планування потреб у персоналі до звільнення працівників¹.

Сучасна наукова думка акцентує на тому, що більшість розроблених практичних рекомендацій з управління персоналом орієнтовані переважно на приватний сектор та обумовлює необхідність адаптації відповідних ідей, методів і інструментів для застосування в умовах публічного адміністрування. Зарубіжні дослідження, зокрема², демонструють, що вдосконалення кадрової роботи у бюджетних організаціях, які функціонують у системі державного управління розвинутих країн, здебільшого реалізується шляхом інтеграції методів та підходів, характерних для приватного чи третього сектора. Науковці, зокрема Г. Рейні та Дж. Перрі, наголошують, що процес адаптації цих інструментів повинен враховувати не лише суттєві відмінності між зазначеними секторами, але й специфічні особливості організацій публічного управління³.

Перед визначенням особливостей управління персоналом у публічному адмініструванні слід детально окреслити характерні риси організацій

¹ Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ, 2018. с. 480 URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>

² Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector / D.G. Carnevale. Boulder, Colo : Westview Press, 2003. 629 p.

³ Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія / М.А. Міненко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

публічного сектора, до якого належать державні установи та органи місцевого самоврядування. Основними характеристиками таких організацій, згідно з роботами⁴, є дія в інтересах громадськості, а не окремих осіб, що визначає їх соціальну місію. Послуги, які надаються, здебільшого є безкоштовними для кінцевих споживачів. Фінансування діяльності таких організацій здійснюється з бюджетних коштів, що не залежить від рівня ефективності роботи. Конкуренція у публічному секторі часто вважається недоцільною або навіть забороненою, що створює інституційні обмеження для оцінювання діяльності. Відсутність чітких і зрозумілих критеріїв якості наданих послуг є ще однією важливою рисою, яка ускладнює об'єктивне оцінювання результатів.

Публічні організації також зазнають значного політичного впливу, що може перешкоджати формулюванню ясних та обґрунтованих цілей діяльності. Невизначеність у визначенні «успішності» чи «неуспішності» діяльності цих організацій додатково ускладнює процес управління.

Сучасні підходи до формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування вимагають врахування принципів, які забезпечують результативність управління персоналом.

Наукове обґрунтування цього питання представлено у дослідженні Т. Покотило⁵, яка наголошує, що ефективність формування та використання трудового потенціалу залежить від реалізації таких ключових принципів: системне управління усіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом; раціональне формування трудового потенціалу з урахуванням потреб організації; відповідність матеріальних і нематеріальних стимулів мотивам працівників для забезпечення повного розкриття їх потенціалу; прозорість інформації щодо мети діяльності організації та очікуваної трудової поведінки; економічна доцільність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість

⁴ Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях / В. Б. Дзюндзюк, М. С. Мартинюк // Державне будівництво. – 2009. – № 1

⁵ Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 185–191.

стратегічних напрямів розвитку трудового потенціалу; оптимізація організаційної структури управління з метою зменшення рівнів ієрархії; формування корпоративної культури з акцентом на вертикальну інтеграцію; розвиток інтелектуальної складової трудового потенціалу; стимулювання самомотивації працівників до максимальної реалізації власного потенціалу; забезпечення рентабельності використання трудового потенціалу в контексті загальних цілей організації.

Якість державного управління на центральному та місцевому рівнях визначається професіоналізмом державних службовців, їх здатністю забезпечувати надання високоякісних публічних послуг, а також мотивацією і доброчесністю у виконанні посадових обов'язків. Служіння суспільству як діяльність, спрямована на задоволення потреб кожного громадянина, вимагає не лише ретельного відбору висококваліфікованих фахівців, але й створення умов для їх постійного професійного розвитку, що забезпечує підвищення результативності та ефективності роботи.

Основна мета державної кадрової політики полягає у розробленні стратегічного підходу до формування та використання кадрових ресурсів, прогнозуванні потреб і програмуванні процесів кадрового забезпечення. Особлива увага приділяється визначенню довгострокового бачення професійного розвитку, раціонального використання трудових ресурсів та оптимізації їх потенціалу для досягнення стратегічних завдань державного управління. Кадрова політика повинна враховувати інтелектуальні, психофізіологічні та професійні характеристики працюючого населення, здатного створювати матеріальні блага або забезпечувати суспільно корисні послуги, що відповідає визначенню трудових ресурсів⁶.

Формування кадрового потенціалу передбачає акцент на якісному розвитку професійних компетенцій, створенні мотиваційних механізмів для залучення і утримання висококваліфікованих кадрів, а також інтеграції

⁶ Жук Н. Б. Державна кадрова політика [Електронний ресурс] / Н. Б. Жук // Державний архів Львівській області. – Режим доступу: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavnakadrova-politika/> (дата звернення: 15.10.2024)

інноваційних підходів у систему управління людськими ресурсами. Державні службовці мають не лише виконувати функціональні обов'язки, але й орієнтуватися на постійне вдосконалення професійних навичок, адаптацію до сучасних викликів і ефективне застосування отриманих знань у роботі.

Управління персоналом організації є цілеспрямованою діяльністю, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування системи управління людськими ресурсами. Діяльність передбачає розроблення концептуальних основ і стратегій кадрової політики, визначення принципів та методів управління персоналом, а також реалізацію процесів, які забезпечують досягнення цілей організації⁷.

З прийняттям Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889 було закладено основи для посилення стратегічної ролі підрозділів управління персоналом у системі державного управління. Ці підрозділи виконують функції, пов'язані з реалізацією кадрової політики державних органів, добором і розстановкою кадрів, плануванням та організацією заходів з підвищення професійної компетентності державних службовців. До їхньої відповідальності також належать документальне супроводження вступу на державну службу, її проходження та припинення, що забезпечує дотримання вимог чинного законодавства.⁸

Організаційна структура управління персоналом є основою системи управління людськими ресурсами, яка визначає ієрархію підрозділів, розподіл функцій та відповідальності серед керівників і спеціалістів, залучених до управління персоналом. Вона створює передумови для ефективної координації діяльності, спрямованої на вирішення кадрових завдань, забезпечує взаємодію між різними рівнями управління та сприяє оптимізації організаційних процесів.

⁷ Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи / І.В. Захарова // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2013. - № 16(205). - С. 116-120.

⁸ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.10.2024)

Система роботи з персоналом державної служби охоплює планування кадрових потреб, набір і добір кваліфікованих працівників, організацію професійного навчання, підвищення кваліфікації, оцінювання діяльності, мотивацію, а також вирішення питань кар'єрного зростання та соціального забезпечення, підхід спрямований на створення умов для максимальної реалізації професійного потенціалу державних службовців та забезпечення відповідності їх компетенцій сучасним вимогам.

Нормативно-правова база управління персоналом є регулятором усіх процесів у сфері державної служби. Вона визначає основні принципи, процедури, права та обов'язки державних службовців, а також механізми регулювання трудових відносин. На її основі забезпечується правова підтримка кадрових процесів, зокрема прийняття на службу, її проходження, підвищення професійної компетентності та припинення трудових відносин.

Інформаційно-методичне забезпечення системи управління персоналом включає розробку та впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприяють автоматизації кадрових процесів, збору та аналізу даних про персонал, а також поширення методичних рекомендацій і стандартів, спрямованих на уніфікацію та підвищення якості управлінських рішень.

Методи управління персоналом державної служби охоплюють адміністративні, економічні, соціально-психологічні та організаційні підходи до формування, розвитку та утримання кадрового потенціалу. Вибір методів залежить від стратегічних цілей організації, специфіки її діяльності та актуальних викликів, які стоять перед системою державного управління.

Діяльність служб управління персоналом у сфері реалізації державної політики регламентується комплексом нормативно-правових актів, які утворюють правову основу для функціонування державної служби. Головним документом, що визначає загальні принципи і засади діяльності державних службовців, є Конституція України⁹. Вона встановлює основи державного

⁹ Конституція України [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 15.10.2024)

устрою, принципи діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також закріплює права та обов'язки громадян, включаючи положення, що регулюють державну службу.

Закони України «Про державну службу»¹⁰, «Про місцеві державні адміністрації»¹¹, «Про службу в органах місцевого самоврядування»¹² є ключовими законодавчими актами, що забезпечують правове регулювання питань, пов'язаних із функціонуванням системи державного управління. Закон «Про державну службу» визначає статус державних службовців, їхні основні права та обов'язки, порядок вступу на державну службу, її проходження та припинення. Закон «Про місцеві державні адміністрації» встановлює правові засади діяльності місцевих державних адміністрацій, визначаючи особливості управління людськими ресурсами в цих органах. Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» регулює питання правового статусу службовців місцевого самоврядування, їхньої професійної діяльності та соціального забезпечення.

Значну увагу приділено антикорупційним заходам, які є важливою складовою кадрової політики. Закон України «Про запобігання корупції»¹³ визначає правові та організаційні основи запобігання корупції, зокрема щодо добору, навчання та етичної поведінки державних службовців. Закон спрямований на забезпечення прозорості у діяльності державних органів, підвищення рівня доброчесності та запобігання конфліктам інтересів.

Крім того, служби управління персоналом у своїй діяльності керуються міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Такі документи забезпечують інтеграцію міжнародних

¹⁰ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.10.2024)

¹¹ Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 15.10.2024)

¹² Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 15.10.2024)

¹³ Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 15.10.2024)

стандартів у сферу державного управління, сприяючи гармонізації національного законодавства з нормами міжнародного права.

Постанови Верховної Ради України, укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України та акти центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, формують оперативну нормативно-правову базу, які регулюють поточні питання управління персоналом, зокрема щодо кадрового забезпечення, професійного розвитку, навчання та оцінювання службовців.

Управління персоналом ґрунтується на основоположних принципах, які формують основу наукової та практичної діяльності у цій сфері. Вони визначають загальний зміст побудови системи управління людськими ресурсами, механізмів її функціонування та організаційної культури.

Адаптивність означає здатність системи управління людськими ресурсами пристосовуватися до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Ієрархічність забезпечує впорядкованість у взаємодії між рівнями управління, формуючи ефективний розподіл функцій і обов'язків. Колегіальність спрямована на організацію співпраці між працівниками кадрових служб, що сприяє обміну досвідом та прийняттю узгоджених рішень. Комплексність полягає у врахуванні всіх чинників, що впливають на роботу з персоналом, а також у системному підході до вирішення кадрових питань.

Оперативність сприяє своєчасному прийняттю рішень у сфері управління людськими ресурсами, що важливо для швидкої реакції на зміну ситуації. Оптимальність забезпечує вибір найефективнішого варіанту управлінських дій серед можливих. Плановість передбачає чітке планування кадрової роботи, що дозволяє прогнозувати та координувати всі процеси. Добір і розстановка кадрів мають забезпечувати відповідність працівників їх професійним якостям і потребам організації.

Завданнями служб управління персоналом є впровадження державної політики у сфері кадрової роботи, допомога керівнику державного органу у

реалізації його повноважень, забезпечення організаційного розвитку та добору кадрів. Значну увагу приділяється прогнозуванню розвитку працівників, заохоченню до кар'єрного зростання, підвищенню професійної компетентності. Аналітична та організаційна робота спрямована на вдосконалення процесів управління персоналом, контроль за їх реалізацією та підтримку ефективного функціонування підпорядкованих структур. Важливою складовою є документальне оформлення всіх етапів проходження державної служби — від вступу до її завершення¹⁴.

В Україні у процесі управління персоналом в органах державної служби використовується набір методів: адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові методи, економічні методи, соціальнопсихологічні, морально-етичні (рис. 1.1).



¹⁴ Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16?lang=ua>

Рис.1.1. Методи управління персоналом¹⁵

Сфера управління персоналом у державній службі України стикається з низкою проблем, серед яких відсутність чіткого розмежування політичних і адміністративних посад, недосконалість системи конкурсного відбору, обмежені можливості кар'єрного зростання, недостатній рівень професійного навчання, відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання та стимулювання.

Крім того, ситуація у кадровій сфері відзначається низьким рівнем професіоналізму, браком спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахових компетенцій до профілю діяльності, поширенням бюрократизму, байдужістю та корумпованістю серед керівних кадрів.

Таким чином, управління персоналом у сфері публічної служби являє собою систематизовану діяльність, спрямовану на ефективне використання трудових ресурсів у державному управлінні. Воно базується на комплексному підході, що охоплює правове регулювання, адаптацію сучасних методів управління, використання принципів адаптивності, ієрархічності, плановості та узгодженості. Впровадження ефективних кадрових стратегій, орієнтованих на професійний розвиток, стимулювання і мотивацію службовців, є важливою передумовою для підвищення якості надання публічних послуг, забезпечення прозорості адміністративних процесів та формування високопрофесійного корпусу державних службовців. Зважаючи на виклики сучасності, система управління персоналом має бути адаптивною до динамічних змін, інтегруючи міжнародний досвід і національні особливості задля забезпечення сталого розвитку державної служби та підвищення її ефективності.

1.2 Особливості європейських стандартів управління персоналом у публічній службі

¹⁵ Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. - №6(44). – С.194-198

Європейські стандарти управління персоналом у публічній службі значно відрізняються від традиційних підходів і спрямовані на створення ефективної, прозорої та відкритої державної служби.

Відповідно до визначення, наданого у "Енциклопедії державного управління", управління персоналом трактується як узгоджена діяльність керівників і спеціалістів, спрямована на формування та раціональне використання трудового потенціалу. Процес включає розроблення концептуальних основ і стратегій кадрової політики, визначення принципів і методів управління, а також формування ефективної системи роботи з персоналом¹⁶.

Якість державної служби, за визначенням Д. Неліпи, відображає сукупність властивостей, які визначають здатність державних службовців відповідати встановленим і очікуваним потребам громадян. У цьому контексті якість державної служби залежить від низки ключових чинників, серед яких модель державної служби (кар'єрна чи посадова), чітке розмежування політичних і адміністративних посад, створення балансу між захищеністю і відповідальністю державного службовця, формування гнучкої системи оплати праці, а також забезпечення професійної компетентності персоналу¹⁷.

Принципи всеосяжного управління якістю у державній службі спрямовані на створення середовища, де основою управлінських рішень є потреби громадян і суспільства. Головними завданнями є розвиток професійного потенціалу державних службовців, підвищення їхньої компетентності, забезпечення прозорості діяльності та впровадження інновацій. Застосування стандартів якості у системі управління персоналом дозволяє інтегрувати принципи підзвітності, доброчесності, ефективності та орієнтованості на результат.

¹⁶ Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. - К. : НАДУ, 2011-2011. — Т. 6 : Державна служба. - 2011. - 524 с.

¹⁷ Неліпа Д. Основні чинники забезпечення якості державної служби / Д. Неліпа // Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. - 2015. - № 1(11). - С. 69-75.

Важливим аспектом є також запровадження сучасних інструментів оцінювання ефективності роботи персоналу, адаптація міжнародного досвіду до національних умов, створення гнучких механізмів оплати праці, а також формування сприятливих умов для безперервного навчання службовців.

Аналіз стандартів управління персоналом у державній службі виділяє дві групи, що формують основу організаційних процесів. Перша група охоплює міжнародні стандарти, які зосереджені на загальному вдосконаленні управлінських практик та оптимізації роботи з людськими ресурсами. Серед них варто зазначити TQM (Total Quality Management)¹⁸, серію ISO 9000¹⁹, модель EFQM²⁰, CAF (Common Assessment Framework)²¹, SA 8000 «Social Accountability»²² та концепцію «Investors in People»²³.

Система Total Quality Management (TQM) є комплексним підходом до управління організацією, який зародився у Японії та США і ґрунтується на ідеї, що якість роботи підприємства залежить від якості продукції, процесів і рівня професійної підготовки персоналу. Основна мета TQM полягає у забезпеченні постійного вдосконалення через інтеграцію всіх рівнів організації у процес управління якістю. Особлива увага приділяється розвитку компетенцій персоналу, їх адаптації до змін і створенню мотиваційного середовища.

Стандарти серії ISO 9000 фокусуються на створенні систем управління якістю, які забезпечують стабільність процесів і прозорість діяльності організацій. Вони сприяють розробленню чітких критеріїв оцінювання результатів, що дає змогу ефективно вимірювати та контролювати якість роботи. У межах цих стандартів особлива увага приділяється залученню

¹⁸ Махум Z. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). *Махум Zosym*. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakestiu/> (дата звернення: 05.11.2024).

¹⁹ Момот О.І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. праць / О.І. Момот. — К., 2014. — № 5 (37). — С. 133—138

²⁰ Модель EFQM - Quality Austria Polska. *Якість Austria Polska*. URL: <https://www.qualityaustria.com.pl/ua/produkty/doskonalists-efqm/mo-del-efqm/> (дата звернення: 06.11.2024).

²¹ CAF -Common Assessment Framework – EUPAN. *EUPAN – European Public Administration Network*. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (date of access: 07.11.2024).

²² SA8000® Standard - SAI. *SAI*. URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (date of access: 08.11.2024).

²³ Home. *Investors in People*. URL: <https://www.investorsinpeople.com/> (date of access: 05.12.2024).

персоналу до управлінських процесів, що забезпечує їхню відповідальність за виконання поставлених завдань та сприяє зростанню їхньої професійної зацікавленості.

Модель EFQM (European Foundation for Quality Management) використовується як інструмент для вдосконалення діяльності організацій. Вона зосереджується на таких аспектах, як лідерство, політика і стратегія, управління людськими ресурсами, партнерство, процеси та результати. Завдяки багатовимірному підходу EFQM дозволяє інтегрувати розвиток людського капіталу з довгостроковими цілями організації, сприяючи підвищенню її результативності (рис.1.1)²⁴.



Рис.1.1. Модель досконалості EFQM²⁵

EFQM є однією з провідних міжнародних організацій, що спеціалізується на розвитку організаційної досконалості. У її складі представлено понад 500 організацій із майже 60 країн світу, які активно працюють над створенням, збиранням і впровадженням знань у сфері підвищення ефективності діяльності. Спільними зусиллями учасників була розроблена Модель, яка відображає загальний стандарт, до якого прагнуть найбільш успішні організації світу. Вона передбачає 1000-бальну систему

²⁴ Модель досконалості EFQM. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf (дата звернення: 05.12.2024).

²⁵ Там само

оцінки, що дозволяє вимірювати рівень організаційної досконалості, порівнювати між собою різні компанії та визначати їхнє місце стосовно цього еталону²⁶.

Модель використовують понад 30 тисяч організацій у різних країнах світу. Вона допомагає компаніям оцінювати свої бізнес-процеси, ідентифікувати ключові переваги та недоліки, а також формувати стратегії для подальшого вдосконалення. Таким чином, Модель EFQM сприяє не лише глибшому розумінню організаційної ефективності, але й надає практичні інструменти для досягнення вищих результатів.

Модель CAF (Common Assessment Framework) адаптована для застосування в органах державної служби і спрямована на оцінювання їхньої ефективності. Вона враховує аспекти управління людськими ресурсами, зокрема розвиток персоналу, залучення до інноваційних процесів та стимулювання професійного вдосконалення. CAF акцентує увагу на безперервному покращенні та виявленні сильних і слабких сторін діяльності організацій²⁷.

Зазначимо, що у 2019 році, на виконання розпоряджень Кабінету Міністрів України від 18 грудня 2018 року № 1030-р та № 1031-р, а також у межах реалізації Плану заходів зі Стратегії реформування державного управління України на 2019–2021 роки, затвердженого розпорядженням КМУ від 24 червня 2016 року № 474-р, було проведено попереднє обстеження системи управління якістю в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади за методологією моделі CAF-2013²⁸.

²⁶ Там само

²⁷ Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) (категорія «Б» та «В») - Вища школа публічного управління. *Вища школа публічного управління*. URL: <https://hs.gov.ua/events/pidvyshhennya-efektyvnosti-ta-yakosti-menedzhmentu-v-sferi-derzhavnogo-upravlinnya-ta-miscevogo-samovryaduvannya-shlyahom-zastosuvannya-modeli-zagalnoyi-shemy-oczinuyuvannya-common-assessment-frameswo/> (дата звернення: 05.12.2024).

²⁸ Звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади П. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/pidsumkovyi-zvit-pro-rezultaty-provedenoho-u-2021-rotsi-obstezhennia-sistemy-upravlinnia-yakistiu-ministerstva-inshoho-tsentralnoho-orhanu-vykon-1.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).

Дослідження здійснювалося за п'ятьма ключовими критеріями: «Лідерство», «Стратегічне планування», «Персонал», «Партнерство та ресурси», а також «Процеси». У межах цього обстеження було охоплено 66 органів виконавчої влади, зокрема 19 міністерств і 48 інших центральних органів виконавчої влади (рис.1.2).

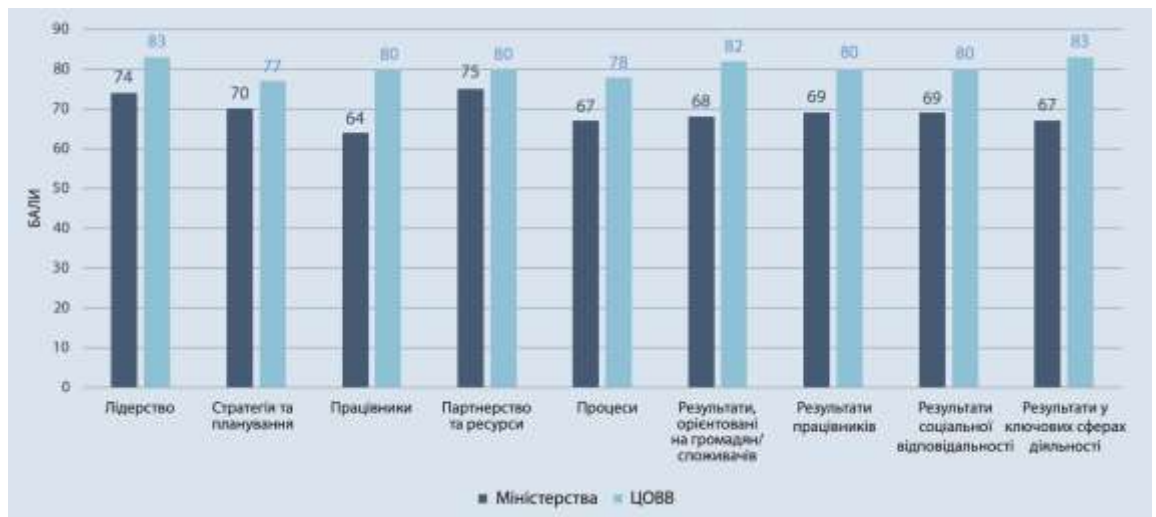


Рис.1.2. Результати обстеження системи управління якістю міністерств, інших центральних органів виконавчої влади (середній бал)²⁹

У 2021 році проведено обстеження системи управління якістю у 58 органах виконавчої влади, включаючи 16 міністерств і 42 інших органи. Повну інформацію надали 31 орган, а три з них впровадили стандарти ДСТУ ISO 9001:2015. Середні бали за критеріями CAF свідчать про високу оцінку таких аспектів, як "Лідерство" (міністерства – 74, інші органи – 83) та "Партнерство і ресурси" (міністерства – 75, інші органи – 80). Найнижчі показники за критерієм "Працівники" у міністерствах – 64 бали. Сильними сторонами стали наявність стратегічного планування, розвиток інновацій, активна комунікація із заінтересованими сторонами та впровадження цифрових технологій.

²⁹ Там само

До сфер для покращення віднесено недостатній рівень внутрішніх комунікацій, слабку інтеграцію інновацій, недостатню мотивацію працівників і відсутність систематичної оцінки ефективності навчання.

Стандарт SA 8000 «Social Accountability» визначає підхід до управління персоналом через призму соціальної відповідальності. Він передбачає дотримання етичних норм, створення справедливих умов праці, забезпечення безпеки працівників та розвиток корпоративної культури. Стандарт сприяє підвищенню довіри до організації з боку громадян та підлеглих³⁰.

Концепція «Investors in People» базується на інвестуванні в професійний розвиток працівників через навчання, підвищення кваліфікації та створення умов для розкриття їхнього потенціалу. Особлива увага приділяється забезпеченню взаємозв'язку між стратегічними цілями організації та індивідуальними досягненнями персоналу³¹.

Стандарти серії ISO є одними з найбільш визнаних у світі систем управління якістю, які встановлюють єдині підходи до організації процесів та забезпечення результативності діяльності. У вересні 2015 року Міжнародна організація зі стандартизації затвердила нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015, що стали п'ятою редакцією цього сімейства стандартів. Основною метою ISO 9001 є створення моделі управління організацією для досягнення її високої результативності шляхом інтеграції принципів, орієнтованих на якість процесів і результатів³².

Основу стандартів ISO 9001 формують сім ключових принципів: орієнтація на замовника, лідерство, залучення працівників, процесний підхід, постійне вдосконалення, прийняття рішень на основі доказів та управління взаємовідносинами. Орієнтація на замовника підкреслює важливість

³⁰ Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000). *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

³¹ Investors in People – Стандарт якості з управління персоналом. *Асоціація підприємств інформаційних технологій України*. URL: <https://old.apitu.org.ua/investors-in-people> (дата звернення: 05.12.2024).

³² Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 – поєднання процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення для ефективного бізнесу - Херсонська торгово-промислова палата. *Торгово-промислова палата Херсонської області - Херсонська торгово-промислова палата*. URL: <https://tpp.ks.ua/pro-palatu/kontakti/148-poslugi/smen/2310-iso-9001-2015.html> (дата звернення: 21.11.2024).

розуміння і задоволення потреб користувачів послуг чи продукції. Принцип лідерства акцентує увагу на ролі керівництва у створенні умов, які сприяють ефективному досягненню цілей організації. Процесний підхід забезпечує системне управління всіма операціями, що сприяє узгодженості дій та підвищенню ефективності. Постійне вдосконалення є основною ідеєю стандартів ISO, спрямованою на забезпечення стійкого розвитку організацій.

До другої групи стандартів управління персоналом відносяться ті, які спрямовані на впровадження інноваційних концепцій, методів і технологій у кадрову діяльність. Вони мають широкий спектр застосування, особливо в бізнес-середовищі, і включають сучасні підходи до управління талантами, лідерством та знаннями. Серед інструментів, що використовуються у межах цих стандартів, можна виділити створення корпоративних університетів, менторство, наставництво (коучинг), аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), скринінг, рекрутинг і хедхантинг. Також до цієї групи відноситься методика LAB-profile, яка застосовується для оцінювання поведінкових характеристик працівників.

Згідно з поглядом А. Василика, сучасна інноваційна діяльність у сфері управління персоналом орієнтована на досягнення низки важливих завдань. Одним із основних є підвищення продуктивності діяльності працівників шляхом впровадження нових технологій, що оптимізують робочі процеси³³.

Поліпшення взаємин у колективі та створення творчого середовища є важливим аспектом сучасного управління персоналом, який сприяє підвищенню згуртованості команди та стимулюванню креативних ідей. Якість трудового життя також є ключовим чинником, який впливає на мотивацію співробітників, їх залученість і лояльність до організації. Завдяки покращенню умов праці працівники демонструють вищу продуктивність та більше зацікавлення в досягненні цілей організації.

³³ Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. В. Василик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика . - 2014. - № 1. - С. 306-314.

Інноваційні кадрові технології спрямовані на оптимізацію функцій менеджменту через автоматизацію рутинних завдань. Окрім цього, важливим завданням є підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до інновацій, що дозволяє організації швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Залученість і лояльність працівників, а також згуртованість колективу є результатом формування творчого середовища та забезпечення ефективної взаємодії між членами команди. Баланс між інтересами організації та співробітників досягається через створення умов, які сприяють реалізації професійного потенціалу кожного працівника, одночасно забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації.

Управління талантами та розвиток лідерства займають провідну позицію у сучасних підходах до управління персоналом. Талант-менеджмент, що є відносно новим напрямом у сфері HR-менеджменту, був започаткований компанією «McKinsey»³⁴. Талант визначається як комплекс індивідуальних здібностей, що включають природні обдарування, вміння, знання, досвід, інтелект, характер і енергію, а також здатність до навчання та професійного зростання (рис.1.3).

³⁴ Ковалева Т. О., Родина Ю. В. Talent Management. Управление талантами. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников-2011. 2011. С. 83-87.



Рис.1.3. Основні складові системи Talent-Management³⁵

Чітке визначення управлінського таланту відсутнє через специфіку вимог до керівників у різних організаціях. Кожна компанія формує власний перелік критеріїв, яким має відповідати управлінець, орієнтуючись на стратегічні цілі, корпоративну культуру та зовнішнє середовище. Управлінський талант охоплює не лише професійні навички, а й здатність ефективно впливати на колектив, приймати стратегічно обґрунтовані рішення, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації.

Управління лідерством організації займає ключову позицію в сучасній системі управління персоналом. Лідерство розглядається як якісно нова концепція управління, яка акцентує увагу на впливовості діяльності особи, а не на її посадовому рівні. Основою лідерства є здатність впливати на колектив, спрямовувати його дії на досягнення спільних цілей і забезпечувати трансформацію організації в умовах змін. Лідерство базується

³⁵ Там само

на таких цінностях, як стратегічне мислення, довіра, повага до людей, творчість та проактивність³⁶.

Розвиток лідерських здібностей персоналу передбачає впровадження різноманітних інструментів, таких як мотивація, організація навчання, самоосвіта, наставництво, менторство та створення корпоративних університетів. Менторство, як форма розвитку лідерства, передбачає підтримку та навчальні стосунки, у яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом і ідеями з іншою для сприяння її особистісному та професійному зростанню. У цьому контексті менторство можна вважати інструментом передачі досвіду та знань від керівників до підлеглих.

Наставництво, або коучинг, фокусується на стимулюванні мислення та самостійного пошуку рішень працівниками. Основною метою наставництва є відкриття нових підходів до навчання, розуміння світу та вивчення нових перспектив. Наставництво сприяє підвищенню здатності працівників до самостійного прийняття рішень, що підсилює їхню впевненість у власних силах та сприяє досягненню нових результатів³⁷.

Корпоративний університет виступає інструментом для систематичного розвитку персоналу, орієнтованого на лідерство. Основними завданнями такого інституту є формування навичок стратегічного управління, розширення професійних компетенцій, розвиток здатності до ефективного керівництва та впровадження інновацій. Корпоративні університети допомагають організаціям підтримувати високий рівень кваліфікації кадрів, створюючи платформу для безперервного навчання.

Таким чином, управління лідерством організації забезпечує виявлення та розвиток лідерського потенціалу серед працівників, сприяє ефективному функціонуванню організації, підтримує її конкурентоспроможність та адаптивність до динамічних змін. Використання таких інструментів, як менторство, наставництво та корпоративні університети, дозволяє формувати

³⁶ Лідерство на державній службі?!. *Інститут громадянського суспільства*. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/liderstvo-na-derzhavnij-sluzhbi/> (дата звернення: 22.11.2024).

³⁷ Розвиток лідерства / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, С. Барань, Т. Федорів] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. — К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.

професійне середовище, орієнтоване на досягнення високих результатів і сталий розвиток організації.

Методика LAB-profile є сучасним інструментом психологічного аналізу, що застосовується для побудови метапрограмних профілів працівників або кандидатів на певні посади. Вона базується на використанні психологічних підходів до управління персоналом, що дозволяє детально оцінити стиль мислення, поведінкові особливості та внутрішні ресурси особи. Завдяки цьому методу організації отримують можливість здійснювати більш обґрунтований добір кадрів та підвищувати ефективність взаємодії в колективі³⁸.

Метапрограмний портрет, створений за допомогою LAB-profile, дає змогу визначити ключові характеристики співробітника, зокрема його орієнтованість на процес чи результат, здатність до співпраці або індивідуальної роботи, схильність до стратегічного чи тактичного мислення, а також інші параметри, що впливають на продуктивність праці. Такий аналіз дозволяє прогнозувати поведінкові реакції працівника в різних робочих ситуаціях і оцінювати його потенціал для виконання конкретних завдань.

Практичне застосування методики LAB-profile спрямоване на підвищення ефективності управління персоналом, оскільки вона дає змогу керівникам не лише підбирати працівників, які відповідають вимогам посади, але й формувати злагоджені робочі групи, враховуючи психологічну сумісність членів колективу. Крім того, методика допомагає виявляти внутрішні мотиваційні фактори, які сприяють підвищенню залученості та результативності працівників.

Отже, використання методики LAB-profile у процесах управління персоналом сприяє більш точному добору кадрів, оптимізації роботи колективу та забезпеченню ефективного використання людських ресурсів. Вона дозволяє організаціям формувати професійні команди, які максимально

³⁸ Погорелова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2016. №47 (1219).

відповідають потребам і стратегічним цілям, забезпечуючи їхній сталий розвиток і конкурентоспроможність.

Основні особливості європейських стандартів управління персоналом у публічній службі формують основу для створення професійної, прозорої та ефективної системи державного управління.

Принцип заслуг у європейських стандартах управління персоналом передбачає здійснення набору та просування по службі виключно на основі професійних якостей, знань і досвіду кандидатів. Уникнення політичних чи інших суб'єктивних критеріїв забезпечує об'єктивність і справедливість у процесах кадрової політики.

Прозорість і відкритість процедур відбору, оцінки та просування персоналу забезпечують доступ громадськості до інформації про кадрові процеси. Це сприяє формуванню довіри до державних органів та знижує ризики зловживань і корупції. Відкрита система сприяє підвищенню громадської відповідальності державної служби³⁹.

Підзвітність державних службовців полягає у виконанні ними обов'язків перед громадянами і державою. Механізми підзвітності забезпечують контроль за діяльністю працівників і сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів.

Незалежність державної служби означає прийняття рішень на основі законодавчих і професійних міркувань, виключаючи вплив політичних чи інших зовнішніх факторів. Ця риса сприяє збереженню об'єктивності та стабільності у реалізації державної політики.

Конкурентність у системі оплати праці та кар'єрного зростання мотивує працівників до підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок. Конкурентні умови сприяють залученню висококваліфікованих кадрів, здатних забезпечити ефективне виконання поставлених завдань.

³⁹ Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОРМ Ямчинський О.В., 2022. 371с.

Безперервний професійний розвиток включає створення можливостей для навчання і вдосконалення кваліфікації державних службовців протягом усієї кар'єри. Це сприяє формуванню кадрового резерву, здатного реагувати на нові виклики та потреби державної служби.

Етична поведінка передбачає дотримання службовцями високих стандартів етики, уникнення конфлікту інтересів та забезпечення довіри громадян. Етичні принципи є основою для формування позитивного іміджу державної служби.

Основоположні принципи європейських стандартів включають рівні можливості для всіх громадян у доступі до державної служби, високий рівень професіоналізму державних службовців, ефективність у виконанні завдань, прозорість діяльності державних органів та відповідальність службовців за свої дії. Усі ці принципи спрямовані на формування системи, яка відповідає потребам громадян та забезпечує якісне надання публічних послуг.

Впровадження європейських стандартів має низку переваг. Підвищення ефективності державного управління досягається завдяки високому рівню професіоналізму та мотивації працівників. Прозорість і підзвітність знижують рівень корупції, підвищують довіру громадян до державних органів. Конкурентна система оплати праці та можливості професійного розвитку сприяють залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Отже, європейські стандарти управління персоналом у державній службі забезпечують формування сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління. Вони сприяють підвищенню якості надання публічних послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та створенню стабільного кадрового потенціалу.

ООН через свої програми, зокрема Програму розвитку ООН (UNDP), активно просуває принципи прозорості, підзвітності та ефективності в управлінні людськими ресурсами. Організація надає рекомендації щодо підвищення якості державного управління, акцентуючи увагу на правах

людини, гендерній рівності, доступності державної служби для всіх верств населення та інноваційних підходах до управління персоналом⁴⁰.

ООН також підтримує розвиток етичних стандартів у роботі державних службовців. Наприклад, принципи ООН з питань протидії корупції та управління конфліктами інтересів є основою для впровадження відповідних політик у сфері публічного управління. Програми ООН акцентують увагу на посиленні професійної компетентності працівників через доступ до навчання та розвиток лідерства.

Таким чином, європейські стандарти управління персоналом у публічній службі виступають інструментом, спрямованим на формування ефективної, прозорої та підзвітної системи державного управління. Основні принципи, серед яких заслуги, прозорість, підзвітність, незалежність, конкурентність, етична поведінка та безперервний професійний розвиток, закладають фундамент для підвищення професіоналізму державних службовців, їхньої мотивації та задоволеності працею. Впровадження цих стандартів сприяє вдосконаленню кадрових процесів, забезпечуючи справедливий добір і просування по службі, зниження рівня корупції, розвиток інноваційних методів управління та створення позитивного іміджу державної служби.

Міжнародні організації, такі як Європейський Союз, ООН та ОЕСР, мають значний вплив на формування стандартів управління персоналом, забезпечуючи адаптацію найкращих світових практик до національних умов. Вони сприяють інтеграції принципів прозорості, підзвітності та інноваційності, формуючи основу для професійного розвитку кадрів і стабільності державного управління. Європейські моделі, такі як EFQM і CAF, у поєднанні зі стандартами ISO 9001 та SA 8000, виступають ефективними інструментами для оцінки й вдосконалення діяльності

⁴⁰ Програма розвитку ООН (ПРООН в Україні). *Соціальна країна*. URL: <https://welfare.green/docs/tips-guides/donori-ta-finansovi-organizacii/programa-rozvitku-oon-proon-v-ukraini/> (дата звернення: 05.12.2024).

організацій, адаптації до викликів сучасності та забезпечення сталого розвитку.

Впровадження європейських стандартів управління персоналом у публічній службі створює передумови для формування високопрофесійної, незалежної та етично орієнтованої державної служби, здатної забезпечувати якісне виконання своїх функцій та задовольняти потреби суспільства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇНАХ

2.1 Сучасні моделі управління персоналом у країнах ЄС

Комплексний процес інтеграції України до Європейського Союзу охоплює широкий спектр суспільних сфер і є нерозривно пов'язаним із проведенням внутрішніх реформ. Серед основних напрямів такого процесу виділяються адаптація національного законодавства до норм і стандартів ЄС, впровадження європейських цінностей, трансформація державних інституцій та поступове запровадження європейських процедур і практик. У цьому контексті аналіз і використання європейського досвіду реформування

системи державного управління набувають особливої важливості, оскільки забезпечують фундамент для успішної модернізації управлінських процесів в Україні.

Системи державного управління європейських країн зазнали суттєвих змін, які стали результатом запровадження нових концептуальних підходів. Ці підходи базуються на принципах прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтованості на результат. Європейська практика демонструє значний акцент на інституціональній спроможності, розвитку людського капіталу та інтеграції інновацій у процеси державного управління. Запровадження таких підходів у країнах-членах ЄС стало відповіддю на виклики глобалізації, технологічного прогресу та змін у суспільних потребах.⁴¹

Отже, вивчення європейського досвіду реформування державного управління дозволяє ідентифікувати ключові принципи та механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій. Такий аналіз сприяє підвищенню ефективності публічного управління, формуванню стабільної та прозорої системи державної служби, орієнтованої на задоволення потреб суспільства.

У розвинених європейських країнах історично сформувалося кілька моделей державного управління, які відображають різні підходи до взаємодії держави із суспільством та вирішення публічних завдань. Традиційна модель, відома як Public Administration (PA), характеризується бюрократичністю, акцентом на ієрархічну структуру управління, відсутністю оперативності та інновацій. Для неї характерна орієнтація на процедури, а не на результат, що призводить до низької гнучкості у відповідях на потреби суспільства⁴².

Новий державний менеджмент, або New Public Management (NPM), став еволюційним кроком від бюрократичної моделі до орієнтованого на ринок підходу. Його головна ідея полягає в перенесенні бізнес-принципів в

⁴¹ Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с. 480

⁴² Rhodes R. Understanding Governance. Policy Network, Government, Reflexivity and Accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1999. 459 p

управлінську практику державного сектору. NPM передбачає орієнтацію на потреби громадян, стратегічне планування, інноваційність у наданні публічних послуг, ефективність і досягнення конкретних результатів. Модель сприяє розвитку конкурентного середовища, яке дозволяє державним органам більш гнучко реагувати на виклики сучасного світу⁴³.

Сучасна модель, відома як New Public Governance (NPG), або New Public Service (NPS), фокусується на громадянах як активних учасниках управлінського процесу. Громадяни розглядаються не лише як споживачі послуг, але й як партнери, які беруть участь у розробці та реалізації публічної політики. Модель підкреслює важливість залучення громади, громадянського суспільства та інших стейкхолдерів до процесу прийняття рішень. Головною роллю державних службовців є допомога у задоволенні спільних інтересів і створення умов для співпраці між усіма учасниками публічного управління.

Концепція Good Governance (GG) має ще ширший спектр завдань і орієнтована на забезпечення діалогу між державою, громадянським суспільством та приватними суб'єктами. Основними принципами цієї моделі є прозорість, підзвітність, ефективність і верховенство права. GG зосереджується на створенні умов для сталого розвитку суспільства, що включає просування відкритості, зміцнення демократичних інститутів, забезпечення доступності правової системи та впровадження антикорупційних ініціатив. Важливу роль відіграє використання інформаційних технологій, які сприяють підвищенню ефективності управління⁴⁴.

Особливістю моделей, таких як NPM, NPG та GG, є акцент на інноваціях, інтеграції громадян у процес управління, розширенні форм громадянської активності та використанні нових методів адміністрування. Зокрема, GG сприяє зміцненню прозорості уряду, розвитку незалежних

⁴³ Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи / Григорій Миколайович Дзюба // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2023. — Том 83. — № 4. — С. 141–151.

⁴⁴ Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. Корженко, Л. Хашиєва. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 10–19

медіа, зниженню військових витрат, забезпеченню верховенства права та просуванню соціальної справедливості. Впровадження цих моделей у країнах ЄС дозволило досягти значного прогресу у вирішенні багатьох суспільних проблем, що робить їх важливим орієнтиром для модернізації систем державного управління інших країн.

Аналіз новітніх моделей державного управління, таких як New Public Management (NPM) та Good Governance (GG), потребує комплексного підходу для виявлення як позитивних результатів, так і можливих негативних наслідків.

NPM, що фокусується на запровадженні ринкових механізмів у державному управлінні, зазнав критики з боку багатьох дослідників через порушення основних принципів традиційної бюрократії. Йдеться про руйнування трьох фундаментальних засад – стабільності, анонімності та нейтральності державної служби, що призвело до зниження її привабливості як професії та втрати кваліфікованих кадрів. Крім того, NPM часто виявляється недостатньо ефективним у вирішенні ключових суспільних завдань, зокрема у забезпеченні справедливості та політичного контролю за діяльністю уряду. Недостатньо розробленими залишаються механізми професіоналізації та відкритості державної служби, що є важливими для забезпечення довіри суспільства до уряду⁴⁵.

Однак, незважаючи на критику, ідеї NPM зробили вагомий внесок у реформування державного управління західних країн. Зокрема, управлінські структури стали більш гнучкими та ефективними у відповідях на потреби громадян. Завдяки запровадженню елементів громадського контролю, вони стали прозорішими, що позитивно позначилося на довірі до державних органів. Такі зміни підвищили результативність діяльності урядів, сприяли зменшенню бюрократичних бар'єрів і прискорили реагування на запити громадян.

⁴⁵ Воробйова О.П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. Ефективність державного управління. 2015. Вип. 42. С. 30–234.

Б. Нунберг наголошувала, що країни з економіками, що розвиваються, мають приділяти особливу увагу зміцненню централізованих систем управління державною службою, акцентуючи на контролі за діяльністю установ і вдосконаленні процесів підбору персоналу. Важливість цього підходу полягає у створенні стабільної основи для функціонування державних структур. У сучасній практиці багатьох країн спостерігається інтеграція елементів різних моделей управління, що дозволяє адаптувати найкращі рішення до локальних умов⁴⁶.

Європейська мережа державного управління (EPAN) об'єднує державних службовців з усіх країн-членів ЄС, сприяючи обміну досвідом і кращими практиками, неформальне об'єднання функціонує як платформа для налагодження співпраці, обговорення стратегічних питань та пошуку рішень для спільних проблем у сфері державного управління.

Додатково створений веб-сайт EUPAN став інструментом для активізації співробітництва в рамках мережі EPAN. Він забезпечує комунікацію між її учасниками, дозволяє швидко поширювати інформацію про інновації у сфері державного управління, а також сприяє залученню нових ідей та їх обговоренню. Наявність такого ресурсу забезпечує інтеграцію мережі у сучасне інформаційне середовище, що є важливим кроком у підтримці прозорості та результативності роботи⁴⁷.

Запровадження нових інституцій у сфері державного управління в країнах ЄС стало поштовхом для посилення міжнародної співпраці у цій галузі. Завдяки налагодженню обміну досвідом між державними службовцями з різних країн, було розроблено інноваційні механізми та інструменти, які сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів. У рамках цієї співпраці відбувалося узагальнення управлінських практик, що дозволило поступово створити стандарти організації державного

⁴⁶ Managing the civil service : reform lessons from advanced industrialized countries. *World Bank*. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/630551468766186575/managing-the-civil-service-reform-lessons-from-advanced-industrialized-countries> (date of access: 29.11.2024).

⁴⁷ EUPAN – European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/> (date of access: 03.12.2024).

управління і державної служби. Формування єдиного підходу сприяло зміцненню якості управлінських рішень і підвищенню рівня професіоналізму у сфері публічної служби.

Сфера організації державного управління в ЄС має значний досвід, зокрема через впровадження так званих «м'яких» стандартів. Одним із ключових документів, який став основою для розвитку сучасного державного управління, є Біла книга з європейського врядування. Вона слугує стратегічним документом, який визначає основні напрямки розвитку врядування в межах ЄС, акцентуючи увагу на прозорості, підзвітності, залученні громадськості до процесів прийняття рішень та впровадженні інноваційних підходів.

Окрім цього, конференції міністрів, відповідальних за питання державного управління, а також голів департаментів державних служб відіграли значну роль у розробці рекомендацій, які спрямовані на вдосконалення функціонування державної служби. Ці заходи дозволили створити єдині принципи та стандарти, які визначають організацію державного управління, забезпечуючи гармонізацію підходів до управління в усіх країнах-членах ЄС.

Введення понять «європейський адміністративний простір» та «європеїзація» стало важливим кроком у формуванні уніфікованих стандартів і механізмів державного управління. Європейський адміністративний простір охоплює принципи, які є базовими для функціонування державного управління: прозорість, підзвітність, верховенство права, ефективність і професіоналізм. Європеїзація, у свою чергу, відображає процес адаптації національних систем управління до стандартів і практик ЄС, що дозволяє забезпечити їхню інтеграцію в єдиний адміністративний простір.

Реформування державного управління 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.

У моделі CAF 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 вдосконалення⁴⁸.

Таким чином, впровадження європейських управлінських практик через механізми European governance та модель CAF сприяє підвищенню ефективності державного управління, оптимізації адміністративних процедур та формуванню сучасних інституцій, здатних відповідати викликам глобалізованого світу.

⁴⁸ Програмно-цільові інструменти реалізації підходів менеджменту в публічному управлінні.
URL: https://e-pidruchniki.com/content/2168_178_programno_cilovi_instrymenti_realizacii_pidhodiv_menedjmenty_v_pyblichno_my_upravlinni.html (дата звернення: 05.12.2024).



Рис.2.1. Основні інструменти регулювання державного управління в ЄС

За останні десятиліття система державного управління в ЄС піддалась суттєвим трансформаціям за рахунок участі урядових і неурядових акторів, беручи активну участь у процесі прийняття рішень. Водночас Європейська комісія сфокусувала свою увагу на подальшому посиленню ролі громадськості і пересічних громадян з метою підвищення відповідальності виконавчих органів ЄС перед обраними представницькими органами. До властивостей нового державного управління можна віднести: практичний професійний менеджмент; стандарти й показники ефективності, що існують; більший акцент на контроль виходу; створення більше керованих; перехід до посилення конкуренції; стрес в управлінні приватним сектором; дисципліну і економність у використанні ресурсів⁴⁹.

⁴⁹ Стрілець Ю.П. Принципи підконтрольності в контексті концепції «good governance». Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 319–325.

У різних країнах структура державної 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 державної служби доцільно проаналізувати досвід Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії.

В Польщі організація управління персоналом державної служби має низку особливостей, які забезпечують ефективне функціонування кадрової системи. Основними завданнями органів, відповідальних за управління персоналом, є розробка стандартів управління людськими ресурсами державної служби та визначення базових принципів дотримання законодавства у цій сфері. Також до їхніх обов'язків входить створення та реалізація єдиної стратегії управління персоналом, яка сприяє узгодженню політики та процедур на всіх рівнях державного управління⁵⁰.

Особливу увагу в Польщі приділяють міжнародній співпраці у сфері державної служби, що сприяє обміну досвідом і найкращими практиками між країнами. Крім того, важливою складовою діяльності є поширення інформації про вакантні посади та діяльність державної служби, що забезпечує прозорість і відкритість у процесах добору персоналу.

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 державних службовців та адаптувати їх до нових викликів і вимог. Також одним із завдань є керування процесом управління персоналом, що охоплює широкий спектр функцій: від кадрового планування до моніторингу дотримання законодавства про державну службу.

Серед найважливіших змін у діяльності органів публічної влади Польщі слід виділити підвищення прозорості та відкритості, посилення

⁵⁰ Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі / І. В. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – 2015. – № 1. – С. 315–322.

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 державних послуг, що забезпечило підвищення їх доступності.

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

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

Прозорість і відкритість діяльності органів влади регулюються Законом «Про доступ до публічної інформації»⁵¹, що детально описує механізми доступу громадян до інформації. Це сприяє зміцненню довіри до державних інституцій. Важливими є ініціативи, такі як програма «Приязна адміністрація», яка забезпечує оперативну комунікацію, доступ до інформації та сприяє модернізації адміністративних послуг.

Польський досвід децентралізації показав, що чітке розмежування функцій між центральною та місцевою владою сприяє зростанню інвестицій, розвитку малого бізнесу та громадянського суспільства. Водночас цей процес

⁵¹ Чаркіна А. О. Принципи державної служби в країнах європейського союзу (на прикладі Польщі та Німеччини) / А. О. Чаркіна // Інвестиції: практика та досвід : зб. наук. пр. – 2016. – № 16. – С. 95–99

позитивно вплинув на економічний розвиток регіонів, наближення послуг до населення та покращення якості життя в громадах.

Враховуючи позитивний досвід Польщі, українська державна служба може перейняти такі аспекти, як прозорість управління, залучення висококваліфікованих кадрів, впровадження механізмів громадського контролю та забезпечення професійного розвитку службовців

Аналізуючи систему управління персоналом державної служби 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 управління⁵².

Латвійське агентство державної служби, яке функціонує під керівництвом міністрів, уповноважених Кабінетом Міністрів Латвійської Республіки, реалізує державну політику у сфері публічного управління. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективного впровадження положень Закону про державну службу та інших нормативно-правових актів. Серед ключових завдань агентства – розроблення загальних принципів управління людськими ресурсами в системі державного управління та сприяння їх практичній реалізації.

Окрім цього, агентство відповідає за підготовку проектів нормативних актів Кабінету Міністрів у сфері державної служби, формування єдиної системи планування кар'єри для державних службовців та здійснення аналізу потреб у професійній підготовці кадрів на національному рівні. Такий підхід сприяє послідовності та ефективності у реалізації кадрової політики держави, створюючи основу для розвитку професійного потенціалу державних службовців.

⁵² . Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах ЦентральноСхідної Європи – держав-членів Європейського Союзу: Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

Головне управління державної служби Чеської Республіки виконує координаційні, організаційні, концептуальні, виконавчі та контрольні функції, спрямовані на ефективне управління системою державної служби. Його діяльність охоплює розробку і моніторинг реалізації кадрових планів, підготовку проєктів нормативно-правових актів у сфері державної служби (за винятком питань, пов'язаних із регулюванням заробітної плати), а також координацію процесів навчання державних службовців та підвищення їхньої кваліфікації⁵³.

Окрім цього, управління відповідає за адміністрування інформаційних систем, пов'язаних із державною 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.

У Німеччині функції управління персоналом державної служби охоплюють широкий спектр завдань, зокрема розроблення основ публічної служби, забезпечення дотримання національного законодавства, регулювання тарифної політики, організацію управлінських процесів, модернізацію адміністративних структур, скорочення бюрократії, дерегулювання, 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 державних функцій⁵⁴.

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.

⁵³ Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 151-153.

⁵⁴ Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. Інноваційні технології управління і права. 2018. № 12 (2). С. 21-26.

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 пожиттєвого призначення.

Пожиттєве 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 державної служби.

Управління персоналом державної 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 державних 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 державних службовців.

Іспанська модель управління персоналом державної служби має ієрархічну структуру, яка базується на рівні освітньої підготовки кандидатів, підтверженому 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 державних службовців⁵⁵.

⁵⁵ Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: центр учбової літератури, 2016. 176 с

Основними напрямками розвитку іспанської системи управління персоналом є суттєві зміни у сфері людських ресурсів. 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 державних посад, які дозволяють здійснювати більш точний добір працівників відповідно до вимог конкретної посади. Це сприяє не лише підвищенню ефективності роботи державної служби, але й створенню можливостей для більш гнучкого управління кадровими ресурсами. Такий підхід дозволяє залучати кваліфікованих фахівців і забезпечувати ефективний розподіл функцій між працівниками.

У цілому, іспанська система управління персоналом державної 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 конкурентоспроможності державної служби в Іспанії.

Державна 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 державним службовцям можливість проявляти ініціативність і професіоналізм у виконанні своїх обов'язків. Концепція розвитку кар'єри державного службовця у Франції базується на усвідомленні кількох важливих складників, які забезпечують інтеграцію особистих і професійних цілей із потребами держави.

Правовий статус службовців у Франції базується на специфічних відносинах із роботодавцем — державою. У зв'язку з цим регулювання державної служби відбувається через адміністративне право, яке визначає нерівність сторін у трудових відносинах, особливий порядок вирішення спорів і додаткові обмеження щодо державних службовців. Для компенсації таких обмежень передбачено матеріальні та моральні гарантії, що сприяють підвищенню престижу державної служби та залученню висококваліфікованих кадрів⁵⁶.

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

Особливістю французької державної 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 державної служби, що досягається завдяки чітко визначеному правовому статусу службовців і продуманій системі мотивації.

Державна 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

⁵⁶ Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. Інноваційні технології управління і права. 2018. № 12 (2). С. 21-26.

дозволяє ефективно реалізовувати державну політику, адаптуватися до нових викликів і зміцнювати довіру громадян до державних інституцій.

У державній 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. При цьому висока оцінка їхньої діяльності може прискорити процес, тоді як низька оцінка не перешкоджає просуванню за умови, що службовець відповідає базовим вимогам.

Друга модель зростання стосується просування за рангом і має конкурентний характер. Державні 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 державного апарату і підвищує мотивацію до досягнення результатів. Конкурсна процедура забезпечує прозорість і об'єктивність процесу відбору, зменшуючи вплив суб'єктивних факторів.

У країнах ЄС, які впровадили схожі системи управління персоналом державної служби, зростання службовців також базується на поєднанні двох підходів: автоматичність для забезпечення стабільності і конкурсність для розвитку професійних якостей (таб.2.1).

Таблиця 2.1. - Особливості моделей управління персоналом у країнах ЄС

Країна	Особливості системи управління персоналом	Переваги	Проблеми та виклики
Польща	Центральна система управління людськими ресурсами; прозорість	Узгоджена стратегія управління персоналом; чіткі стандарти;	Обмеженість адаптації до інноваційних підходів у сфері

	процедур добору; міжнародне співробітництво	підтримка професійного зростання.	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 модернізації та 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 сучасних викликів; потреба в інноваціях у класифікації посад.
Франція	Регламентация через адміністративне право; поєднання автоматичного та конкурсного службового зростання; орієнтація на безперервність кар'єри.	Сильна корпоративна культура; високий рівень стабільності; мотивація до професійного розвитку.	Ієрархічність може зменшувати гнучкість; значні обмеження для службовців через додаткові правові регуляції.

Сучасні моделі управління персоналом у країнах Європейського Союзу демонструють значний рівень різноманітності, відображаючи специфіку історичного, соціального й економічного розвитку кожної держави. Аналіз досвіду Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії показує, що управління персоналом у державному секторі базується 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.

Зокрема, моделі управління державного сектору відображають еволюцію від традиційного бюрократичного підходу до сучасних систем, які

поєднують автоматизацію, інновації та громадську участь. Запровадження нових концепцій, таких як New Public Management, New Public Governance і Good Governance, сприяло зміцненню демократичних інститутів, підвищенню прозорості діяльності державних органів та покращенню якості надання послуг громадянам.

Досвід країн ЄС у сфері управління персоналом державної служби свідчить про успішне поєднання стабільності, професіоналізму та відкритості. Інтеграція інноваційних підходів дозволяє ефективно реагувати на сучасні виклики, забезпечуючи стійкість і результативність системи. Аналіз цих моделей є корисним для адаптації найкращих практик в Україні, спрямованих на реформування публічного управління.

2.2 Аналіз стану управління персоналом у публічній службі України

Правове регулювання державної служби та професійної діяльності державних службовців здійснюється на основі системи нормативно-правових актів, що створюють правову основу для організації, функціонування та розвитку державної служби. Основним документом є Конституція України⁵⁷, яка визначає ключові принципи державного управління, засади діяльності органів влади та закріплює правові гарантії для державних службовців.

Відповідно до положень статті 5 Закону України «Про державну службу»⁵⁸ від 10 грудня 2015 року, нормативно-правове регулювання державної служби здійснюється на основі Конституції України, цього закону та інших законодавчих актів, міжнародних договорів, які ратифіковані Верховною Радою України, а також постанов Верховної Ради України, указів Президента України, актів Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби. Водночас регулювання питань

⁵⁷ Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Tex> (дата звернення: 05.12.2024).

⁵⁸ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення: 05.12.2024).

управління персоналом у сфері державної служби має свої специфічні особливості.

Основними нормативними положеннями, які мають найвищу юридичну силу та поширюються на управління персоналом у державній службі, є такі положення Конституції України⁵⁹:

1. Рівне право доступу до державної служби (ст. 38 Конституції України), яке є ключовим принципом у процесі відбору кандидатів на посади в органах державної влади. Положення забезпечує дотримання справедливих і прозорих процедур конкурсу.

2. Принцип законності (ст. 19 Конституції України), відповідно до якого діяльність органів державної влади, у тому числі в управлінні персоналом, повинна здійснюватися виключно на підставі та в межах чинного законодавства.

3. Заборона дискримінації та забезпечення гендерної рівності (ст. 24 Конституції України), що гарантує рівні права для всіх громадян, незалежно від статі чи інших ознак, у процесі працевлаштування на державну службу.

4. Право на працю та захист трудових прав (ст. 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.

5. Право на судовий захист (ст. 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.

Таким чином, правове регулювання державної служби, закріплене у Конституції України та законодавчих актах, спрямоване на забезпечення

⁵⁹ Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Tex> (дата звернення: 05.12.2024).

прозорості, законності та захисту прав державних службовців, а також сприяє підвищенню ефективності функціонування системи управління персоналом у державній службі.

На початковому етапі розвитку державної служби в Україні кадрове забезпечення було зосереджене переважно на адміністративних функціях, таких як ведення особових справ, оформлення трудових книжок, облік відпусток і виплата лікарняних. Проте сучасна концепція управління персоналом на державній службі 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 розвитку⁶⁰.

Міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, є складовою частиною національного законодавства (ст. 9 Конституції України). Багато міжнародно-правових актів, що мають обов'язкову силу для України, включають положення, які регулюють питання управління персоналом у сфері державної служби. Наприклад, Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року⁶¹ закріплює право кожної особи на рівний доступ до державної служби у власній державі. Аналогічні положення містяться у Міжнародному пакті про громадянські і політичні права від 16 грудня 1966 року⁶².

Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, укладена 16 вересня 2014 року, зумовила необхідність приведення державної служби у відповідність до європейських стандартів. Особливий акцент зроблено на

⁶⁰ Юровська, В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.

⁶¹ Загальна декларація прав людини 1948. *Енциклопедія Сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-15128> (дата звернення: 05.12.2024).

⁶² Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 05.12.2024).

впровадження принципів "належного врядування" та імплементацію актів європейського законодавства в національну правову систему. Державна служба України, зокрема система управління її персоналом, розвивається у контексті адаптації положень Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи, таких як документ "Про статус публічних службовців в Європі" від 24 лютого 2000 року та рекомендації "Щодо кодексів поведінки для публічних службовців" від 11 травня 2000 року. Крім того, інтегруються директиви Ради ЄС, зокрема 76/207/ЕЕС "Про запровадження принципу рівного ставлення до чоловіків і жінок у питаннях зайнятості, професійної підготовки, підвищення по службі та умов праці" від 9 лютого 1976 року і 1999/70/ЄС "Про рамкову угоду про роботу на визначений термін" від 28 червня 1999 року⁶³.

Підписання Меморандуму взаєморозуміння між Урядом України та Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) 7 жовтня 2014 року стало поштовхом для впровадження інструментів та підтримки програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Це, у свою чергу, висунуло нові вимоги до системи управління персоналом у державній службі, що повинна відповідати принципам управління, орієнтованого на результат, а також стратегічного планування.

Правове регулювання управління персоналом у сфері державної служби базується на положеннях Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року. Цей закон визначає суб'єкти управління державною службою, їхні повноваження, а також встановлює порядок вступу, проходження та припинення державної служби. Регламентовано питання професійного навчання, підвищення кваліфікації, оплати праці, дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців. Окрім цього, питання управління персоналом регулюються Кодексом законів про працю

⁶³ Андреев, А. В. Проблемы правового регулирования кадрового обеспечения государственной службы Украины. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.

України, законами «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про запобігання корупції».

Підзаконні нормативно-правові акти, зокрема постанови Кабінету Міністрів України (КМУ) і накази Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), деталізують правове регулювання державно-службових відносин. Наприклад, постанови КМУ встановлюють порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджують системи професійного навчання, регулюють питання укладення контрактів про проходження служби. Укази Президента України також відіграють важливу роль, наприклад, нормативно-правовий акт, що визначає стратегію підготовки кадрів для управління деокупованими територіями.

Наукова класифікація актів КМУ, запропонована дослідниками, дозволяє виділити чотири основні групи: акти, що регулюють кадрові процеси під час вступу, проходження та припинення служби; акти, які визначають правовий статус суб'єктів управління персоналом; акти стратегічного спрямування, які визначають напрями модернізації системи управління персоналом; акти, що забезпечують оперативне реагування на зміну обставин, зокрема в умовах надзвичайного стану.

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 державних службовців, методики оцінювання професійного навчання, а також положення про конкурси управлінських практик.

Законом України «Про центральні органи виконавчої влади»⁶⁴ було змінено правовий статус Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке здійснює функціональне управління державною службою. Основною метою цих змін було забезпечення ефективної координації діяльності центральних органів виконавчої влади

⁶⁴ Про центральні органи виконавчої влади. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

(ЦОВВ) та визначення їх функціональної спрямованості. У цьому контексті всі ЦОВВ поділяються на чотири основні типи залежно від їх функцій та ролі в системі державного управління.

Першим типом є сервісні органи, до функцій яких належить надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам, що підкреслює важливість сервісного підходу до державного управління, орієнтованого на задоволення потреб громадян і бізнесу. Сервісні органи виступають як основний інструмент забезпечення доступності, прозорості та якості адміністративних послуг.

Другий тип представлений міністерствами, які відіграють ключову роль у формуванні та реалізації державної політики. Міністерства 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 контрольні-наглядові функції. Основним завданням цих органів є забезпечення дотримання нормативно-правових актів органами державної влади, місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами. Контрольна діяльність інспекцій спрямована на забезпечення законності, дотримання стандартів і правил, встановлених державою, що є важливим елементом регуляторної функції державного управління.

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

Інституційний напрям включає формування статусу суб'єктів управління у сфері державної служби. До цієї категорії належать акти, які

визначають правовий статус Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), порядок його функціонування та завдання. Також регламентуються процедури обрання представників громадських об'єднань і вищих навчальних закладів до складу комісій, які здійснюють добір вищих державних службовців, зокрема до Комісії з питань вищого комунального господарства. Крім того, окремі акти забезпечують захист права на державну службу, включаючи механізми службових розслідувань, які проводяться НАДС або його територіальними органами⁶⁵.

Штатний напрям спрямований на визначення вимог до державних службовців, що включає встановлення єдиних стандартів для кандидатів на посади категорії «А». Важливим компонентом є 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.

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

Процедурний напрям визначає правила, які регламентують виконання процедур у державній службі. Це стосується організації конкурсів на зайняття вакантних посад, проведення стажувань, оцінки діяльності службовців, а також присвоєння рангів. Усі ці процедури спрямовані на забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості у питаннях,

⁶⁵ Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 05.12.2024).

пов'язаних із добором, оцінкою та кар'єрним просуванням державних службовців.

Накази Національного агентства України з питань державної служби мають відомчо-функціональний характер, що визначається специфікою його завдань і функцій. Зміст цих нормативно-правових актів можна класифікувати за функціональною спрямованістю питань. До загально-інституційних аспектів належать визначення правового статусу міжрегіональних управлінь Національного агентства, правового статусу служб управління персоналом, процедури публічного звіту керівників державних органів, а також правила обрання представників громадських об'єднань до конкурсних комісій. У питаннях, що стосуються персоналу, передбачено встановлення загальних правил етичної поведінки державних службовців, підготовку тестових запитань для перевірки знань тощо⁶⁶.

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

Керівники державних служб 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 управління персоналом є базовими організаційними підрозділами, які забезпечують реалізацію політики управління людськими ресурсами в державних установах. Їхні функції охоплюють організацію конкурсного добору, адаптацію нових співробітників, планування кар'єри, моніторинг виконання посадових обов'язків, організацію навчання та

⁶⁶ Там само

підвищення кваліфікації персоналу. Завдяки цим підрозділам забезпечується єдність і послідовність у реалізації кадрової політики на рівні кожного органу державної влади.

Узагальнюючи, організаційний аспект управління персоналом у державному управлінні в Україні побудований на чіткій структурі взаємодії між центральними та місцевими органами виконавчої влади, яка забезпечує координацію, ефективність та відповідність діяльності державної служби європейським стандартам.

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.

Агентство активно організовує підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців, сприяючи розвитку професійних компетенцій персоналу. Воно також 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.

Особливе значення надається мобілізаційній готовності, яка забезпечується в межах повноважень агентства. Відділи агентства реалізують державну політику у сфері управління персоналом на відповідних територіях. Їхні функції включають внесення пропозицій щодо вдосконалення державної політики, управління людськими ресурсами, а також забезпечення функціонального управління державною службою. Завдяки децентралізованій структурі, НАДС забезпечує ефективну

координацію діяльності в межах всієї системи державної служби, підвищуючи її адаптивність до сучасних викликів.

Особливості взаємодії уряду та Національного агентства України з державного управління (НАДС), як центрального функціонального органу управління державною службою, 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 державної служби. Призначення здійснюється на основі конкурсного відбору, що забезпечує прозорість і об'єктивність⁶⁷.

Національне агентство з державного управління відповідальне перед урядом і підзвітне йому у своїй діяльності. Його функції включають узагальнення практики застосування законодавства у сфері державної служби, підготовку пропозицій щодо вдосконалення законодавчої бази, а також формування ініціатив із заохочення державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. Агентство також подає до уряду пропозиції щодо створення нових посад у органах місцевого самоврядування, якщо такі є необхідними, та про призначення на відповідні категорії посад. У передбачених законом випадках агентство має право надсилати запити до інших органів державної влади для перевірки інформації про кандидатів на посади, з подальшим узагальненням отриманих даних.

До системи управління державною службою також належать керівники державної служби в окремих державних органах. Вони здійснюють безпосереднє керівництво державною службою в межах відповідних структур і є найвищими посадовими особами з правовим статусом державного службовця. Їхня діяльність спрямована на забезпечення

⁶⁷ Там само

виконання завдань органу, управління персоналом, а також підтримку ефективної роботи всієї системи державної служби.

Керівниками державних служб є державний секретар Кабінету Міністрів України, керівники уповноважених органів, державний секретар міністерства, начальники апаратів місцевих державних адміністрацій та керівники структурних підрозділів. Їхні повноваження регламентуються законодавством і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування системи державної служби.

Основними завданнями керівника державної служби є організація та координація діяльності апарату державного органу. Він відповідає за планування роботи, проведення конкурсів на заміщення посад державних службовців категорій «Б» і «В», забезпечення прозорості та об'єктивності конкурсних процедур. Зокрема, організовує планування кар'єри та заміну державних службовців на основі професійної компетентності, сприяє їхньому кар'єрному зростанню.

Керівник державної служби здійснює підбір та призначення на посади державних службовців категорій «Б» і «В» громадян України, які пройшли конкурсний відбір, а також звільнення з цих посад відповідно до чинного законодавства. Його функції також включають забезпечення своєчасного оприлюднення інформації про вакантні посади з метою формування єдиного списку вакансій у державному управлінні.

Завдання керівника включають розгляд скарг на поведінку або бездіяльність державних службовців категорій «Б» і «В», ухвалення рішень щодо заохочень та дисциплінарної відповідальності. Він відповідає за кадрові питання, такі як прийняття на роботу, відпустки, переведення, застосування заохочень або дисциплінарних заходів. Також керівник забезпечує створення належних умов праці, матеріально-технічне забезпечення та виконує інші повноваження, передбачені законодавством України.

Координація дій керівника державної служби з іншими органами державної влади сприяє забезпеченню ефективного управління, дотриманню законності, професіоналізму та етичності у сфері державної служби.

Відповідно до законодавчих норм, що регламентують діяльність державної служби, чисельність працівників органу впливає на формування кадрових підрозділів. Зокрема, для організації кадрової роботи визначено такі підходи: за умови наявності 20 працівників на одного спеціаліста з кадрів вводиться окрема посада фахівця з кадрових питань, у випадку меншої чисельності формування окремого кадрового відділу не передбачено, а обов'язки кадрового забезпечення покладаються на одного з державних службовців.

Служба управління персоналом підпорядковується керівнику державної служби, який реалізує політику управління персоналом відповідно до вимог чинного законодавства. Основною місією цього підрозділу є забезпечення ефективного функціонування кадрової роботи через виконання завдань, пов'язаних із добором, переведенням, підвищенням кваліфікації державних службовців, а також організацією процесів, які стосуються вступу на державну службу та її припинення.

Завдання та функції Служби управління персоналом визначені Типовим положенням, затвердженим наказом НАДС, що відповідає вимогам Закону України «Про державну службу». 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 ресурсів⁶⁸.

Серед основних завдань Служби управління персоналом можна виділити такі напрями:

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

⁶⁸ 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> (дата звернення: 05.12.2024).

2. Забезпечення виконання функцій керівника державної 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 державних 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 державних службовців. Підрозділ також відповідає за координацію роботи кадрових служб у підпорядкованих територіальних органах, що сприяє єдиному підходу до реалізації кадрової політики.

Таким чином, діяльність Служби управління персоналом спрямована на вдосконалення управління людськими ресурсами в державному секторі шляхом впровадження інноваційних підходів, забезпечення відповідності європейським стандартам управління, а також підвищення ефективності кадрових процесів.

Під час воєнного стану правове регулювання управління персоналом державної служби зазнало суттєвих змін, зумовлених необхідністю адаптації до нових умов. Кабінет Міністрів України прийняв низку постанов, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування органів виконавчої влади та ефективного використання людських ресурсів.

Зокрема, постановою КМУ «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 року були впроваджені особливі умови

проходження державної служби⁶⁹. Постанова дозволила забезпечити гнучкість у розподілі завдань, зокрема через запровадження дистанційної роботи та ротації персоналу між державними органами, що забезпечило виконання критичних функцій навіть в умовах активних бойових дій.

Крім того, постанова КМУ «Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України»⁷⁰ від 23 травня 2023 року започаткувала формування резерву кадрів, які залучаються для виконання службових обов'язків на деокупованих територіях.

Зміни також торкнулися системи професійного навчання державних службовців. Зокрема, освітньо-наукові програми, такі як «Постконфліктне врядування» та «Урядування на повоєнних територіях», були спрямовані на підготовку персоналу для роботи в умовах післявоєнної відбудови⁷¹. Програми розроблено для забезпечення службовців необхідними знаннями з управління ризиками, організації ефективної роботи в кризових умовах та відновлення інституційної спроможності органів державної влади.

Таким чином, воєнний час спричинив зміни у правовому регулюванні, що були спрямовані на забезпечення гнучкості, стійкості та ефективності державного 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

⁶⁹ 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-п#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

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> (дата звернення: 05.12.2024).

⁷¹ Перші студенти програми «Урядування на повоєнних територіях» розпочали роботу в держслужбі – Представництво Президента *ZMINA*. URL: <https://zmina.info/news/pershi-studenty-programy-uryaduvannya-na-povoyennyh-terytoriyah-rozpochaly-robotu-v-derzhsluzhbi-predstavnytvo-prezydenta/> (дата звернення: 05.12.2024).

АДАПТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДО УКРАЇНСЬКОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Можливості імплементації європейських стандартів управління персоналом в українських реаліях

Імплементація європейських стандартів управління персоналом в Україні є важливим кроком на шляху реформування публічної служби та наближення до європейських стандартів. Однак, цей процес має свої особливості та виклики в українських реаліях.

Прозорість та об'єктивність добору персоналу відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності державної служби. У країнах Європейського Союзу система добору базується на відкритих конкурсних процедурах. Наприклад, у Німеччині та Нідерландах інформація про вакансії в державних органах публікується на загальнодоступних платформах, що гарантує рівний доступ для всіх кандидатів. У таких системах обов'язково дотримуються об'єктивності та неупередженості у відборі, що забезпечує відсутність впливу особистих чи політичних зв'язків на рішення. Для адаптації цього підходу в українських умовах важливо створити єдиний онлайн-ресурс для оприлюднення вакансій, де б кандидати могли подати документи, а конкурсний відбір відбувався за прозорими умовами.

Меритократичний підхід є ще одним ключовим елементом європейського управління персоналом. У Європейському Союзі прийняття на державну службу базується виключно на професійних компетенціях і досвіді, який дозволяє забезпечити найвищий рівень кваліфікації серед державних службовців. Наприклад, у Франції та Швеції конкурсні процедури орієнтовані на оцінювання знань, навичок і компетенцій кандидатів, що виключає вплив суб'єктивних факторів. В Україні інтеграція цього підходу може бути досягнута через вдосконалення системи оцінювання професійних знань і навичок, зокрема впровадження компетентнісного підходу на основі чітких критеріїв.

Європейський компетентнісний фреймворк визначає ключові компетенції для державних службовців. Серед основних складових можна виокремити лідерство, стратегічне мислення, етичність, цифрову грамотність та орієнтацію на громадян⁷². Наприклад, у країнах ЄС, таких як Великобританія та Фінляндія, компетенції, пов'язані з управлінням змінами, стратегічним плануванням та прозорістю, є обов'язковими для державних службовців. Для України важливо розробити національну модель компетенцій, яка включатиме всі основні аспекти європейського фреймворку, адаптовані до місцевих умов.

Модернізація професійного розвитку службовців є пріоритетом у країнах ЄС. Регулярне підвищення кваліфікації державних службовців у Франції чи Швеції охоплює розвиток лідерських навичок, інноваційних підходів до управління та адаптацію до змін. В Україні створення національної онлайн-платформи для навчання та перепідготовки державних службовців може стати важливим кроком до підвищення їхньої професійної компетенції. Важливим елементом є також впровадження професійних стандартів, які визначатимуть вимоги до кожної категорії посад.

Дотримання етичних стандартів у державній службі є основою належного врядування. У Данії та Фінляндії етичні кодекси регламентують поведінку службовців, встановлюючи чіткі правила запобігання конфліктам інтересів, прозорості в ухваленні рішень та недопущення будь-яких форм неправомірної вигоди. В Україні важливо оновити Кодекс етики державних службовців⁷³, інтегруючи в нього найкращі практики європейських країн. Крім того, необхідно запровадити жорсткі санкції за порушення етичних принципів із відповідними механізмами моніторингу.

Діджиталізація управління персоналом є важливим інструментом модернізації державної служби. У країнах ЄС, таких як Німеччина та

⁷² Локшина О. І. Компетентнісна ідея в зарубіжній освіті: успіхи та проблеми реалізації. Педагогіка і психологія. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2014. № 2. С. 33-40.

⁷³ Національне агентство України з питань державної служби - Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/etichnij-kodeks-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 05.12.2024).

Нідерланди, HRMS використовуються для автоматизації кадрових процесів, що включає облік працівників, оцінювання ефективності роботи та організацію навчальних програм⁷⁴.

Таблиця 3.1. - Принципи належного управління персоналом за стандартами ЄС

Принцип	Практика ЄС
Прозорість добору	Оголошення вакансій на публічних платформах (Німеччина, Нідерланди)
Меритократичний підхід	Добір на основі компетенцій та досвіду (Франція, Швеція)
Європейський компетентнісний фреймворк	Використання ECF для визначення ключових компетенцій
Системне підвищення кваліфікації	Регулярне навчання службовців (Франція, Швеція)
Дотримання етичних стандартів	Чіткі етичні кодекси, жорсткі санкції (Данія, Фінляндія)
Використання HRMS	Автоматизація кадрових процесів (Німеччина, Нідерланди)
Моніторинг роботи персоналу	Регулярне оцінювання за КРІ, двосторонній зворотний зв'язок (Швеція, Великобританія)

Українські реалії, у яких відбувається функціонування публічної служби, зумовлені низкою структурних і системних викликів. Серед основних чинників, які впливають на ефективність державного управління, виділяють недостатній рівень цифровізації, низький рівень мотивації державних службовців, обмежені можливості соціального захисту працівників державного сектору, а також постійний вплив зовнішніх і внутрішніх кризових факторів, таких як війна. Ці аспекти вимагають

⁷⁴ Що таке HRMS. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hrms-systema-dlya-biznesu/> (дата звернення: 05.12.2024).

ретельного аналізу та врахування під час адаптації європейських стандартів управління персоналом до українських умов.

Одним із принципів реалізації реформ є поступовість. Українська практика показує, що швидке запровадження значних змін часто викликає опір як з боку виконавців, так і громадськості. Задля мінімізації опору важливо розробити етапний план реформування, який би передбачав поступове впровадження змін. Наприклад, впровадження сучасних HR-систем можна починати з пілотних проєктів у декількох державних установах із подальшим масштабуванням на національний рівень. Такий підхід забезпечить адаптацію державних органів до нових умов роботи та дозволить ідентифікувати потенційні проблеми на ранніх етапах.

Ще одним важливим аспектом є створення нормативно-правової бази, що відповідатиме європейським стандартам. На сьогодні українське законодавство потребує оновлення, спрямованого на інтеграцію таких принципів, як прозорість, етичність і професіоналізм у публічній службі. Наприклад, необхідно переглянути законодавчі норми, що стосуються конкурсу на державну службу, щоб забезпечити об'єктивність відбору кандидатів. Також важливо розробити нові інструкції та стандарти для державних службовців, які враховуватимуть сучасні виклики, такі як цифровізація та гібридні форми роботи.

Адаптація європейських практик до українських реалій має враховувати специфіку фінансових можливостей держави та менталітет населення. Наприклад, повна автоматизація управління персоналом може бути економічно недосяжною у короткостроковій перспективі. У цьому випадку доцільним є використання комбінованих рішень, що поєднують цифрові інструменти та традиційні методи. Крім того, важливо враховувати культурні особливості та сприйняття реформ серед державних службовців і громадян, щоб уникнути непорозумінь і недовіри до нововведень.

Імплементация європейських стандартів у сфері управління персоналом має значний потенціал для покращення функціонування української

публічної служби. Забезпечення прозорості кадрових процедур сприятиме зменшенню рівня корупції, що залишається однією з головних проблем у державному секторі. Підвищення професіоналізму службовців за допомогою системного навчання, оцінювання ефективності та впровадження компетентнісного підходу дозволить створити кваліфікований і мотивований кадровий резерв. Крім того, інтеграція сучасних цифрових рішень у сфері управління персоналом забезпечить оптимізацію робочих процесів і зниження адміністративного навантаження.

У перспективі адаптація європейських стандартів сприятиме наближенню України до стандартів Європейського Союзу, що є одним із ключових завдань державної політики. Формування ефективної та прозорої системи управління персоналом у публічній службі забезпечить підвищення рівня довіри суспільства до державних інституцій, створення конкурентних умов праці для висококваліфікованих фахівців та підвищення якості надання адміністративних послуг. Таким чином, запровадження європейських підходів може стати основою для побудови сучасної системи державного управління, яка відповідатиме потребам громадян і викликам сучасності.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом в публічній службі України

Рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом у публічній службі України базуються на принципах та найкращих практиках Європейського Союзу, що закріплені у відповідних міжнародних нормативно-правових актах, зокрема в Хартії належного управління, Кодексі поведінки державних службовців Ради Європи (2000 р.)⁷⁵, а також у документах Європейської Комісії, таких як *European Competency Framework*. Враховуючи сучасні виклики, зокрема необхідність цифровізації,

⁷⁵ Європейська хартія місцевого самоврядування. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 05.12.2024).

професіоналізації та прозорості, запропоновано низку рекомендацій, орієнтованих на адаптацію європейських підходів до українських реалій.

Європейська практика добору персоналу в державній службі орієнтована на забезпечення рівного доступу всіх кандидатів, що закріплено в принципах рівності та недискримінації, визначених статтею 21 Хартії основних прав Європейського Союзу. Зокрема, у країнах ЄС, таких як Нідерланди чи Німеччина, конкурсний добір є обов'язковою нормою, а всі вакансії публікуються на єдиних онлайн-платформах.

Рекомендується створити в Україні єдиний онлайн-портал для публікації вакансій у державній службі. Такий портал повинен забезпечувати відкритий доступ до інформації про вакансії, умови конкурсу, прозорість процедур подання заявок та результати конкурсів. Крім того, необхідно нормативно закріпити обов'язковість публікації інформації про вакансії та звітності щодо проведення конкурсів.

Меритократія як основа кадрової політики в ЄС закріплена в численних документах, зокрема в OECD Recommendation on Public Integrity⁷⁶. У країнах Європейського Союзу, таких як Франція чи Швеція, добір кандидатів базується виключно на їхніх професійних компетенціях, що забезпечує об'єктивність і справедливість.

В Україні необхідно впровадити компетентнісний підхід до процесу добору персоналу. Передбачається розроблення та затвердження національного стандарту компетенцій для кожної категорії посад, який базуватиметься на основі European Competency Framework. Запровадження такого механізму сприятиме мінімізації впливу суб'єктивних чинників під час конкурсного відбору, забезпечуючи орієнтацію на знання, навички та професійний досвід кандидатів.

У країнах Європейського Союзу використання European Competency Framework забезпечує основу для професійного розвитку службовців. Даний

⁷⁶ OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (date of access: 05.12.2024).

механізм передбачає визначення ключових компетенцій, які необхідні для ефективного виконання посадових обов'язків, серед яких лідерство, стратегічне мислення, орієнтація на досягнення результатів, а також цифрова грамотність.

Необхідно ініціювати розробку та впровадження національної моделі компетенцій, яка враховуватиме потреби державної служби та включатиме основні блоки, такі як лідерство, комунікаційні навички, етичність та цифрові компетенції. Особливу увагу слід приділити формуванню системи чітких критеріїв для оцінювання компетенцій, адаптованих до різних категорій посад і професійних рівнів.

Дотримання етичних стандартів є ключовим компонентом у системі публічної служби ЄС. У країнах, таких як Фінляндія чи Данія, етичні кодекси є обов'язковими для виконання, а їх порушення суворо карається. Пропонується оновити Кодекс етики державних службовців України, враховуючи найкращі європейські практики. Важливим елементом цього оновлення має стати створення механізму моніторингу дотримання етичних стандартів і запровадження жорстких санкцій за їх порушення.

Впровадження сучасних HR-систем у ЄС дозволяє оптимізувати кадрові процеси, забезпечити прозорість та ефективність управління персоналом. У Нідерландах чи Німеччині HRMS (Human Resource Management Systems) забезпечують автоматизацію обліку, оцінки ефективності та організації навчання службовців.

В Україні необхідно розробити єдину HR-систему для управління персоналом у державній службі. Така система повинна включати облік службовців, оцінювання результативності їхньої роботи, організацію навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, слід інтегрувати всі дані про державних службовців у єдину цифрову базу з централізованим доступом.

Регулярна оцінка ефективності роботи персоналу є обов'язковою умовою у публічній службі ЄС. У Швеції та Великобританії впроваджуються КРІ (ключові показники ефективності), що дозволяють об'єктивно оцінити

діяльність кожного службовця. Рекомендується запровадити систему оцінки ефективності службовців в Україні, яка базуватиметься на чітких показниках КРІ. Крім того, слід ввести практику регулярного двостороннього зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими для обговорення досягнень і викликів.

Таблиця 3.2. – Стратегічні напрямки, завдання та заходи

Завдання	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні органи	Очікувані результати
Прозорість і об'єктивність добору	Створення онлайн-порталу для оголошення вакансій, моніторингу конкурсів, публічної звітності.	2025–2026	НАДС, Мінцифра	Зменшення корупційних ризиків, забезпечення відкритості процесу найму.
Компетентнісний підхід у кадровій політиці	Розробка національної моделі компетенцій, адаптованої до європейських стандартів, розробка детальних профілів посад.	2025–2026	НАДС, Кабінет Міністрів України	Підвищення професіоналізму службовців, відповідність стандартам ЄС.
Модернізація професійного розвитку	Запуск онлайн-платформи для навчання з інтеграцією курсів з цифрової грамотності, лідерства, управління змінами, впровадження сертифікації.	2025–2026	НАДС, Міністерство освіти і науки України	Зростання професійної компетентності службовців, формування кадрового резерву.
Етичні стандарти та боротьба з корупцією	Оновлення Кодексу етики відповідно до європейських стандартів, впровадження механізмів моніторингу та санкцій.	2025	НАДС, Антикоруційний комітет	Зміцнення доброчесності серед службовців, зниження рівня корупції.
Цифровізація управління персоналом	Впровадження HRMS для автоматизації кадрових процесів, створення єдиної бази даних службовців із централізованим доступом.	2025–2026	НАДС, Мінцифра	Оптимізація кадрових процесів, покращення доступу до інформації про службовців.
Моніторинг ефективності роботи	Розробка КРІ для оцінки службовців, впровадження автоматизованих інструментів моніторингу, запровадження двостороннього зворотного зв'язку.	2025–2026	НАДС, Мінцифра, керівники державних органів	Підвищення продуктивності, відкритість та прозорість у роботі державної служби, формування культури мотивації та вдосконалення управлінських процесів.

Реалізація рекомендацій передбачає поетапний підхід, який дозволить забезпечити поступовий перехід до нових стандартів управління персоналом відповідно до європейських практик.

Підготовчий (2025). На цьому етапі основна увага має бути приділена нормативно-правовій підготовці. Пропонується розробити проекти законодавчих актів, що регламентуватимуть нові підходи до кадрової політики, включаючи впровадження компетентнісного підходу, оновлення Кодексу етики та створення механізмів моніторингу дотримання етичних стандартів. Особливу увагу слід приділити адаптації European Competency Framework до національних реалій шляхом проведення консультацій із представниками європейських інституцій, таких як Європейська комісія або SIGMA. Паралельно необхідно розпочати технічну підготовку до запуску онлайн-платформ для оголошення вакансій і навчання службовців.

Другий етап - Інституційна інтеграція (2025–перша половина 2026). На цьому етапі ключовою є інтеграція розроблених норм і стандартів у систему державного управління. Передбачається затвердження національної моделі компетенцій, а також запуск онлайн-порталів для прозорого добору кадрів. Установи, відповідальні за впровадження змін, такі як НАДС, мають забезпечити навчання відповідальних осіб і створити умови для поступового запровадження HRMS. Особливу увагу необхідно приділити підготовці керівників державних органів до нових вимог, зокрема через освітні програми, що стосуються лідерства, етичності й управління змінами.

Третій етап - Масштабування та моніторинг (друга половина 2026) Цей етап передбачає повномасштабне впровадження розроблених заходів і систем. Зокрема, планується запуск HRMS для автоматизації кадрових процесів та інтеграція баз даних службовців у єдину платформу. Паралельно здійснюватиметься впровадження KPI для оцінювання службовців, а також регулярне проведення моніторингу їхньої ефективності. Додатково має бути забезпечено двосторонній зворотний зв'язок між керівниками та службовцями для формування ефективної системи управління персоналом.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить Україні забезпечити відповідність державної служби європейським стандартам управління персоналом. Поетапний підхід дасть змогу уникнути ризиків,

пов'язаних із швидкими змінами, і забезпечить гармонійний перехід до нової моделі управління. Впровадження компетентнісного підходу, цифровізація кадрових процесів і оновлення етичних стандартів сприятимуть підвищенню професіоналізму державних службовців, зменшенню корупційних ризиків і формуванню довіри до публічної служби. Успішна імплементація цих заходів стане важливим кроком на шляху до інтеграції України у європейський простір.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до завдань дослідження, можемо зробити наступні висновки.

1. Визначено, що управління персоналом у сфері публічної служби є комплексною системою заходів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу державних службовців. Досліджено основні принципи та підходи до управління персоналом, зокрема акцент на професійний розвиток, адаптивність та прозорість кадрових процесів. Проаналізовано основні проблеми, серед яких недосконалість конкурсного відбору, відсутність чітких критеріїв оцінювання та слабка мотивація кадрів.

Узагальнено, що подальший розвиток управління персоналом потребує інтеграції європейських стандартів, таких як European Competency Framework, модернізації нормативно-правової бази та впровадження сучасних технологій управління.

2. Досліджено основні принципи, серед яких заслуги, прозорість, підзвітність, незалежність, конкурентність, безперервний професійний розвиток та етична поведінка, що є основою для підвищення ефективності кадрової політики.

Проаналізовано міжнародні стандарти та моделі управління, зокрема EFQM, CAF, ISO 9001, які сприяють вдосконаленню системи управління персоналом. Визначено, що впровадження таких стандартів дозволяє підвищити якість державних послуг, знизити рівень корупції, забезпечити професійний розвиток кадрів та посилити довіру громадян до державної служби.

Узагальнено, що інтеграція європейських стандартів в українську систему публічної служби є важливим кроком до забезпечення ефективного управління, розвитку інноваційних методів і формування високопрофесійного кадрового потенціалу, який відповідатиме сучасним викликам і потребам суспільства.

3. Проаналізовано особливості сучасних моделей управління персоналом у країнах Європейського Союзу, які еволюціонували від

традиційної бюрократичної системи до інноваційних підходів, орієнтованих на результативність, прозорість і залучення громадянського суспільства. У таких країнах, як Польща, Німеччина, Франція, Іспанія та Латвія, сформовані системи управління персоналом враховують як історичні особливості, так і сучасні виклики, забезпечуючи баланс між стабільністю, ефективністю та адаптивністю.

Виявлено, що нові моделі, такі як New Public Management, New Public Governance та Good Governance, не лише покращують прозорість і підзвітність державних органів, але й активно залучають громадян до процесу прийняття рішень. Водночас, особливості національних підходів демонструють різний ступінь інтеграції інноваційних рішень, що створює можливості для подальшого вдосконалення.

Оцінено практичний потенціал європейського досвіду, зокрема ефективність впровадження механізмів прозорості, новітніх технологій у процесах управління та посилення професійного розвитку службовців. Такий підхід в Україні сприятиме модернізації державної служби, зміцненню її кадрового потенціалу та підвищенню якості публічних послуг.

4. Сучасний стан управління персоналом у публічній службі України характеризується наявністю нормативно-правової бази, яка забезпечує регулювання організації кадрової роботи, правового статусу державних службовців та їхньої професійної діяльності. Виявлено, що ключовими досягненнями реформування є впровадження компетентнісного підходу, який дозволяє оцінювати професійні здібності державних службовців відповідно до посадових обов'язків, а також запровадження відкритих і прозорих конкурсних процедур для добору кадрів.

Водночас визначено низку проблем, які стримують розвиток системи управління персоналом у публічній службі. Зокрема, це звуження сфери державної служби, нечіткі професійні вимоги до посад, недостатня увага до соціального захисту службовців, зокрема через скасування професійних пенсій, а також потреба у вдосконаленні механізмів навчання і підвищення

кваліфікації. Крім того, досліджено роль Національного агентства України з питань державної служби, яке координує кадрову політику, забезпечує функціонування служб управління персоналом та сприяє адаптації державної служби до європейських стандартів.

Отже, реформування державної служби потребує подальшого вдосконалення законодавчої бази, інтеграції сучасних інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та узгодження національної системи із європейськими принципами належного врядування.

5. Аналіз можливостей впровадження європейських стандартів управління персоналом у державній службі України свідчить про суттєвий потенціал для модернізації публічного адміністрування. Основними елементами, які можуть бути інтегровані в українські реалії, є прозорі механізми добору кадрів, меритократичний підхід, компетентнісний фреймворк, регулярне підвищення кваліфікації службовців, дотримання етичних норм та використання діджиталізованих HR-систем.

У процесі дослідження встановлено, що європейські практики, такі як відкриті конкурси, регулярне оцінювання ефективності персоналу за KPI, інтеграція сучасних технологій та забезпечення відповідності стандартам етики, мають вагомое значення для підвищення ефективності та прозорості управління. Особливо важливим є впровадження національної моделі компетенцій, що враховує специфіку місцевих реалій і відповідає загальноєвропейським принципам.

Водночас виявлено низку викликів, які потребують уваги, зокрема недосконалість нормативно-правової бази, низький рівень цифровізації процесів управління, обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень професійної підготовки службовців. Для успішної адаптації стандартів ЄС важливо забезпечити поступовість реформ, створення єдиної HR-платформи для державних органів, а також проведення пілотних проєктів для тестування нових підходів.

Отже, імплементація європейських стандартів управління персоналом сприятиме підвищенню професійного рівня державної служби, оптимізації адміністративних процесів і створенню прозорої та ефективної системи управління.

6. Аналіз сучасного стану та перспектив розвитку системи управління персоналом у публічній службі України показав необхідність її удосконалення відповідно до європейських стандартів. Досліджено, що ключові напрямки реформування мають бути зосереджені на впровадженні компетентнісного підходу, забезпеченні прозорості процедур добору кадрів, діджиталізації кадрових процесів, модернізації професійного розвитку службовців, дотриманні етичних стандартів та систематичній оцінці ефективності працівників.

Виявлено, що адаптація практик ЄС, таких як використання компетентнісного фреймворку (European Competency Framework), автоматизація HR-процесів через впровадження HRMS, а також регулярне навчання і сертифікація службовців, дозволить значно підвищити ефективність публічного управління в Україні. Особливу увагу слід приділити створенню єдиного онлайн-порталу для оголошення вакансій та системи моніторингу прозорості конкурсних процедур.

Дослідження також підтвердило важливість оновлення Кодексу етики державних службовців, зокрема врахування механізмів моніторингу та відповідальності за порушення етичних норм. Запровадження КРІ для оцінювання персоналу та двостороннього зворотного зв'язку між керівниками й службовцями сприятиме формуванню культури професіоналізму й результативності.

Запропонований поетапний підхід до реалізації рекомендацій забезпечить плавний перехід до нових стандартів управління. На першому етапі акцент робитиметься на розробці нормативно-правової бази та підготовці технічної інфраструктури. Другий етап передбачає інтеграцію

нових інструментів, а на завершальному етапі відбуватиметься масштабування інновацій та моніторинг їх ефективності.

Реалізація цих заходів стане важливим кроком для модернізації публічної служби України, сприятиме професіоналізації кадрового складу, зниженню рівня корупції та формуванню довіри громадян до державних інституцій. Успішне впровадження запропонованих рішень дозволить Україні адаптувати найкращі європейські практики та закріпити позиції як демократичної, прозорої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев, А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ:ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371с.
3. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* 2014. № 1. С. 306-314.
4. Воробйова О.П. Сучасні управлінські моделі New Public Management і Good Governance та їх запровадження в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 30–234.
5. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2013. №6(44). С.194-198
6. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 151-153.
7. 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-п#Text> (дата звернення: 05.12.2024).
8. Дзюба Г. М. Концепція «New Public Management»: основні елементи. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2023. Том 83. № 4. С. 141–151.
9. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях. *Державне будівництво*. 2009. № 1

10. Енциклопедія державного управління : у 8 т. наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. К. : НАДУ, 2011-2011. Т. 6 : Державна служба. 2011. 524 с.
11. Європейська хартія місцевого самоврядування. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення: 05.12.2024).
12. Жук Н. Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівській області URL: <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/> (дата звернення: 15.10.2024)
13. Загальна декларація прав людини 1948. Енциклопедія Сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-15128> (дата звернення: 05.12.2024).
14. Захарова І.В. Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16(205). С. 116-120.
15. Звіт про результати проведеного у 2021 році обстеження системи управління якістю міністерства, іншого центрального органу виконавчої влади П. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/Mignarodna%20dijalnist/pidsuvmkovyi-zvit-pro-rezultaty-provedenoho-u-2021-rotsi-obstezhennia-systemy-upravlinnia-yakisti-u-ministerstva-inshoho-tsentralnoho-orhanu-vykon-1.pdf> (дата звернення: 05.12.2024).
16. Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія. Київ: центр учбової літератури, 2016. 176 с
17. Ковалева Т. О., Родина Ю. В. Talent Management. Управление талантами. Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников-2011. 2011. С. 83-87.
18. Колісниченко Н. М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу: Трансформація

політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України : монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

19. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

20. Ларіонова Н. І. Зарубіжний досвід підготовки і відбору в кадровий резерв на державну громадянську службу. Інноваційні технології управління і права. 2018. № 12 (2). С. 21-26.

21. Лідерство на державній службі?!. Інститут громадянського суспільства. URL: <https://www.csi.org.ua/publications/liderstvo-na-derzhavnij-sluzhbi/> (дата звернення: 22.11.2024).

22. Локшина О. І. Компетентнісна ідея в зарубіжній освіті: успіхи та проблеми реалізації. Педагогіка і психологія. Вісник Національної академії педагогічних наук України. 2014. № 2. С. 33-40.

23. Міжнародний пакт про громадянські і політичні права. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text (дата звернення: 05.12.2024).

24. Міжнародний стандарт ISO 9001:2015 – поєднання процесного підходу та ризик-орієнтованого мислення для ефективного бізнесу - Херсонська торгово-промислова палата. Торгово-промислова палата Херсонської області - Херсонська торгово-промислова палата. URL: <https://tpp.ks.ua/pro-palatu/kontakti/148-poslugi/smen/2310-iso-9001-2015.html> (дата звернення: 21.11.2024).

25. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000). Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text> (дата звернення: 10.11.2024).

26. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія : монографія. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 404 с.

27. Модель досконалості EFQM. Запорізька обласна державна адміністрація. URL:https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000040/40136.pdf (дата звернення: 05.12.2024).

28. Модель EFQM - Quality Austria Polska. Якість Austria Polska. URL: <https://www.qualityaustria.com.pl/ua/produkty/doskonalists-efqm/model-efqm/> (дата звернення: 06.11.2024).

29. Момот О.І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. Праць. Київ 2014. № 5 (37). С. 133—138

30. Національне агентство України з питань державної служби - Етичний кодекс державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: <https://nads.gov.ua/news/etichnij-kodeks-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-posadovih-osib-miscevogo-samovryaduvannya> (дата звернення: 05.12.2024).

31. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 05.12.2024).

32. Неліпа Д. Основні чинники забезпечення якості державної служби. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 1(11). С. 69-75.

33. Перші студенти програми “Урядування на повоєнних територіях” розпочали роботу в держслужбі – Представництво Президента ZMINA. URL: <https://zmina.info/news/pershi-studenty-programy-uryaduvannya-na-povoyennyh-terytoriyah-rozpochaly-robotu-v-derzhsluzhbi-predstavnyctvo-prezydenta/> (дата звернення: 05.12.2024).

34. Підвищення ефективності та якості менеджменту в сфері державного управління та місцевого самоврядування шляхом застосування моделі загальної схеми оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) (категорія «Б» та «В») - Вища школа публічного управління. Вища школа публічного управління. URL: <https://hs.gov.ua/events/pidvyshhennya->

efektyvnosti-ta-yakosti-menedzhmentu-v-sferi-derzhavnogo-upravlinnya-ta-miscevogo-samovryaduvannya-shlyahom-zastosuvannya-modeli-zagalnoyi-shemy-oczinyuvannya-common-assessment-frames/ (дата звернення: 05.12.2024).

35. Погорелова Т. О., Свічкарь А. А. Дослідження інноваційних підходів до формування кадрового потенціалу. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2016. №47 (1219).

36. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.

37. Поліщук І. В. Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2015. № 1. С. 315–322.

38. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/889-19> (дата звернення: 05.12.2024).

39. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 15.10.2024)

40. 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> (дата звернення: 05.12.2024).

41. 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> (дата звернення: 05.12.2024).

42. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 15.10.2024)

43. 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> (дата звернення: 05.12.2024).

44. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення: 15.10.2024)

45. Про центральні органи виконавчої влади. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text> (дата звернення: 05.12.2024).

46. Програма розвитку ООН (ПРООН в Україні). Соціальна країна. URL: <https://welfare.green/docs/tipsguides/donoritafinansoviorganizacii/programa-rozvitku-oon-proon-v-ukraini/> (дата звернення: 05.12.2024).

47. Програмно-цільові інструменти реалізації підходів менеджменту в публічному управлінні URL: https://epidruchniki.com/content/2168_178_programno_cilovi_instrumenti_realizacii_pidhodiv_menedjmenty_v_pyblichnomu_upravlinni.html (дата звернення: 05.12.2024).

48. Розвиток лідерства. за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. - 400 с.

49. Становлення концепції Governance у процесі формування сучасного європейського адміністративного простору / В. Корженко, Л. Хашиєва. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2011. Вип. 2. С. 10–19

50. Стрілець Ю.П. Принцип підконтрольності в контексті концепції «good governance». Актуальні проблеми державного управління. 2011. № 2. С. 319–325.
51. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с. 480 URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
52. Чаркіна А. О. Принципи державної служби в країнах європейського союзу (на прикладі Польщі та Німеччини). *Інвестиції: практика та досвід* : зб. наук. пр. 2016. № 16. С. 95–99
53. Що таке HRMS. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/hrms-systema-dlya-biznesu/> (дата звернення: 05.12.2024).
54. Юровська, В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право». 2016. № 41. Т. 3. С. 96-102.
55. CAF -Common Assessment Framework – EUPAN. EUPAN – European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/caf/> (date of access: 07.11.2024).
56. Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector / D.G. Carnevale. – Boulder, Colo : Westview Press, 2003. – 629 p.
57. EUPAN – European Public Administration Network. URL: <https://www.eupan.eu/> (date of access: 03.12.2024).
58. Home. Investors in People. URL: <https://www.investorsinpeople.com/> (date of access: 05.12.2024).
59. Human Development Report 2004: Cultural Liberty in Today's Diverse World. UN, 2004.
60. International Convention to Safeguard Intangible Cultural Heritage: UNESCO's General Conference. 32nd Session. Paris, 29 September - 17 October 2003.

61. Investors in People – Стандарт якості з управління персоналом. Асоціація підприємств інформаційних технологій України. URL: <https://old.apitu.org.ua/investors-in-people> (дата звернення: 05.12.2024).

62. Managing the civil service : reform lessons from advanced industrialized countries. World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/630551468766186575/managing-the-civil-service-reform-lessons-from-advanced-industrialized-countries> (date of access: 29.11.2024).

63. Махум Z. Тотальне управління якістю (Total quality management - TQM). Махум Zosym. URL: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iaakistiu/> (дата звернення: 05.11.2024).

64. OECD Legal Instruments. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435> (date of access: 05.12.2024).

65. Rhodes R. Understanding Governance. Policy Network, Government, Reflexivity and Accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1999. 459 p

66. SA8000® Standard - SAI. SAI. URL: <https://sa-intl.org/programs/sa8000/> (date of access: 08.11.2024).