

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**РУДЬ СЕРГІЙ ЛЕОНІДОВИЧ**

УДК 351.3387.354.1(043.5)

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА  
ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

281 Публічне управління та адміністрування

28 Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ С. Л. Рудь

Науковий керівник

**Довгань Валерій Іванович,**

доктор наук з державного управління, професор

**Івано-Франківськ – 2026**

## АНОТАЦІЯ

*Рудь С. Л.* Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026.

Дисертаційна робота є комплексним дослідженням, у якому системно обґрунтовано теоретико-методологічні засади, інструментарій та організаційно-практичні механізми побудови кадрової політики нового покоління, орієнтованої на розвиток людського потенціалу публічної служби. Автор визначає кадрове ядро як стратегічно значущу складову кадрового потенціалу органу влади, що об'єднує найбільш компетентних, професійно зрілих і високомотивованих працівників, здатних забезпечити інституційну спадковість, стабільність управлінських процесів і впровадження інновацій у діяльність державного апарату.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні цілісної концепції кадрового ядра, яке розглядається не лише як кадровий ресурс, але й як інтелектуально-комунікаційна підсистема органу влади, що виконує функції генерації знань, інтеграції управлінських практик, забезпечення стратегічного розвитку та підтримки організаційної культури. Запропоновано авторське визначення поняття «кадрове ядро органу публічного управління» як стратегічно значущої частини персоналу, що об'єднує найбільш кваліфікованих, компетентних і професійно зрілих працівників, які володіють управлінським досвідом, інституційною пам'яттю та високим рівнем мотивації, забезпечують стабільність функціонування органу влади, формують його організаційну культуру, впроваджують інновації та відіграють ключову роль у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень.

У роботі поглиблено понятійно-категоріальний апарат, уточнено сутність понять «людський капітал публічної служби», «інституційна спроможність кадрової системи», «екосистема розвитку персоналу». На основі синтезу системного, компетентнісного, аксіологічного, соціоінноваційного й управлінсько-аналітичного підходів розроблено структурну модель кадрового ядра органу публічного управління, у якій поєднано три взаємопов'язані блоки: концептуальний (мета, принципи, закономірності), функціональний (механізми, процеси, інструменти) і результативний (показники ефективності, критерії оцінювання, механізми розвитку).

Розкрито структуру кадрового ядра, до складу якої входять: стратегічне ядро (вищі керівники та ключові управлінці, що визначають політику і стратегічний розвиток), функціональні групи (спеціалісти, які реалізують цільові завдання та забезпечують стабільність управлінських процесів) і резервні сегменти (потенційні лідери, які готуються до заміщення ключових посад). Такий підхід забезпечує гнучкість системи, її адаптивність до змін зовнішнього середовища та внутрішніх управлінських трансформацій.

Науково обґрунтовано принципи формування кадрового ядра: професіоналізму і компетентності, стабільності та наступності, стратегічної значущості, командності та синергії, інноваційності та розвитку, прозорості й об'єктивності, гнучкості та адаптивності, мотивації та ціннісної орієнтації, відповідальності та лідерства, відкритості до суспільства. Розроблено методичний інструментарій кадрового аудиту, який передбачає оцінювання персоналу за шістьма інтегрованими блоками: результативність діяльності, виконання функцій кадрового ядра, рівень компетентностей, стаж і досвід у сфері публічного управління, ініціативність та інноваційність, соціально-лідерські якості. Запропоновано застосування матриці кадрового потенціалу для візуалізації балансу компетенцій і визначення напрямів розвитку працівників.

Обґрунтовано концепцію екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління – динамічну, цілісну та взаємопов'язану

сукупність організаційних, інституційних, соціально-комунікативних, технологічних і культурних елементів, що забезпечують ефективне формування, розвиток, взаємодію та використання професійного потенціалу ключових працівників органу публічної влади. Ця екосистема охоплює вісім підсистем: інституційно-управлінську, компетентнісно-ресурсну, освітньо-розвивальну, мотиваційно-ціннісну, лідерсько-трансформаційну, етико-соціальну, цифрово-комунікаційну і партнерсько-мережеву. Їхня взаємодія створює синергетичний ефект, за якого кадрове ядро стає основою сталого функціонування державного апарату.

Висвітлено роль HR-аналітики у формуванні кадрового ядра: запропоновано систему ключових показників ефективності для моніторингу результативності і потенціалу розвитку працівників; обґрунтовано доцільність використання цифрових платформ управління компетенціями, електронного кадрового обліку та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Автор довів, що цифровізація кадрових процесів забезпечує об'єктивність оцінювання, підвищує прозорість управління персоналом і сприяє впровадженню принципів відкритого врядування.

Значна увага приділена людському виміру публічного управління. Доведено, що розвиток емоційного інтелекту, морально-етичної культури та цінностей доброчесності є ключовими умовами ефективності кадрової системи. У дисертації подано механізми формування ціннісних орієнтацій, побудови довірчих відносин у колективах і розвитку корпоративної культури служіння суспільству. Упровадження таких підходів дозволяє формувати новий тип державного службовця – відповідального, емпатійного та стратегічно мислячого.

У роботі розроблено інструментарій управління талантами на публічній службі, яка передбачає виявлення, розвиток та утримання найкращих працівників через поєднання індивідуальних планів розвитку, наставництва, кар'єрного планування і нематеріальної мотивації. Запропоновано алгоритм упровадження управління талантами у публічних інституціях, який охоплює

етапи аналізу кадрового потенціалу, оцінювання талантів, побудову резерву керівних кадрів і моніторинг результатів.

Обґрунтовано створення «цифрового профілю компетентностей» державного службовця, який поєднує результати оцінювання, навчання, самоаналізу та досягнення у професійній діяльності. Цей інструмент сприяє персоналізації розвитку, забезпечує управління знаннями і формує єдину базу даних кадрового потенціалу.

Практична цінність роботи полягає в тому, що її результати може бути використано: в діяльності центральних і місцевих органів влади – для створення систем управління компетентностями, моніторингу кадрового потенціалу та формування резерву кадрів; у закладах освіти – для вдосконалення освітніх програм із підготовки державних службовців; у системі післядипломної освіти – для запровадження програм розвитку лідерства, емоційного інтелекту і командного управління.

Наукове та практичне значення результатів полягає в тому, що дисертація закладає підґрунтя для трансформації кадрової політики держави у напрямку гуманізації, цифровізації та компетентнісної модернізації. Розроблені автором методичні підходи забезпечують цілісність кадрових процесів – від відбору й адаптації до розвитку та просування персоналу, сприяючи підвищенню ефективності державного управління, довіри громадян до інституцій влади і формуванню сучасного кадрового потенціалу України.

Дисертаційне дослідження поєднує концептуальну глибину, методичну обґрунтованість і практичну спрямованість, формуючи цілісну основу для розбудови ефективної, етичної та інноваційно спроможної системи публічного управління, у центрі якої – людина, її компетентність і відповідальність перед суспільством.

**Ключові слова:** кадрове ядро, публічне управління, компетентність, управління талантами, інтелект, інституційна спроможність, стратегія, кадрові рішення, кадрова політика, кадровий потенціал, управління кадрами, публічна служба, кадровий резерв, добір кадрів, людський капітал.

## ABSTRACT

*Rud S. L.* Scientific and Methodological Foundations for the Formation of the Personnel Core of a Public Administration Body. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for Doctor of Philosophy in the specialty 281 Public Management and Administration. – Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, 2026.

The dissertation is a comprehensive study that systematically substantiates the theoretical and methodological foundations, methodological tools, and organizational and practical mechanisms for building a new generation personnel policy aimed at developing the human potential of the public service. The author defines the personnel core as a strategically important component of an authority's human potential that unites the most competent, professionally resilient, and highly motivated employees capable of ensuring institutional continuity, the stability of management processes, and the implementation of innovations in the functioning of the state apparatus.

The scientific novelty of the research lies in the formation of a holistic concept of the personnel core, which is considered not merely as a human resource but as an intellectual and communicative subsystem of the governing body that performs the functions of knowledge generation, integration of management practices, strategic development support, and strengthening of organizational culture. Proposed is the author's definition of the concept "core personnel of a public administration body" as a strategically significant part of the workforce that encompasses the most qualified, competent, and professionally resilient employees who possess managerial experience, institutional memory, and a high level of motivation. These employees ensure the stable functioning of the public authority, shape its organizational culture, introduce innovations, and play a key role in the process of making and implementing managerial decisions.

The dissertation refines the conceptual and categorical apparatus and clarifies the essence of such notions as «human capital of the public service», «institutional capacity of the personnel system», «ecosystem of personnel development». Based on the synthesis of systemic, competence-based, axiological, socio-innovative, and management-analytical approaches, a structural model of the personnel core of a public administration body has been developed that integrates three interrelated blocks: conceptual (goals, principles, regularities), functional (mechanisms, processes, tools), and result-oriented (performance indicators, evaluation criteria, development mechanisms).

The structure of the personnel core is revealed and includes three interdependent levels: the strategic core (senior managers and key administrators who determine policy and strategic development), functional groups (specialists who implement target tasks and ensure the stability of management processes), and reserve segments (potential leaders prepared to fill key positions). This approach provides the system with flexibility, adaptability to external environmental changes, and internal organizational transformations.

The principles of forming the personnel core have been scientifically substantiated: professionalism and competence; stability and continuity; strategic significance; teamwork and synergy; innovativeness and development; transparency and objectivity; flexibility and adaptability; motivation and value orientation; responsibility and leadership; openness to society.

A methodological toolkit for personnel auditing has been developed, which involves the evaluation of employees across six integrated blocks: performance results, realization of the functions of the personnel core, level of competencies, experience and expertise in the field of public administration, initiative and innovation, social and leadership qualities. The use of a personnel potential matrix is proposed to visualize the balance of competencies and determine individual development trajectories.

The concept of the ecosystem for the functioning of the personnel core of a public administration body is substantiated as a dynamic, holistic, and interconnected

set of organizational, institutional, socio-communicative, technological, and cultural elements that ensure the effective formation, development, interaction, and utilization of the professional potential of key employees within a public authority. This ecosystem comprises eight subsystems: institutional-managerial, competence-resource, educational-developmental, motivational-value, leadership-transformational, ethical-social, digital-communicative, and partnership-network. Their interaction creates a synergistic effect in which the personnel core becomes the foundation of the sustainable functioning of the public administration system.

The role of HR analytics in forming the personnel core is revealed: a system of key performance indicators is proposed to monitor employee performance and development potential; the feasibility of using digital competence management platforms, electronic personnel records, and intelligent decision-support systems is substantiated. The author proves that the digitalization of HR processes ensures objective evaluation, increases transparency of personnel management, and promotes the principles of open governance.

Significant attention is devoted to the human dimension of public administration. It is proven that the development of emotional intelligence, moral and ethical culture, and integrity-based values are key conditions for the efficiency of the personnel system. The dissertation presents mechanisms for shaping value orientations, building trustful relations within teams, and fostering a corporate culture of public service. Implementing such approaches allows the formation of a new type of civil servant – responsible, empathetic, and strategically minded.

The study develops a talent management toolkit for the public service, which includes identifying, developing, and retaining high-potential employees through individual development plans, mentorship, career planning, and non-material motivation. An algorithm for implementing talent management in public institutions is proposed, covering the stages of personnel potential analysis, talent assessment, leadership reserve formation, and result monitoring.

The creation of a «digital competence profile» of a civil servant is substantiated, combining evaluation results, training outcomes, self-assessment, and

professional achievements. This tool facilitates personalized professional growth, knowledge management, and the creation of a unified database of human resources potential.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying its results: in the activities of central and local authorities – for developing competence management systems, monitoring human potential, and forming leadership reserves; in educational institutions – for improving academic programs for civil servants' training; and in postgraduate education – for implementing leadership, emotional intelligence, and team management programs.

The scientific and practical importance of the obtained results consists in laying the groundwork for transforming the state's personnel policy toward humanization, digitalization, and competence-based modernization. The methodological approaches developed by the author ensure the integrity of HR processes – from recruitment and adaptation to development and promotion – thereby enhancing the effectiveness of public administration, citizens' trust in government institutions, and the formation of a modern human capital for Ukraine.

The dissertation combines conceptual depth, methodological rigor, and practical relevance, forming a comprehensive foundation for building an effective, ethical, and innovation-driven system of public administration centered on the individual, their competence, and responsibility to society.

**Keywords:** personnel core, public administration, competence, talent management, intelligence, institutional capacity, strategy, personnel decisions, personnel policy, personnel potential, personnel management, public service, personnel reserve, personnel selection, human capital.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових виданнях, включених*

*до Переліку наукових фахових видань України:*

1. Рудь С. Л. Технологія формування кадрового ядра органу публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11(25). С. 91–103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-91-103](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-91-103)

2. Рудь С. Л. Емоційний інтелект як чинник розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Національні інтереси України*. 2025. № 6(11). С. 1020–1032. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-1020-1032](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-1020-1032)

3. Рудь С. Л. Структурна модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). С. 279–298. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-279-298](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-279-298)

4. Рудь С. Л. Сучасні тенденції та проблеми формування кадрового ядра органів публічного управління в контексті реформування державної служби. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 684–700. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-684-700](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-684-700)

5. Довгань В. І., Рудь С. Л. Екосистема функціонування кадрового ядра органів публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 10(64). С. 199–219. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-199-219](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-199-219)

6. Рудь С. Л. HR-аналітика та кадровий аудит як інструменти формування кадрового ядра органів державної влади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). С. 769–783. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-769-783](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-769-783)

*Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

7. Рудь С. Л. Принципи формування кадрового ядра органу публічного управління. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав, 27 жовтня 2023 р.). м. Переяслав, 2023. С. 218–221.

8. Довгань В. І., Рудь С. Л. Сутнісні характеристики та функції кадрового ядра органу публічного управління. *Zdolnosc administracyjna panstwa czlonkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej* : Міжнародowej Hyбридowej Konferencji (Krakow, 20–21 kwietnia 2023 roku). Krakow, 2024. S. 227–236.

9. Рудь С. Л. Етапи сегментування кадрового осердя органів публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). м. Івано-Франківськ, 2024. С. 612–616.

10. Рудь С. Л. Інноваційні технології розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Державна політика у кризовий і посткризовий період* : матеріали науково-практичного круглого столу у межах Міжнародного Ізраїльсько-європейського саміту громадського співробітництва (м. Київ, 21–23 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 67–70.

11. Рудь С. Л. Формування цифрових компетентностей членів кадрового осердя органу публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 95–100.

12. Рудь С. Л. Управління талантами як механізм формування кадрового ядра органу публічного управління. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення*: матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 691-697.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	14
ВСТУП .....	15
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	28
1.1 Сутність, ознаки та функції кадрового ядра органу публічного управління .....	28
1.2 Принципи і зміст процесу формування кадрового ядра органу публічного управління .....	48
1.3 Зарубіжний досвід формування та розвитку кадрового ядра у сфері публічного управління.....	72
Висновки до розділу 1 .....	103
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	107
2.1 Нормативно-правове та інституційне забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління .....	107
2.2 Актуальні тенденції та проблеми формування кадрового ядра в системі публічного управління.....	123
2.3 Кадровий аудит як інструмент ідентифікації та розвитку кадрового ядра органів публічного управління.....	144
Висновки до розділу 2 .....	158
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	163
3.1 Структурна модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу .....	163
3.2 Обґрунтування концепції екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління .....	185
3.3 Формування та розвиток емоційного інтелекту кадрового ядра органу публічного управління .....	215

Висновки до розділу 3 .....	227
ВИСНОВКИ .....	231
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	237
ДОДАТКИ .....	258

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ВАКС – Вищий антикорупційний суд

EI – емоційний інтелект

ЄС – Європейський Союз

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби

HRMIS – інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах

IDP – індивідуальний план розвитку (Individual Development Plan)

KPI – ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

NPA – Національне агентство з персоналу (National Personnel Authority)

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development)

PSLP – Програма лідерства на державній службі (Public Service Leadership Programme)

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Сучасні виклики (воєнні, економічні, соціальні тощо) вимагають не лише оновлення інституційних структур, а й формування якісно нового типу державного службовця, спроможного діяти ефективно, відповідально та інноваційно. У цих умовах кадрове ядро виступає стрижнем інституційної спроможності органів влади, оскільки саме від його компетентності, мотивації та ціннісних орієнтирів залежать стабільність і результативність управлінських процесів. Необхідність наукового обґрунтування принципів, методів і технологій формування кадрового ядра набуває особливого значення в контексті побудови професійної, політично нейтральної та клієнтоорієнтованої державної служби.

Підвищення якості публічного управління неможливе без науково обґрунтованих механізмів добору, навчання й утримання ключових працівників. В умовах глобальної конкуренції за таланти, високої плинності кадрів і дефіциту управлінських лідерів актуальним є формування кадрового резерву на основі системного моніторингу потенціалу працівників. Кадрове ядро має не лише виконувати функцію стабілізації, але й бути рушійною силою інституційних змін, що вимагає розроблення методичних інструментів оцінювання його ефективності. У цьому контексті доцільним є впровадження індивідуальних планів розвитку (далі – IDP, Individual Development Plan), системи ключових показників ефективності (далі – KPI, Key Performance Indicators) та концепції Talent Management, адаптованої до публічного сектору.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю розвитку емоційного інтелекту управлінців, який забезпечує високий рівень комунікації, командної взаємодії та довіри до влади. З огляду на зростання ролі людського чинника в державному управлінні, саме емоційна компетентність, разом із професійною, стає ключовою складовою успішного кадрового ядра. Водночас існуючі державні стратегії професійного розвитку не враховують комплексного впливу соціально-психологічних, мотиваційних і цифрових чинників. Тому

потребує наукового обґрунтування підхід, який поєднує розвиток компетентностей із підтримкою етичних стандартів, гнучкості мислення й управлінської адаптивності.

У практичному вимірі формування кадрового ядра має безпосередній вплив на ефективність реалізації реформ, оптимізацію управлінських процесів і підвищення рівня довіри громадян до органів влади. Розроблення науково-методичних основ цього процесу сприятиме зміцненню кадрового потенціалу державної служби, забезпечить її відкритість, результативність та стійкість до викликів. Отже, дослідження є своєчасним, теоретично значущим і практично орієнтованим, оскільки воно спрямовано на формування професійного, мотивованого та ціннісно згуртованого кадрового ядра, здатного реалізовувати стратегічні цілі публічного управління в умовах сучасних трансформацій.

Проблематика формування та розвитку кадрового ядра органів публічного управління є предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких варто відзначити: Г. В. Атаманчука, В. Д. Бакуменка, Н. В. Васильєву, Д. І. Дзвінчука, В. І. Довганя, В. С. Колтун, В. С. Куйбиду, Н. А. Липовську, Н. Р. Нижник, А. В. Олуйка, О. І. Пархоменко-Куцевіл, Ю. С. Ребкала, С. М. Серьогіна, Ю. П. Сурміна, С. О. Телешуна, О. О. Шевчука. Питання кадрової політики та управління людськими ресурсами у публічній службі досліджували І. Є. Бондар, К. О. Ващенко, Ю. В. Ковбасюк, В. М. Мартиненко, Д. П. Мельничук, О. Ю. Оболенський, О. В. Радченко, І. В. Розпутенко, Т. Л. Шестаковська, які визначали концептуальні засади розвитку професійного потенціалу державних службовців. У сфері лідерства, професійного розвитку й емоційного інтелекту державних службовців помітний внесок зробили О. А. Грішнова, Н. О. Євтушенко, В. М. Князєв, Л. М. Коваль, А. Д. Лелеченко, А. Ю. Тарасенко, Г. Ф. Хоружий, О. В. Чернявська, Р. Бояцис, Д. Гоулман, Дж. Майер, Д. Карузо, К. Петрідес, К. Рі, П. Саловей, Е. Фернґем. Окремі аспекти сегментного підходу до формування кадрового потенціалу, мотиваційних механізмів і HR-аналітики у публічному секторі розкрито у

працях О. М. Бульвінської, М. П. Денисенко, В. В. Липового, О. О. Лобанової, О. Г. Мельник, О. Ю. Міхеєвої, Ю. В. Онищук, І. В. Поліщук.

Разом із тим, попри значну кількість наукових розробок, проблема формування кадрового ядра органів публічного управління як системного явища, що інтегрує компетентнісний, мотиваційний, ціннісний та організаційний підходи, залишається недостатньо дослідженою. Це зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення її теоретико-методичних засад і розроблення практичних механізмів реалізації в умовах сучасних трансформацій публічної служби.

У сучасній науковій думці спостерігається фрагментарність підходів до розуміння кадрового ядра, що зумовлює потребу в розробленні єдиної методологічної основи його формування. Традиційні моделі управління персоналом не забезпечують належного рівня узгодженості між стратегічними цілями органів влади і розвитком людського потенціалу. Саме тому актуальним є створення цілісної науково-методичної системи, що поєднує сегментний, компетентнісний та ціннісно-мотиваційний підходи до кадрового розвитку. Особливого значення набуває інтеграція сучасних інструментів HR-аналітики, цифрових технологій і методів оцінювання компетентностей у процес формування кадрового ядра. Це дозволить не лише підвищити об'єктивність кадрових рішень, а й створити умови для персоналізованого розвитку державних службовців.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано у Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу відповідно до тематики науково-дослідної роботи «Публічне управління та адміністрування в Україні в умовах глобальних викликів і загроз» (номер державної реєстрації 0122U200825). Роль здобувача у виконанні цієї роботи полягає в обґрунтуванні екосистемної моделі функціонування кадрового ядра, що інтегрує інституційні, освітні, наукові, соціальні й технологічні складові кадрового розвитку, і розробленні

інструментарію ідентифікації талантів у кадровому ядрі органу публічного управління.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення науково-методичних засад формування кадрового ядра органу публічного управління як цілісної системи, що забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, розвиток людського капіталу, зміцнення інституційної спроможності державної служби і формування професійно компетентного, мотивованого й етично відповідального корпусу державних службовців в умовах трансформації публічного управління.

Мета дослідження зумовила вирішення таких завдань дослідження:

1. Розкрити сутність, ознаки та функції кадрового ядра органу публічного управління, визначити його роль у забезпеченні ефективності публічної служби та стабільності управлінських процесів.

2. Обґрунтувати принципи, зміст та етапи процесу формування кадрового ядра, визначити їх науково-методичне підґрунтя і практичне значення для підвищення результативності діяльності органів влади.

3. Систематизувати зарубіжний досвід формування і розвитку кадрового ядра у сфері публічного управління, визначити можливості його адаптації до національних умов та інтеграції у практику державного управління України.

4. Дослідити нормативно-правові та інституційні засади формування кадрового ядра органів публічного управління, оцінити їх відповідність сучасним викликам і потребам державної служби.

5. Виявити актуальні тенденції та проблеми формування кадрового ядра в системі публічного управління, визначити чинники, що впливають на ефективність кадрових процесів, та визначити напрями їх удосконалення.

6. Розробити методичні засади ідентифікації членів кадрового ядра, визначити критерії, показники та інструменти проведення кадрового аудиту.

7. Сформувати структурну модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу, яка забезпечує системність, гнучкість і стратегічну орієнтацію кадрової політики.

8. Розробити науково обґрунтовані підходи до розвитку екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління.

9. Обґрунтувати підходи до формування та розвитку емоційного інтелекту кадрового ядра, визначити його вплив на лідерський потенціал, управлінську ефективність і культуру публічного управління.

**Об'єктом дослідження** є суспільні відносини, що сформувалися в процесі становлення, розвитку та функціонування кадрового ядра в системі органів публічного управління як цілісного соціально-організаційного явища.

**Предмет дослідження** – науково-методичні засади, принципи, механізми та інструменти формування кадрового ядра органу публічного управління, спрямовані на підвищення ефективності функціонування державної служби, розвиток її кадрового потенціалу і зміцнення інституційної спроможності.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів публічного управління, який надає змогу розглядати формування та розвиток кадрового ядра органу публічного управління як комплексний, багатофакторний процес, що поєднує організаційні, соціальні, психологічні й управлінські складові. У роботі використано такі наукові методи дослідження:

– методи аналізу та синтезу – для розкриття сутності, ознак і функцій кадрового ядра, узагальнення теоретичних підходів до його формування, визначення місця в системі публічного управління (пп. 1.1–1.2);

– методи порівняння та систематизації – для аналізу й оцінювання зарубіжного досвіду формування кадрового ядра у сфері публічної служби, що дозволило виявити перспективні практики для адаптації в Україні (п. 1.3);

– порівняльно-правовий метод – для аналізу нормативно-правового та інституційного забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління (п. 2.1);

– методи статистичного аналізу й аналізу динамічних рядів – для оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку кадрового потенціалу публічної служби, виявлення проблем і прогалин у кадровій політиці (п. 2.2);

– методи експертних оцінок, анкетування та спостереження – для розробки методичних засад ідентифікації членів кадрового ядра, що дозволило забезпечити достовірність і репрезентативність отриманих результатів (п. 2.3);

– індуктивно-дедуктивний метод і метод моделювання – для побудови структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу (п. 3.1);

– системно-структурний та аналітичний методи – для формування екосистемної моделі функціонування кадрового ядра, визначення КРІ і побудови IDP (п. 3.2);

– контент-аналіз, узагальнення та класифікація – для систематизації наукових підходів до розвитку емоційного інтелекту, розробки моделі розвитку емоційної компетентності та визначення напрямів її практичної реалізації в органах влади (п. 3.3).

Отже, методичний апарат дослідження відзначається комплексністю і міждисциплінарністю: теоретичні методи надали змогу здійснити наукове узагальнення та систематизацію підходів, емпіричні – перевірити практичну ефективність і застосовність отриманих результатів, а аналітичні – забезпечили глибоке обґрунтування науково-методичних засад формування кадрового ядра в системі публічного управління.

Застосування зазначених методів забезпечило комплексний аналіз процесів формування і розвитку кадрового ядра органу публічного управління, що надало змогу виявити ключові чинники його ефективності, визначити організаційні, соціально-психологічні й управлінські передумови

функціонування, а також сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики в системі публічної служби.

*Правову основу дослідження* становлять Конституція України, закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також інші нормативно-правові акти, що регулюють діяльність органів публічного управління у сфері кадрового забезпечення, професійного розвитку державних службовців і підвищення інституційної спроможності державної служби.

У процесі наукової роботи дисертант звертався до нормативно-правових документів і стратегій держав Європейського Союзу, а також до міжнародних наукових джерел, що висвітлюють підходи до управління людським капіталом, формування кадрового резерву і розвитку лідерських компетентностей у публічному секторі.

Фактологічну й емпіричну базу дослідження склали дані Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, звіти міжнародних організацій, а також аналітичні напрацювання, що відображають практичний досвід України та зарубіжних країн у сфері професіоналізації державної служби, розвитку компетентностей і впровадження сучасних HR-технологій у публічному управлінні.

**Наукова новизна одержаних результатів** визначається тим, що в дисертаційному дослідженні сформовано нові теоретико-методичні підходи та запропоновано прикладні рекомендації, спрямовані на вдосконалення системи публічного управління процесом формування кадрового ядра органів влади. Дослідження поглиблює наукові уявлення про сутність, структуру, функції і механізми розвитку кадрового ядра як ключового чинника підвищення інституційної спроможності публічної служби. У межах роботи обґрунтовано концептуальні засади, методи, інструменти й організаційні механізми

управління людським потенціалом у державному секторі. Зокрема, у дисертації висвітлено такі основоположні результати:

*уперше* обґрунтовано концепцію екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління, яка визначається як сучасна модель управління людським капіталом, що орієнтована на створення умов для безперервного розвитку професійної компетентності, зміцнення інституційної спроможності державної служби і підвищення ефективності реалізації державної політики. Запропонована модель інтегрує низку підсистем – інституційно-управлінську, компетентнісно-ресурсну, освітньо-розвивальну, комунікаційно-цифрову, мотиваційно-ціннісну, лідерсько-трансформаційну, етико-соціальну та партнерсько-мережеву. Вона акцентує увагу на необхідності підтримки лідерського потенціалу, формування культури довіри, розвитку горизонтальної і цифрової комунікації, підвищення стійкості управлінських команд. Практичне значення концепції полягає у можливості її застосування як аналітичної й управлінської рамки для розбудови кадрової політики, планування розвитку людського капіталу державної служби, посилення інституційної спроможності органів публічного управління та реалізації програм підтримки кадрового ядра;

*удосконалено:*

– методичний інструментарій кадрового аудиту в системі публічного управління шляхом розроблення комплексної моделі його проведення, що передбачає послідовні етапи підготовки, діагностики кадрового потенціалу, ідентифікації кадрового ядра, аналізу ризиків, формування рекомендацій і моніторингу результатів. У межах цієї моделі розроблено методичку ідентифікації кадрового ядра органів публічного управління, яка базується на бальній системі оцінювання державних службовців за шістьма критеріями – результативністю діяльності, виконанням функцій кадрового ядра, рівнем компетентностей, стажем і досвідом у сфері публічного управління, ініціативністю та інноваційністю, соціально-лідерськими якостями. Запропонована методика забезпечує об'єктивність і прозорість кадрових

рішень, надає змогу визначати фактичних і потенційних учасників кадрового ядра, а також диференціювати працівників за рівнями кадрової спроможності («периферія», «резерв», «ядро», «активне ядро»). Результати оцінювання узагальнюються за допомогою карти кадрового потенціалу, що інтегрує дані кадрового аудиту та дозволяє виявляти баланс компетентностей, кадрові ризики і напрями розвитку персоналу. Використання карти у поєднанні з інформаційними системами управління людськими ресурсами в державних органах створює можливості для стратегічного планування, формування кадрового резерву, підвищення ефективності управлінських команд і забезпечення безперервності кадрової політики в органах публічного управління;

– структурну модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу, зміст якої полягає у виокремленні стратегічного ядра, функціональних груп та резервних сегментів, що забезпечують системність, гнучкість і взаємодоповнюваність управлінських процесів. На відміну від традиційних підходів, де кадровий потенціал розглядався як однорідна сукупність посадових осіб, запропонована модель відображає багаторівневу структуру кадрової системи, зорієнтовану на стратегічні цілі, розвиток лідерства та підтримку кадрової наступності. Практичне значення одержаного результату полягає у можливості застосування вдосконаленої моделі для оптимізації кадрових процесів, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень і формування сфокусованої кадрової політики органів публічної влади;

– інструментарій ідентифікації та розвитку талантів у кадровому ядрі органу публічного управління, який передбачає інтеграцію системи ключових показників ефективності (KPI), індивідуального плану розвитку таланту (IDP) та аналітичних інструментів HR-оцінювання. На відміну від наявних методик, що мають переважно описовий або фрагментарний характер, запропонований підхід забезпечує комплексну оцінку компетентностей працівників (професійних, управлінських, цифрових та етичних) з урахуванням їхнього

потенціалу до лідерства і стратегічного мислення. Запропонована модель дозволяє формувати персоналізовані траєкторії розвитку, прогнозувати кадрові ризики та підвищувати якість прийняття управлінських рішень у сфері роботи з персоналом. Практичне значення результатів полягає у можливості впровадження вдосконаленого підходу в діяльність HR-підрозділів органів влади для системного управління талантами, підготовки кадрового резерву й оптимізації процесів професійного зростання державних службовців;

*набули подальшого розвитку:*

– сутність дефініції «кадрове ядро органу публічного управління», під яким розуміється стратегічно значуща частина персоналу, що об'єднує найбільш кваліфікованих, компетентних і професійно зрілих працівників, які володіють управлінським досвідом, інституційною пам'яттю та високим рівнем мотивації, забезпечують стабільність функціонування органу влади, формують його організаційну культуру, впроваджують інновації та відіграють ключову роль у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень. На відміну від наявних підходів запропоноване визначення відображає інтегрований, системно-ціннісний і стратегічно орієнтований характер цього феномену, акцентуючи увагу на взаємозв'язку компетентностей, лідерського потенціалу, організаційної культури та здатності до інноваційної діяльності. Практичне значення одержаного результату полягає в тому, що запропоноване визначення може бути використано як методологічна основа для побудови моделей кадрового управління, розроблення критеріїв відбору і розвитку ключових працівників, формування кадрового резерву та системи наступництва в органах публічного управління, що підвищить ефективність реалізації державної кадрової політики;

– наукове трактування поняття «кадровий аудит у системі публічного управління» як комплексної, системної та періодичної оцінки стану, структури, якості й ефективності використання кадрового потенціалу органу влади, спрямованої на виявлення відповідності кадрових процесів стратегічним цілям державної політики, вимогам законодавства та принципам доброчесності,

прозорості і підзвітності. На відміну від наявних підходів кадровий аудит у дослідженні розглядається не лише як контрольна чи аналітична процедура, а й як інтегрований механізм розвитку персоналу, у межах якого ключовою функцією визначено ідентифікацію та розвиток кадрового ядра – тієї частини державних службовців, які забезпечують стабільність інституційної пам'яті, високий рівень професійної компетентності, управлінське лідерство та стратегічну результативність органів публічного управління. Такий підхід дозволяє поєднати аудиторську діагностику з управлінським прогнозуванням, забезпечуючи перехід від формального контролю до стратегічного управління кадровим потенціалом і створення умов для сталого розвитку публічної служби;

– обґрунтування ролі емоційного інтелекту в забезпеченні стійкості та результативності кадрового ядра органу публічного управління. Систематизовано ключові компоненти емоційного інтелекту (самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія, соціальні навички) у прикладній площині публічної служби й обґрунтовано їх значення для збереження інституційної пам'яті, формування довіри до органу влади та підтримання етичних стандартів діяльності; запропоновано систему цільових заходів (тренінги з емоційної грамотності, стрес-менеджменту, емпатійної комунікації; програми наставництва в кризових ситуаціях; модулі командної взаємодії і публічної комунікації), визначено очікувані управлінські ефекти й окреслено коло відповідальних структур (служби управління персоналом, керівники підрозділів, центри підвищення кваліфікації). На відміну від наявних підходів емоційний інтелект розглянуто не як індивідуальну рису окремого службовця, а як елемент кадрової спроможності органу влади, який підлягає цілеспрямованому розвитку та має бути інтегрований у політику професійного навчання і формування кадрового резерву.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в опрацюванні науково обґрунтованих пропозицій щодо формування кадрового ядра органу публічного управління як стратегічного ресурсу розвитку державної служби та

забезпечення її інституційної спроможності. Запропоновані підходи до ідентифікації, розвитку й утримання ключових працівників, побудови структурної моделі кадрового ядра на основі сегментного підходу і створення екосистеми його функціонування можуть бути використані для вдосконалення кадрової політики органів влади різних рівнів. Рекомендації щодо впровадження системи управління талантами, індивідуальних планів розвитку (IDP), KPI-моніторингу ефективності персоналу та розвитку емоційного інтелекту державних службовців можуть стати основою для підвищення професійного рівня управлінських кадрів, формування лідерського потенціалу, посилення мотивації до служіння суспільству та розвитку інноваційної культури в системі публічного управління.

Основні результати дослідження впроваджено в практичній діяльності Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка про реалізацію від 06.08.2025 р. № 101/31-44-6930/2025), Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (довідка про реалізацію від 21.08.2025 р.) і Департаменту патрульної поліції Національної поліції України (акт реалізації від 26.08.2025 р.), а також в освітньому процесі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка про впровадження від 16.01.2026 р. № 18/1).

**Особистий внесок здобувача.** Усі подані в дисертації наукові результати отримано автором самостійно. У роботах, які написані у співавторстві, особисто здобувачу належать: у статті [31] – обґрунтування екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління (В. І. Довганю належить дослідження загальних підходів до ідентифікації талантів в органах публічного управління); у тезах [32] – розкриття сутнісних характеристик і функцій кадрового ядра органу публічного управління (В. І. Довганю належить структурування функцій кадрового ядра органу публічного управління).

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні положення та результати презентованого дослідження доповідались й обговорювались на наукових і науково-практичних конференціях: *міжнародних* – «Сучасні аспекти

реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу» (м. Переяслав, 2023 р.), «Zdolnosc administracyjna panstwa czlonkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej» (м. Краків, 2023 р.), «Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення» (м. Івано-Франківськ, 2025 р.); *всеукраїнських за міжнародною участю* – «Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ» (м. Івано-Франківськ, 2024, 2025 рр.), а також під час роботи науково-практичного круглого столу «Державна політика у кризовий і посткризовий період» (м. Прага, 2025 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження за темою дисертації опубліковано в 12 наукових працях, із них 6 наукових статей (1 – у співавторстві) – у фахових виданнях України в галузі публічне управління, 6 публікацій (1 – у співавторстві) – у матеріалах наукових конференцій.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 187 найменувань, і 8 додатків на 13 сторінках. Загальний обсяг дисертації становить 270 сторінок. Обсяг основного тексту складає 222 сторінки і містить 16 рисунків на 16 сторінках і 26 таблиць на 37 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **1.1 Сутність, ознаки та функції кадрового ядра органу публічного управління**

Сучасні процеси глобалізації й європейської інтеграції вимагають від органів публічної влади високого рівня професіоналізму та стабільності кадрового складу. Кадрове ядро є стратегічною основою функціонування органу, оскільки саме воно забезпечує безперервність управлінських процесів. Умови воєнного стану і соціально-економічної трансформації посилюють потребу у збереженні та розвитку кадрового потенціалу. Дослідження цього питання є нагальним, адже кадрове ядро визначає ефективність реалізації державної політики. Формування ядра потребує чіткого розуміння його сутності, ознак і функцій для правильного управлінського впливу.

Кадрове забезпечення органів публічного управління прямо пов'язано з якістю послуг, які отримує населення. Так, наявність сильного кадрового ядра дозволяє швидко адаптуватися до змін у політичному і соціально-економічному середовищі. Разом із тим, в Україні постає серйозна проблема відтоку висококваліфікованих кадрів за кордон. Масова трудова міграція посилює кадровий дефіцит у сфері публічного управління. Втрата фахівців ускладнює відновлення та модернізацію управлінських структур. Тому питання кадрового забезпечення органів влади набуває особливої ваги. Важливо створювати стимули для збереження професійних кадрів у системі державної служби.

Необхідність дослідження кадрового ядра обумовлюється також потребою у підвищенні інституційної спроможності органів влади. Відсутність сильного кадрового ядра призводить до фрагментарності управлінських рішень. Система публічного управління втрачає стабільність без якісного кадрового підґрунтя. Функціонування кадрового ядра дозволяє сформувати інноваційні

управлінські практики. Воно забезпечує спадковість знань і досвіду у публічному секторі. Актуальність теми зумовлено також реформами державної служби та децентралізацією. В умовах реформи публічного управління роль кадрового ядра значно зростає. Наявність кваліфікованих фахівців у ключових підрозділах визначає успіх трансформацій. Підвищена мобільність населення і зовнішня міграція ставлять нові завдання у сфері кадрової політики. Забезпечення стабільності управлінських процесів є можливим лише за умови зміцнення кадрового ядра.

Будь-яка установа може функціонувати та зберігати стабільність у мінливому середовищі лише за умови наявності чітко визначених і науково обґрунтованих стратегічних орієнтирів, які забезпечують можливість сталого розвитку. Водночас ефективність реалізації стратегічних планів та досягнення поставлених цілей безпосередньо залежить від обсягу й якості наявних ресурсів. Провідним ресурсом є персонал, серед якого особливе місце посідає кадрове ядро, що найбільш повно відображає рівень професійного потенціалу працівників. У зв'язку з цим актуальним є дослідження сутності та характерних ознак кадрового ядра органів публічного управління, а також тих функцій, які воно виконує.

Аналіз наукових напрацювань свідчить, що спеціальної літератури, яка безпосередньо висвітлює проблематику кадрового ядра, існує небагато. Сам термін «кадрове ядро» увійшов у науковий обіг в Україні ще у 1990-х роках, тобто в період становлення національної науки й управлінської практики, коли значна увага приділялася роботі з первинними трудовими колективами. Тоді кадрове ядро розглядалося як певна частина працівників, що відігравала допоміжну роль у процесах управління. Паралельно воно вивчалося і в контексті аналізу ринку праці, де виокремлювалася найбільш стійка та конкурентоспроможна частина персоналу з розвинутими професійними якостями.

Елементи визначення сутності цього поняття можна знайти у працях В. В. Адамчука, О. Д. Гаврилової, Є. В. Маслова, В. І. Матирка,

С. Г. Отаманчука, О. В. Ромашова та інших дослідників. Вони ототожнювали кадрове ядро з найбільш мотивованою групою співробітників, які не лише здійснюють суттєвий вплив на ухвалення управлінських рішень, але й є неформальними лідерами колективу. Окремі науковці, що досліджують проблематику командної роботи та формування команд, також підкреслюють роль кадрового ядра як рушійної сили, здатної забезпечити розвиток команди завдяки активності й ініціативності її учасників. Часом кадрове ядро навіть трактується як управлінська команда організації. У цьому напрямі варто відзначити праці Ю. М. Жукова, В. Г. Куликова, С. Д. Рєзніка, В. А. Співака, Л. Томпсона, А. Д. Чанька та інших учених.

Водночас варто підкреслити, що системних і ґрунтовних досліджень, спрямованих на розкриття сучасної сутності кадрового ядра саме органів публічного управління, його функціональних особливостей, структури та механізмів формування, поки що обмаль. Саме тому запропоноване дослідження, з одного боку, заповнює наявні теоретичні прогалини у сфері управління персоналом та оцінювання якості робочої сили, а з іншого – формує підґрунтя для практичного вибудовування кадрового ядра в системі публічного управління.

Для з'ясування сутності кадрового ядра важливо зрозуміти етимологію та походження понять «кадри» і «ядро», виявити їх особливості та характеристики і на основі узагальнення сформулювати визначення «кадрове ядро органу публічного управління».

Отже, звернемося до визначення сутності терміну «кадри». Термін «кадри» має складне семантичне походження, пов'язане з мовними запозиченнями кінця XIX – початку XX століття. У німецькій мові слово *Kader* означає «основний склад» або «кадровий працівник» [145], що підкреслює ідею стабільної, професійної групи людей. В англійській мові найближчим відповідником є *personal* [160], що в перекладі означає «особистий», а пізніше набув значення «персонал» у контексті трудових ресурсів організації. У французькій мові вживається термін *cadres* [126], який перекладається як

«управлінський апарат» або «кадри» у широкому розумінні. Це свідчить, що в різних мовах поняття акцентувало увагу або на особовому складі, або на управлінській еліті. В українську мову слово «кадри» потрапило саме через європейські лінгвістичні впливи, особливо французької та німецької мов. У радянський період термін набув значного поширення й офіційного статусу, позначаючи працівників різних сфер. Його семантика поєднала як значення «персонал», так і «ключовий склад», що формує основу організації. Отже, етимологія терміну вказує на універсальність поняття, яке стосується як загальної сукупності працівників, так і провідної групи управлінців. Це надає можливість у сучасному науковому дискурсі розглядати кадри не лише як людський ресурс, але й як основу управлінського потенціалу.

Проблематика визначення сутності терміну «кадри» є однією з ключових у сучасній науці про управління персоналом. У вітчизняній науковій традиції цей термін розглядається, насамперед, як характеристика штатного складу працівників організації або підприємства. У тлумачному словнику української мови під «кадрами» розуміють основний, постійний склад працівників установи чи підприємства, що відображає найбільш усталену частину трудового колективу [106]. Це визначення є одним із найпоширеніших, адже воно робить акцент на стабільності та постійності кадрового складу. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови наголошується, що кадри – це також і всі постійні працівники разом із підрозділом, який займається кадровою роботою [15]. Такий підхід демонструє не лише характеристику людей, а й організаційну структуру управління ними.

У навчальній літературі для економічних спеціальностей часто використовується визначення, де «кадри підприємства» ототожнюються з сукупністю працівників, які пройшли професійну підготовку та набули певного досвіду практичної діяльності [110]. Тут акцент робиться на кваліфікаційній характеристиці персоналу, що безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Отже, у навчальних джерелах кадри трактуються не лише як кількісна категорія, а й як якісний показник рівня професіоналізму

працівників. У працях українських науковців, які досліджують кадровий потенціал, кадри визначаються як штатні кваліфіковані працівники з відповідною освітою, знаннями, трудовими навичками та досвідом [58]. Така характеристика підкреслює важливість поєднання формальних і неформальних компетенцій у процесі роботи.

Кадри – це група постійних кваліфікованих працівників, які пройшли спеціальну підготовку та здобули професійну освіту, при цьому не враховуються тимчасові, сезонні, позаштатні співробітники чи ті, хто працює за сумісництвом [59]. В іншій науковій інтерпретації персонал або кадровий склад визначається як сукупність осіб, які перебувають у трудових правовідносинах із конкретною організацією, утворюючи її колектив незалежно від форми трудового договору і строків його дії [103, с. 390]. У більш широкому підході «кадри» розглядаються як соціально-економічна категорія, що відображає людський потенціал підприємства, регіону чи країни. На відміну від поняття «трудова ресурси», яке охоплює все працездатне населення, зокрема й потенційно залучених осіб, категорія «кадри» стосується виключно штатних працівників, тобто тих громадян, які фактично працюють в організаціях і перебувають у сталих трудових взаєминах [115, с. 47].

У спеціальній літературі й енциклопедичних довідниках термін «кадри» трактується як політико-соціальна та економічна категорія, що охоплює постійний штат працівників у різних галузях суспільного виробництва, які виконують професійні функції у державних і приватних підприємствах, установах та організаціях. Здебільшого йдеться про кваліфікованих спеціалістів, які мають відповідну освіту, практичний досвід і необхідні знання та навички для досягнення цілей колективу. До складу кадрів відносять як працівників виробничої сфери, так і спеціалістів у сфері управління, науки, медицини, культури, армії чи громадських об'єднань. Досить поширеним є підхід, за яким «кадри» у вузькому значенні – це найбільш професійно підготовлена та здібна частина персоналу, яка займає ключові позиції і виконує управлінські функції або забезпечує їх реалізацію [35, с. 305].

Згідно з іншими джерелами, поняття «кадри» позначає кваліфікованих працівників, що мають фахову підготовку та відповідний досвід роботи у визначеній галузі [53]. Наприклад, О. П. Єгоршин вважає, що категорії «кадри», «персонал» і «працівники» є синонімічними та визначає їх як сукупність учасників трудового колективу, які виконують виробничі й управлінські завдання.

Водночас інші автори наполягають на відмінності цих термінів. Так, персонал трактують як весь особовий склад організації, включаючи не лише найманих працівників, а й власників чи співвласників, що беруть безпосередню участь у трудовому процесі [10]. Окремі автори розрізняють поняття «кадри» і «персонал». Персонал, на їхню думку, є ширшою категорією, яка охоплює всіх учасників виробничого процесу, включаючи працюючих власників, сумісників чи тимчасових працівників. Кадри ж визначаються більш вузько – як працівники, які входять до штату та працюють на основі офіційних трудових відносин. Такий підхід дозволяє провести чітку межу між кадровим складом і всією сукупністю людських ресурсів. Це особливо важливо для організацій, де кількість залучених до діяльності осіб може перевищувати кількість штатних працівників.

У класичних працях з економіки праці термін «кадри підприємства» ототожнюється з групою працівників, які становлять основу виробничого колективу [40]. Саме від якості кадрів залежить продуктивність праці, рентабельність підприємства та його конкурентоспроможність. Водночас у сучасних дослідженнях акцент робиться на інтеграції кадрової політики із системою стратегічного управління. Науковці підкреслюють, що кадри – це не лише робоча сила, а й носії знань, досвіду та інноваційного потенціалу. У цьому контексті поняття «кадри» набуває нового змісту, пов'язаного з розвитком людського капіталу.

Отже, категорія «кадри» у науковій традиції найчастіше асоціюється зі штатними висококваліфікованими працівниками, які виконують професійні функції та формують основу організації. У зарубіжних і вітчизняних працях цей

термін часто ототожнюється лише з фахівцями або робітниками високої кваліфікації, які мають тривалий досвід діяльності на певному підприємстві [53]. Проте сучасні дослідження підкреслюють, що використання поняття «кадри» часто зводиться лише до облікових та ресурсних характеристик, без урахування якісних аспектів – мотивації, професійного розвитку, психологічних чинників, які безпосередньо впливають на ефективність роботи персоналу.

Важливо зазначити, що більшість наукових джерел трактують кадри не ізольовано, а у зв'язку з їхньою функціональною роллю. Наприклад, у визначеннях підкреслюється, що кадри забезпечують виконання основних функцій організації. Це означає, що без чіткого розуміння кадрового складу неможливо сформувати ефективну систему управління. Крім того, дослідники виокремлюють категорії кадрів: керівники, спеціалісти, службовці та робітники. Така класифікація надає змогу структурувати колектив і визначити специфіку завдань для кожної групи.

Окрему увагу варто звернути на те, що у наукових працях виокремлюється не лише кількісний склад кадрів, а й якісні характеристики. Йдеться про рівень освіти, досвід роботи, професійну компетентність, здатність до навчання й адаптації. У сучасних умовах розвитку економіки якісні ознаки кадрів відіграють вирішальну роль, адже саме вони визначають інноваційність і конкурентні переваги. Отже, поняття «кадри підприємства» не можна зводити лише до формального переліку штатних працівників. Це динамічна категорія, яка враховує як професійний, так й особистісний потенціал людей.

Загальний аналіз наукових джерел свідчить, що термін «кадри» пройшов еволюцію у своєму змістовному наповненні. Якщо у радянській та ранній пострадянській літературі він здебільшого означав просто штат працівників, то сьогодні під кадрами розуміють стратегічний ресурс організації. Це узгоджується із сучасними підходами до управління людським капіталом, де працівники розглядаються як носії унікальних компетенцій, що формують

конкурентоспроможність підприємства на ринку. У цьому контексті кадрова політика стає складовою загальної стратегії розвитку.

Підсумовуючи, можна зазначити, що поняття «кадри» у сучасній науковій літературі має багатовимірний характер. З одного боку, воно означає сукупність штатних, постійних працівників, з іншого – відображає якісні характеристики людських ресурсів, зокрема їхню кваліфікацію, компетентність і здатність до професійного зростання. Саме тому вивчення сутності цього терміну є надзвичайно важливим для дослідження кадрового ядра органів публічного управління. Адже кадрове ядро неможливо визначити без попереднього з'ясування того, що мається на увазі під поняттям «кадри». Це поняття є основою для подальшого аналізу й узагальнення термінології.

Отже, науковий аналіз свідчить про те, що кадри – це не лише облікова категорія, а й стратегічна характеристика організації, роль якої визначається не лише кількісним складом, а й здатністю забезпечувати стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі. У результаті синтез різних трактувань дозволяє сформуванню узагальнене розуміння кадрів як сукупності штатних працівників, які мають необхідні компетенції, знання та досвід і здатні забезпечувати стійке функціонування та розвиток організації.

Тепер звернемось до етимології терміну «ядро», яке має глибоке історичне та багатозначне походження, що сягає праслов'янських коренів. У давньослов'янській мові «ядро» означало насінину, зерно, внутрішню сутність плоду, тобто те, що становить його основу і забезпечує продовження життя [105]. У багатьох слов'янських мовах це слово зберегло подібне значення: у польській – *jądro*, у чеській – *jádro*, у болгарській – *ядро*. Першочергово воно вживалося в біологічному та природному сенсі – як центральна частина рослини чи плоду, звідки розвивається нове життя.

Згодом термін почав уживатися і в переносному значенні, позначаючи «основу, суть, основну частину» будь-якого явища чи предмета. У науковій мові воно отримало широке застосування: у фізиці – як «ядро атома», у математиці – як «ядро функції чи множини», у техніці – як «основна частина

конструкції». Отже, слово стало позначати центральний елемент системи, який визначає її функціонування та розвиток.

У соціально-гуманітарних науках «ядро» трактується як стрижнева група, що формує основу колективу або структури [89]. У поєднанні зі словом «кадри» воно підкреслює наявність центральної частини персоналу, найбільш стійкої, професійної й активної, яка забезпечує стабільність організації. Семантика «ядра» тут зберігає вихідне значення – «внутрішня, найважливіша частина, від якої залежить цілісність і життєздатність усього цілого».

Отже, поняття «ядро» пройшло шлях від натурального, природного змісту (зерно, насінина) до метафоричного та наукового використання (центральна, визначальна частина будь-якої системи). Саме завдяки цій еволюції воно набуло універсальності і стало базовим у науковому понятті «кадрове ядро».

У системі публічного управління категорія «кадри» є однією з ключових, адже саме персонал є основним ресурсом, що забезпечує функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Кадри включають усіх працівників, які перебувають у трудових відносинах з органом публічної влади, однак не кожен працівник має однакове значення для ефективності діяльності. У цьому контексті виникає необхідність виокремити «ядро кадрів», яке становить найважливішу, найбільш кваліфіковану і стабільну частину персоналу. Термін «ядро» підкреслює, що йдеться про центральну групу співробітників, без якої неможливо уявити результативну діяльність органу публічного управління. Це ядро виконує роль «стрижня», який об'єднує колектив і забезпечує безперервність управлінських процесів. Зобразимо за допомогою кіл Ейлера співвідношення понять: «персонал», «кадри» та «кадрове ядро» (рис. 1.1).

На відміну від усього кадрового складу кадрове ядро включає працівників із високим рівнем компетентності, професійної підготовки й управлінського досвіду. Вони мають глибокі знання в сфері державного управління та навички ухвалення рішень, здатні брати на себе відповідальність за результати роботи.

По суті, кадрове ядро можна порівняти з «центром тяжіння» у колективі, оскільки саме його представники задають тон професійним стандартам, організаційній культурі й етичним нормам. Водночас кадрове ядро є гарантією інституційної пам'яті органу публічного управління, оскільки саме ці працівники накопичують знання, досвід і передають їх новим поколінням.

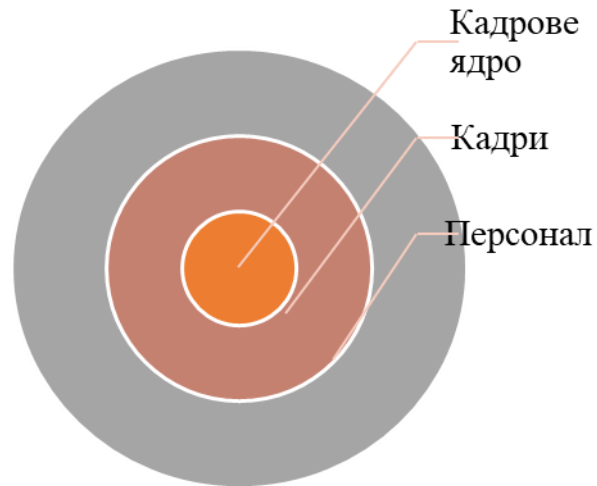


Рис. 1.1 – Співвідношення понять «персонал», «кадри» та «кадрове ядро»  
Примітка: запропоновано автором

З точки зору організації праці кадрове ядро становить ту частину персоналу, яка формує основу управлінського процесу, забезпечує стабільність функціонування й є рушійною силою розвитку. Змістовний зв'язок понять «кадри» та «ядро» дозволяє побачити, що не весь персонал однаковою мірою впливає на результати діяльності. Якщо «кадри» – це загальний штат співробітників, то «кадрове ядро» – це його стратегічна частина. Саме ця категорія персоналу відповідає за виконання ключових функцій: планування, координацію, контроль та аналітичну діяльність.

У сучасних умовах реформування публічного управління кадрове ядро набуває ще більшого значення. Воно стає опорою для впровадження інновацій, адаптації до європейських стандартів, цифровізації управлінських процесів. Кадрове ядро виконує роль провідника змін, здатного інтегрувати нові підходи в діяльність органів влади. Крім того, воно є основним захисним бар'єром проти негативних наслідків відтоку кадрів за кордон, оскільки саме від його стабільності залежить збереження управлінського потенціалу.

Отже, поєднання понять «кадри» та «ядро» у контексті публічного управління відображає ідею про те, що в будь-якому органі влади існує стратегічна група працівників, яка формує основу ефективності всієї структури. Вони не лише реалізують управлінські рішення, а й виступають лідерами, наставниками, носіями цінностей і професійних стандартів. Без кадрового ядра публічне управління перетворилося б на хаотичний процес без внутрішньої опори і стабільності. Отже, взаємозв'язок термінів «кадри» та «ядро» демонструє, що саме через виокремлення найціннішої частини персоналу органи публічної влади здатні ефективно функціонувати, розвиватися і відповідати на виклики сучасності.

У науковій та практичній літературі поняття «кадрове ядро» зазвичай трактується як:

- найбільш стійка група працівників, яка вирізняється тривалим досвідом роботи в органах публічного управління;
- відносно невелика частина персоналу, що має високий рівень усвідомленості та залучена до управлінських процесів, при цьому вона часто ототожнюється з керівною командою;
- сегмент співробітників, який відзначається значним трудовим потенціалом і здатністю до ефективної діяльності;
- коло керівників і фахівців, що становлять особливу цінність для установи та потребують збереження, особливо у кризових умовах;
- частина штатних працівників, яка характеризується стійкістю трудових відносин, високою конкурентоспроможністю та мобільністю в професійній сфері [12].

Спираючись на узагальнення наукових позицій, пропонуємо визначати кадрове ядро органу публічного управління як найстабільнішу частину колективу, котра відрізняється від інших співробітників підвищеною якістю робочої сили. Така якість виражається у сформованих психофізіологічних, соціально-психологічних, кваліфікаційних і мотиваційних характеристиках, які зумовлюють здатність до високопродуктивної діяльності. У сучасному

науковому дискурсі це безпосередньо пов'язано з рівнем професійних компетенцій працівників. Отже, кадрове ядро можна визначити як стабільний персонал, що має найвищий рівень розвитку компетентностей та забезпечує ефективність функціонування органу управління.

Водночас, визнаючи значущість зазначених характеристик, важливо уточнити сучасний зміст цього поняття і визначити конкретні ознаки, за якими працівники можуть бути віднесені до кадрового ядра. У межах проведеного дослідження доцільно розглядати три підходи до тлумачення кадрового ядра та виокремлювати відповідні критерії його ідентифікації (рис. 1.2).



Рис. 1.2 – Підходи до розуміння сутності кадрового ядра

Примітка: систематизовано автором

Сегментний підхід виходить із того, що персонал організації є неоднорідним, тому його можна і в певних умовах доцільно поділяти на окремі

сегменти. Подібне сегментування стає необхідним у випадках формування антикризової кадрової політики, оптимізації чисельності та структури працівників, розробки заходів утримання ключових фахівців або пошуку людських ресурсів для реалізації стратегічних завдань органу публічного управління. Вибір критеріїв сегментації залежить від поставлених цілей і може ґрунтуватися на таких чинниках, як внесок у створення цінності для організації, стратегічний вплив, рівень продуктивності, професійна кваліфікація, участь в основних чи допоміжних процесах, а також складність заміщення окремих співробітників [54]. У цьому контексті кадрове ядро трактується як окремий сегмент, що охоплює ключових працівників, тоді як інший сегмент складають неключові співробітники.

Функціонально-компетентнісний підхід дозволяє розкрити сутність кадрового ядра органу публічного управління через виконувані ним функції та відповідні цим функціям компетенції. У цьому розрізі зміст поняття «ключовий персонал» значною мірою перегукується з поняттям «кадрове ядро» [166].

Попри різні підходи до визначення терміну «цінний» чи «ключовий» працівник більшість дослідників погоджуються з тим, що в будь-якій організації існує певне «ядро» – група співробітників, від ефективності діяльності яких залежить результативність усієї установи. Водночас кадрове ядро не можна зводити лише до сукупності ключових фахівців, адже воно є ще й командою керівника організації. Цю команду складають працівники, які можуть не мати формального статусу керівників, проте фактично здійснюють управлінський вплив на процеси установи. При цьому сучасне розуміння кадрового ядра є значно ширшим, ніж домінуючі наприкінці ХХ століття трактування команди управління. Йдеться не лише про групу безпосередніх підлеглих керівника, які поділяють його цінності та забезпечують узгодженість рішень, а й про коло фахівців, які вирізняються високим рівнем залученості до організаційного життя [16]. Це ті співробітники, які демонструють щире зацікавлення у змінах, готовність відгукуватися на потреби організації та брати участь у вирішенні проблем спільними зусиллями.

На сучасному етапі формується розширене бачення ознак, за якими можна віднести працівників до кадрового ядра органу публічного управління. У нашому дослідженні цей перелік було поглиблено. До нього включено дві великі групи характеристик.

По-перше, це традиційні критерії, що вже відображені у наукових працях із цієї проблематики: тривалість роботи в організації, рівень посади, наявність сформованого трудового потенціалу, володіння унікальними знаннями і навичками, яким важко навчити інших, професійна гнучкість, здатність демонструвати високі результати діяльності, що безпосередньо впливають на ефективність установи.

По-друге, додаються нові ознаки, які наразі лише фрагментарно відображено в публікаціях. Серед них: високий рівень залученості до життя організації, відданість її цінностям, мотивація до професійного розвитку, наявність компетенцій, що унікально вирізняють установу серед інших (інноваційність, здатність працювати в команді, розуміння потреб організації тощо). До цієї групи належить також активна участь у виконанні функцій кадрового ядра: залученість до управління, включеність у керівні команди, участь у розробці та реалізації стратегічних напрямів розвитку.

Традиційні показники допомагають визначити ядро персоналу, проте вони не завжди дають однозначний результат. Наприклад, тривалий стаж роботи або високий адміністративний статус ще не гарантують належності до кадрового ядра. Саме тому основними критеріями вважаємо наявність ключових компетентностей і виконання тих функцій, які властиві кадровому ядру.

Що стосується переваг існування кадрового ядра, то варто узагальнити його базові функції. На основі сформованих ознак ми виокремили типові функції діяльності кадрового ядра, що найбільш характерні для сучасних органів публічного управління (табл. 1.1). Водночас важливо наголосити, що ці функції мають потенційний характер і можуть виявлятися по-різному в кожному окремому органі залежно від його специфіки та завдань.

Таблиця 1.1

## Функції кадрового ядра органу публічного управління

Функція	Зміст функції
Стратегічна	Полягає у формуванні довгострокових пріоритетів розвитку органу публічного управління, визначенні ключових напрямів діяльності та ресурсного забезпечення, розробці стратегій і програм, спрямованих на досягнення суспільно значущих результатів. Кадрове ядро забезпечує спадковість стратегічних рішень та стабільність управління
Управлінська	Реалізується через координацію діяльності персоналу, розподіл завдань і відповідальності, організацію роботи структурних підрозділів, забезпечення їх ефективної взаємодії. Члени кадрового ядра є лідерами в ухваленні управлінських рішень та їх практичній імплементації
Аналітична	Передбачає здійснення глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на діяльність органу. Вона охоплює збір статистичних та соціологічних даних, прогнозування наслідків управлінських рішень і підготовку обґрунтованих пропозицій для підвищення ефективності функціонування
Інноваційна	Полягає в ініціюванні, розробці та впровадженні нових управлінських технологій, цифрових інструментів, сучасних методів організації праці і механізмів взаємодії з громадськістю. Завдяки кадровому ядру інновації набувають практичного змісту та стають постійним елементом управлінської діяльності
Організаційна	Спрямована на побудову чіткої системи внутрішньої взаємодії, забезпечення раціонального використання часу, ресурсів і зусиль, оптимізацію ділових процесів. Кадрове ядро підтримує ефективну організаційну структуру та створює умови для результативної діяльності всього персоналу
Комунікативна	Виражається у створенні ефективних каналів комунікації як всередині органу, так і назовні. Вона охоплює налагодження взаємодії з іншими органами влади, громадськими інституціями та населенням, а також забезпечення прозорості і відкритості управлінських процесів
Мотиваційна	Забезпечує формування системи стимулів і заохочень, спрямованих на підвищення продуктивності праці та задоволеності роботою. Охоплює формування позитивного психологічного клімату, розвиток корпоративної культури і створення умов для професійного зростання персоналу
Експертно-консультативна	Передбачає використання професійних знань, досвіду та компетенцій членів кадрового ядра для розробки рекомендацій, експертиз і консультацій. Ця функція є основою для ухвалення науково обґрунтованих управлінських рішень та підвищення якості управлінської діяльності
Адаптаційна	Реалізується через допомогу новим співробітникам у входженні в колектив, ознайомлення їх із внутрішніми стандартами, нормами і цінностями. Важливим елементом є передача досвіду, наставництво та створення сприятливих умов для професійної і соціальної адаптації
Кризова (стабілізаційна)	Орієнтована на забезпечення безперервності та стабільності функціонування органу в умовах надзвичайних обставин або кризових

Закінчення таблиці 1.1

Функція	Зміст функції
	явищ. Вона охоплює розробку антикризових рішень, мобілізацію

	ресурсів і збереження кадрового потенціалу, здатного забезпечити виконання базових управлінських функцій
Репрезентативна	Виявляється у функції представлення органу влади на офіційних заходах, переговорах і в комунікації з громадськістю. Кадрове ядро є носієм іміджу організації, формує довіру до її діяльності та забезпечує ефективне позиціонування в суспільному середовищі
Контрольна	Спрямована на моніторинг виконання поставлених завдань, оцінювання результативності діяльності персоналу, виявлення відхилень і запровадження коригуючих заходів. Завдяки кадровому ядру реалізується ефективна система управлінського контролю та підзвітності

Примітка: систематизовано автором

Функції кадрового ядра органу публічного управління мають багатовимірний характер і відображають його значущість у системі функціонування органів публічного управління. Стратегічна функція забезпечує визначення довгострокових орієнтирів та пріоритетів розвитку, завдяки чому орган публічного управління зберігає стабільність і спадковість політики навіть у мінливих умовах зовнішнього середовища. Управлінська функція полягає у координації діяльності всього персоналу, розподілі завдань і відповідальності, організації взаємодії структурних підрозділів та їх ефективному функціонуванні [8]. Аналітична функція виявляється через системне вивчення внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на діяльність органу, аналіз статистичних даних, прогнозування тенденцій та підготовку науково обґрунтованих пропозицій.

Інноваційна функція кадрового ядра полягає в упровадженні новітніх управлінських практик, цифрових технологій та інструментів електронного врядування, які дозволяють підвищувати якість послуг та ефективність управління. Організаційна функція забезпечує створення чіткої структури взаємодії, раціональне використання ресурсів і формування ефективної системи управлінських процесів. Комунікативна функція виявляється у налагодженні внутрішніх і зовнішніх каналів інформаційного обміну, забезпеченні прозорості управління та формуванні позитивного іміджу органу влади [14].

Мотиваційна функція передбачає створення умов для професійного зростання, стимулювання ініціативності і підтримання позитивного психологічного клімату в колективі. Експертно-консультативна функція

полягає у використанні досвіду та знань членів кадрового ядра для підготовки рекомендацій і рішень, що підвищують результативність управлінської діяльності. Адаптаційна функція сприяє інтеграції нових співробітників у колектив, забезпечує передачу досвіду, наставництво та розвиток лояльності до організації.

Кризова функція, яку ще можна назвати стабілізаційною, орієнтована на збереження працездатності органу публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій, забезпечення оперативної реакції на виклики та мобілізацію необхідних ресурсів. Репрезентативна функція передбачає представлення органу публічного управління у взаємодії з громадськістю, іншими установами, під час переговорів чи офіційних заходів, що формує позитивний імідж і підвищує довіру суспільства. Контрольна функція спрямована на моніторинг виконання завдань, перевірку результатів роботи персоналу, своєчасне виявлення проблем та впровадження коригуючих заходів [16].

Отже, кадрове ядро виконує ключові завдання, які охоплюють стратегічне бачення, управління поточними процесами, аналіз і прогнозування, інноваційний розвиток, організаційну оптимізацію та комунікацію. Його функціонування також включає створення системи мотивації, надання експертної підтримки, забезпечення адаптації нових працівників і підтримання стабільності під час кризових ситуацій. Репрезентативна роль кадрового ядра дозволяє формувати позитивне ставлення суспільства до діяльності органу, а контрольна – підтримувати дисципліну та відповідальність.

Фактично, кадрове ядро є не лише групою висококваліфікованих працівників, а й центром управлінської й організаційної активності, що інтегрує в собі управлінські, аналітичні, інноваційні та соціально-комунікативні завдання. Його функції є взаємопов'язаними і взаємодоповнюють одна одну: стратегічна діяльність потребує аналітичного підґрунтя, інноваційність неможлива без організаційної підтримки, а управлінська ефективність неможлива без комунікації та мотивації персоналу.

Отже, кадрове ядро органу публічного управління можна визначити як стрижень управлінської системи, що забезпечує її стабільність, розвиток і результативність. Саме через виконання комплексу зазначених функцій воно стає визначальним чинником ефективності сучасних органів влади.

Командний підхід до формування кадрового ядра органу публічного управління набуває дедалі більшого значення в умовах зростаючої складності управлінських процесів і необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Сутність цього підходу полягає у розумінні кадрового ядра не лише як сукупності індивідуально цінних працівників, а й як згуртованої команди, де синергія колективної взаємодії створює додану цінність, що перевищує суму окремих результатів. У такому вимірі кадрове ядро є своєрідним інтегратором управлінських рішень, ідей, компетенцій та цінностей, які консолідуються навколо спільної мети розвитку органу публічного управління.

Ключовою ознакою кадрового ядра як команди є спільність цілей, що означає орієнтацію всіх його учасників на досягнення стратегічних завдань органу управління [14]. Водночас важливим є формування єдиної системи цінностей, адже саме вони стають моральним орієнтиром, який забезпечує стабільність у міжособистісних відносинах. Другою характерною рисою є взаємна довіра, без якої неможливе ефективне функціонування команди. Третім елементом є чітко розподілені ролі, коли кожний член кадрового ядра розуміє свою функцію і відповідальність у загальній структурі управлінської діяльності.

До ознак кадрового ядра як команди належить також високий рівень взаємодоповнюваності компетенцій. Це означає, що знання та вміння одного співробітника посилюють здібності іншого, а разом вони створюють систему, здатну ефективно вирішувати комплексні завдання. Важливою є і наявність лідерства, яке виявляється не лише у формальному керівництві, а й у здатності надихати, мотивувати та консолідувати колег. Ознакою командності є також

відкритість комунікації, коли обмін інформацією є прозорим, швидким і спрямованим на досягнення спільного результату.

У межах командного підходу кадрове ядро відзначається здатністю до колективного ухвалення рішень [26]. Це дозволяє враховувати різні точки зору, підвищує якість рішень та формує відчуття спільної відповідальності за їх реалізацію. Ознакою також є висока згуртованість, яка виявляється у взаємній підтримці і готовності допомогти колезі у виконанні завдань. Кадрове ядро як команда характеризується ще й гнучкістю, тобто можливістю швидко реагувати на нові виклики та змінювати стиль роботи залежно від ситуації.

Додатковою ознакою є орієнтація на розвиток, коли члени кадрового ядра постійно підвищують кваліфікацію, удосконалюють навички і прагнуть освоювати нові компетенції. Важливою характеристикою є колективна ідентичність – відчуття належності до особливого кола співробітників, які поділяють спільні завдання та несуть більшу відповідальність за розвиток органу управління. У межах командного підходу вагоме місце посідає і система колективної мотивації, яка ґрунтується не лише на індивідуальних досягненнях, а й на результатах спільної діяльності.

Кадрове ядро як команда має здатність до самоорганізації, що означає формування внутрішніх правил і процедур взаємодії без постійного зовнішнього контролю [41]. Також важливою ознакою є прагнення до інноваційності, коли група не лише виконує свої поточні функції, а й ініціює нові рішення та підходи. Не менш значущою рисою є сталість складу команди, оскільки тривала спільна діяльність сприяє поглибленню взаєморозуміння та підвищенню ефективності роботи.

Ще однією ознакою є баланс формальних і неформальних відносин, який дозволяє забезпечити офіційну дисципліну та водночас створити атмосферу довіри і партнерства. Успішність команди кадрового ядра також визначається наявністю спільної системи оцінки результатів, коли ефективність діяльності оцінюється не лише індивідуально, а й у колективному вимірі. Ознакою є й стратегічна спрямованість діяльності, коли команда кадрового ядра не

обмежується поточними завданнями, а орієнтується на довгостроковий розвиток органу публічного управління.

Отже, командний підхід формує кадрове ядро як єдиний живий організм, у якому поєднуються індивідуальні таланти, колективна відповідальність і спільна цілеспрямованість. Ознаки кадрового ядра як команди охоплюють: спільні цілі та цінності, довіру, чіткий розподіл ролей, взаємодоповнюваність компетенцій, лідерство, відкритість комунікацій, колективне ухвалення рішень, згуртованість, гнучкість, орієнтацію на розвиток, колективну ідентичність, мотивацію, самоорганізацію, інноваційність, сталість складу, баланс відносин, систему оцінки і стратегічну спрямованість. Саме завдяки цим характеристикам кадрове ядро органу публічного управління як команда здатне забезпечити ефективність управлінських процесів, стійкість організації та її конкурентоспроможність у сучасних умовах.

Узагальнюючи всі три підходи, дамо комплексне трактування кадрового ядра. Отже, кадрове ядро органу публічного управління – це стратегічно значуща частина персоналу, що об'єднує найбільш кваліфікованих, компетентних і професійно зрілих працівників, які володіють управлінським досвідом, інституційною пам'яттю та високим рівнем мотивації, забезпечують стабільність функціонування органу влади, формують його організаційну культуру, впроваджують інновації та відіграють ключову роль у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень.

Можна зробити висновок, що кадрове ядро органу публічного управління становить найціннішу частину персоналу, без якої неможливо забезпечити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, яка включає найбільш професійних, компетентних і відповідальних працівників, здатних виконувати ключові функції й ухвалювати важливі рішення. Традиційні критерії, такі як посада чи стаж, не завжди визначають приналежність до ядра. Основними залишаються компетенції і готовність до відповідальної роботи. Кадрове ядро формує основу організаційної культури та забезпечує сталість управлінських процесів, є основним джерелом

інституційної спроможності органів влади. У підсумку кадрове ядро можна вважати стратегічним ресурсом, що визначає розвиток і результативність публічного управління.

## **1.2 Принципи і зміст процесу формування кадрового ядра органу публічного управління**

Високі темпи соціально-економічних трансформацій і процеси європейської інтеграції вимагають від органів державної влади та місцевого самоврядування нових підходів до управління людськими ресурсами. Кадрове ядро постає визначальним чинником ефективності державної політики, адже саме воно акумулює досвід, компетенції й управлінські практики. Реформи децентралізації та цифровізації управління висувають нові вимоги до компетентностей державних службовців, зокрема вміння працювати з інноваційними технологіями.

Водночас кадрове ядро забезпечує інституційну пам'ять органів влади, що дозволяє зберігати спадковість управлінських рішень. Не менш важливим є формування сучасної організаційної культури, яка базується на принципах прозорості, командності та інноваційності, де кадрове ядро стає гарантом стійкості управлінських процесів у кризових умовах, коли зовнішні виклики ставлять під загрозу функціонування державного механізму. Сучасні HR-технології надають змогу не лише ідентифікувати ключових співробітників, але й створювати системи їхнього професійного розвитку і мотивації, що потребує наукового осмислення.

У науковій літературі дослідження, які систематизують принципи та технології формування кадрового ядра саме у сфері публічного управління, подано доволі фрагментарно. Ефективність реалізації державних реформ безпосередньо залежить від здатності органів влади формувати згуртовані команди професіоналів. У контексті переходу до моделі сервісної держави кадрове ядро виконує нову роль – носія цінностей публічного сервісу.

Відсутність системного підходу до формування кадрового ядра може спричинити фрагментарність управлінських рішень і втрату інституційної спроможності. Водночас саме кадрове ядро є основним чинником підвищення довіри громадян до влади, оскільки воно є ключовим елементом державної безпеки та забезпечує безперервність управлінських процесів навіть у надзвичайних ситуаціях. Саме тому дослідження принципів і технологій формування кадрового ядра має стратегічне значення для забезпечення ефективності, інноваційності та стійкості публічного управління у сучасних умовах.

Принципи – це основоположні ідеї, правила і засади, які відображають об'єктивні закономірності й є орієнтирами для організації та регулювання діяльності [48]. У науковому та практичному вимірі принципи є базовими нормативними орієнтирами, що визначають зміст, спрямованість і методи реалізації конкретних процесів чи явищ.

Першочергово розглянемо більш детально принципи державної кадрової політики, яка є однією з ключових складових системи публічного управління людськими ресурсами, адже саме вона визначає підходи до формування, розвитку й утримання професійного корпусу державної служби. У науковій літературі відсутня єдність щодо її сутності, але більшість дослідників сходяться на думці, що кадрова політика є системою принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи державного апарату. Так, І. С. Чудновець розглядає її як напрям кадрової діяльності, що охоплює формування, розвиток і збереження високопрофесійного корпусу державних службовців [114]. Натомість А. П. Перов робить акцент на тому, що кадрова політика – це не лише добір кадрів, а й постійне оновлення знань і навичок державних службовців шляхом перепідготовки та підвищення кваліфікації [68].

У державних стратегічних документах кадрова політика трактується більш широко – як інструмент реалізації національних інтересів і забезпечення стабільності держави. Зокрема, у Стратегії державної кадрової політики

України на 2012–2020 роки [80] було наголошено на важливості професіоналізму, порядності, прозорості та результативності у сфері формування кадрового потенціалу. Водночас у працях дослідників підкреслюється, що кадрова політика може мати дві концептуальні моделі – централізовану (адміністративно-командну) і демократичну, які відрізняються рівнем участі суспільства та рівнем відкритості кадрових процедур [36]. На основі детального аналізу наукових джерел і нормативно-правової бази у сфері формування та реалізації державної кадрової політики нами систематизовано перелік принципів і визначено частоту їх згадування у відкритих джерелах (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Систематизація принципів державної кадрової політики

Принцип	Зміст принципу	Джерело
Науковість	Усі рішення кадрової політики мають базуватись на дослідженнях, аналітичних даних, доказових підходах, прогнозах	І. С. Чудновець [114], Стратегія державної кадрової політики України на 2012–2020 роки [80]
Законність	Дотримання Конституції, законів, нормативно-правових актів; забезпечення прав службовців; рівний доступ і процедури	Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін. [45]
Прозорість та відкритість	Конкурси, публічність процедур відбору, інформаційна відкритість, підзвітність	Я. С. Кремпоха, О. І. Сердюк [51]
Демократизм	Урахування думки громадськості чи зацікавлених сторін, залучення широкого кола охочих; рівність можливостей	О. І. Ванівська, Т. Я. Шельонг [14]
Професіоналізм і компетентність	Високий рівень освіти, знань, навичок; безперервний розвиток; компетенції як ключові характеристики кадрового складу	М. Махмуд, Р. Отман [149]
Моральність, етичність	Високі моральні стандарти, етична поведінка, відсутність корупційних ризиків, конфлікту інтересів	Стратегія державної кадрової політики України на 2012–2020 роки [80]
Спадковість / наступність / стабільність	Збереження інституційної пам'яті; мінімізація плинності кадрів; забезпечення трансферу знань	Стратегія державної кадрової політики України на 2012–2020 роки [80]
Рівність / рівні можливості	Відсутність дискримінації; рівний доступ до кар'єрного зростання та ресурсів; гендерна рівність; соціальний критерій	О. В. Коваль [44]

Закінчення таблиці 1.2

Принцип	Зміст принципу	Джерело
Орієнтація на результат / ефективність	Кадрова політика має приносити ефект – підвищення якості управління, ефективності роботи органів публічного управління	Ю. В. Ковбасюк, А. І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін. [45]
Гнучкість та	Здатність кадрової політики реагувати на	О. І. Ванівська,

адаптивність	зміни (зовнішні виклики, реформи, кризи, зміну умов)	Т. Я. Шельонг [14]
--------------	--	--------------------

Примітка: систематизовано автором

Отже, у наукових джерелах виокремлюють різні підходи до переліку та змісту принципів державної кадрової політики. Одним із фундаментальних принципів більшість авторів визнає науковість, тобто необхідність ухвалення кадрових рішень на підставі доказових даних, аналітичних досліджень і прогнозів [114]. Більшість дослідників наголошують на важливості законності, оскільки вона забезпечує дотримання норм Конституції, законів та нормативних актів у сфері державної служби [45]. Прозорість і відкритість кадрової політики виявляються у використанні конкурсних процедур, публічності і підзвітності, що гарантує довіру з боку суспільства [51].

Особливу увагу науковці приділяють принципу професіоналізму, адже саме він відображає якість кадрового потенціалу та передбачає високий рівень компетенцій, безперервний розвиток і навчання [149]. Водночас моральність та етичність посідають важливе місце в системі принципів, оскільки гарантують формування культури доброчесності і зниження ризиків корупції [80]. Принцип спадковості або наступності відображає потребу у збереженні інституційної пам'яті та стабільності державної служби, що є важливим для забезпечення тривалості управлінських процесів [80].

Деякі автори виокремлюють рівність і рівні можливості як окремий принцип, підкреслюючи, що кадрова політика має забезпечувати недискримінаційний доступ до посад, гендерну рівність та справедливі умови для всіх претендентів [44]. Разом із цим важливим вважається принцип орієнтації на результат, що передбачає підвищення ефективності управлінської діяльності через кадрові рішення [45]. Окремі дослідження також виокремлюють принцип гнучкості й адаптивності, адже кадрова політика має швидко реагувати на кризові ситуації, соціально-економічні зміни та виклики воєнного часу [14].

Порівняльний аналіз поглядів науковців надає змогу виявити кілька тенденцій. По-перше, більшість дослідників схиляються до класичного переліку принципів – законності, прозорості, професіоналізму та науковості. По-друге, у сучасних працях з'являються нові принципи, пов'язані з адаптивністю, інноваційністю і цифровізацією кадрових процесів. По-третє, існує відмінність між нормативними документами й академічними підходами: у нормативних актах акцент робиться на правових і процедурних принципах, тоді як науковці звертають увагу на моральні, соціальні та стратегічні аспекти.

Отже, державна кадрова політика має багатогранний характер і поєднує правові, управлінські та соціальні елементи. Сутність її полягає в забезпеченні професійності державного апарату, стабільності кадрової системи і розвитку компетентностей службовців. Принципи кадрової політики є орієнтирами, що визначають напрями діяльності у сфері добору, розвитку й утримання кадрів. Аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що сучасна кадрова політика має не лише базуватися на класичних засадах, а й враховувати виклики глобалізації, воєнного стану та потреби постконфліктного відновлення.

Загалом уявлення про сутність і принципи державної кадрової політики еволюціонують від суто адміністративно-правових до комплексних, стратегічно орієнтованих та гуманітарних. Відмінності між поглядами науковців відображають різні аспекти проблеми, проте всі вони підтверджують, що кадрова політика є стратегічним ресурсом держави, без якого неможливе стабільне функціонування і розвиток системи публічного управління.

Сформулюємо визначення принципів формування кадрового ядра органу публічного управління, під якими пропонуємо розуміти сукупність базових науково обґрунтованих положень, ідей та нормативних орієнтирів, які визначають зміст, правила і вимоги до процесу добору, розвитку, утримання й ефективного використання ключової частини персоналу органів державної влади і місцевого самоврядування з метою забезпечення їх стабільності, результативності та здатності до інноваційного розвитку. На основі аналізу наукових джерел і практики функціонування органів публічного управління

нами систематизовано принципи формування кадрового ядра та механізми їх реалізації (рис. 1.3).

Принципи формування кадрового ядра органів публічного управління є базовими орієнтирами, які визначають зміст і напрям кадрової політики в контексті формування, розвитку та функціонування кадрового ядра, забезпечуючи стабільність та ефективність функціонування державних інституцій. Насамперед важливим є принцип професіоналізму і компетентності, адже саме рівень знань, управлінських навичок та здатність ухвалювати стратегічні рішення формують основу кадрового ядра. Цей принцип передбачає, що до ключових працівників належать ті, хто має достатній досвід, кваліфікацію і спроможність забезпечувати високу якість управлінських процесів. Без дотримання цього принципу неможливо сформувати міцний кадровий фундамент, здатний реалізовувати державну політику.

Другим визначальним орієнтиром є принцип стабільності та наступності, адже саме кадрове ядро забезпечує безперервність функціонування органів влади. Працівники, що належать до ядра, передають накопичений досвід і зберігають інституційну пам'ять [10]. Це особливо важливо в умовах частих реформ та змін у державній службі, коли спадковість рішень гарантує поступовість і передбачуваність управління. Стабільність складу ядра є також запорукою формування професійної корпоративної культури.

Не менш важливим є принцип стратегічної значущості. Він визначає, що до кадрового ядра мають належати ті співробітники, чия діяльність найбільшою мірою впливає на досягнення цілей органу [14]. Це можуть бути як керівники, так і висококваліфіковані фахівці, здатні реалізовувати стратегічні завдання. Такий підхід дозволяє концентрувати кадрові та матеріальні ресурси на розвитку найважливіших категорій персоналу. Саме стратегічно значущі працівники стають носіями ключових компетентностей органу влади.

Принцип	Зміст	Механізм реалізації
Професіоналізму і компетентності	Формування кадрового ядра має базуватися на відборі працівників із високим рівнем знань, професійних навичок, управлінського досвіду та здатності до ухвалення ефективних рішень. Особлива увага приділяється розвитку ключових компетентностей, необхідних для реалізації завдань органу влади	Конкурсні процедури добору, професійне тестування, сертифікація, регулярна атестація, створення кадрового резерву, упровадження системи оцінки результативності (KPI)
Стабільності та наступності	Кадрове ядро повинно забезпечувати безперервність управлінських процесів, спадковість управлінських рішень і збереження інституційної пам'яті. Стабільність складу ядра є запорукою збереження досвіду й ефективної адаптації нових співробітників	Наставництво, система передачі досвіду, ротації з контролем наступності, формування «банку знань», збереження інституційної пам'яті, підтримка довгострокової зайнятості ключових фахівців
Стратегічної значущості	До кадрового ядра належать ті працівники, діяльність яких має визначальний вплив на досягнення стратегічних цілей і результативність роботи органу влади. Це дозволяє зосереджувати ресурси на розвитку ключових фахівців, які забезпечують ефективність державної політики	Кадрове планування, виокремлення ключових посад і фахівців, формування профілів компетентностей, концентрація ресурсів на розвитку стратегічно важливих співробітників
Командності та синергії	Кадрове ядро розглядається не лише як група окремих працівників, а й як згуртована команда, що ґрунтується на взаємній довірі, спільних цінностях і колективній відповідальності. Взаємодоповнюваність компетенцій членів команди створює синергетичний ефект у реалізації управлінських завдань	Командні тренінги та тимбілдинги, створення робочих груп і проєктних команд, упровадження командного менеджменту, розвиток корпоративної культури взаємної довіри та спільних цінностей
Інноваційності та розвитку	Члени кадрового ядра повинні демонструвати готовність до постійного професійного вдосконалення, упровадження нових управлінських технологій, цифрових інструментів та інноваційних підходів. Принцип спрямовано на формування середовища, відкритого до змін і розвитку	Система підвищення кваліфікації, безперервне навчання (lifelong learning), стажування, участь у міжнародних програмах, упровадження e-learning платформ, розвиток креативних ідей та інноваційних практик
Прозорості й об'єктивності	Відбір та утримання працівників у кадровому ядрі мають здійснюватися на основі чітко визначених критеріїв і процедур. Прозорість формування ядра сприяє довірі з боку персоналу та суспільства, зменшує ризик суб'єктивізму чи корупційних практик	Відкриті конкурси, публічне оголошення результатів добору, стандартизовані процедури оцінки, аудит кадрових процесів, мінімізація суб'єктивізму і корупційних ризиків
Гнучкості та адаптивності	Кадрове ядро має бути здатним оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища, зміни в законодавстві чи управлінських пріоритетах. Гнучкість означає здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси та структуру відповідно до нових умов	Системи кризового управління, регулярний моніторинг зовнішнього середовища, стратегічний foresight, оперативне оновлення внутрішніх процедур, механізми швидкого реагування
Мотивації та ціннісної орієнтації	Формування кадрового ядра передбачає відбір працівників, які поділяють місію та цінності органу, мають внутрішню мотивацію, відданість державній службі і високий рівень професійної етики. Це створює основу для стабільності та відповідальності	Матеріальні стимули (премії, надбавки), нематеріальні мотиватори (визнання, кар'єрне зростання), участь у стратегічних проєктах, створення позитивного психологічного клімату
Відповідальності та лідерства	Члени кадрового ядра повинні брати на себе персональну та колективну відповідальність за результати діяльності, бути неформальними лідерами, здатними мотивувати колег і задавати стандарти управлінської культури	Упровадження персональних KPI, індивідуальні плани розвитку, система підзвітності, лідерські тренінги та коучинг, ротації для набуття управлінського досвіду
Відкритості до суспільства	Кадрове ядро має бути орієнтованим на принципи публічності, прозорості та підзвітності громадянам. Воно виконує роль репрезентанта органу влади, формуючи довіру суспільства до державних інституцій і забезпечуючи якість публічних послуг	Публічна звітність, електронні інструменти зворотного зв'язку, громадські консультації, використання механізмів електронної демократії, комунікаційні стратегії і репутаційний менеджмент

Рис. 1.3 – Принципи формування кадрового ядра органу публічного управління та механізми їх реалізації

Примітка: систематизовано автором

Принцип командності та синергії визначає кадрове ядро не лише як групу індивідуально цінних працівників, а й як злагоджену команду. Взаємна довіра, поділ спільних цінностей і колективна відповідальність створюють умови для ефективної взаємодії. Завдяки взаємодоповнюваності компетенцій членів команди формується синергетичний ефект, який перевищує результативність окремих індивідів [41]. У такому вимірі кадрове ядро виконує інтегруючу функцію для всього органу публічного управління.

Важливим орієнтиром є принцип інноваційності та розвитку, який підкреслює, що члени кадрового ядра повинні демонструвати готовність до постійного професійного вдосконалення. Йдеться про впровадження цифрових інструментів, сучасних управлінських технологій і нових підходів до організації роботи. Інноваційність передбачає здатність ініціювати зміни, формувати креативні ідеї та трансформувати їх у конкретні управлінські рішення. Без розвитку і навчання кадрове ядро не здатне відповідати на виклики сучасності.

Принцип прозорості й об'єктивності визначає необхідність формування кадрового ядра на основі чітких критеріїв і процедур. Його реалізація передбачає відкритість кадрових рішень та мінімізацію суб'єктивізму. Такий підхід підвищує рівень довіри як всередині колективу, так і серед громадськості [47]. Прозорість є важливою умовою забезпечення справедливості у кадровій політиці та знижує ризики корупційних виявів у процесі добору та просування кадрів.

Принцип гнучкості та адаптивності вимагає від кадрового ядра здатності оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Органи публічної влади діють у динамічному політичному і соціально-економічному просторі, тому швидка адаптація є необхідною [58]. У свою чергу, гнучкість означає не лише швидку реакцію, а й готовність перебудовувати управлінські підходи залежно від нових викликів, що робить кадрове ядро основним чинником стійкості та конкурентоспроможності органу.

Наступним базовим положенням є принцип мотивації та ціннісної орієнтації. Він означає, що до кадрового ядра входять працівники, які поділяють місію і цінності органу влади. Високий рівень внутрішньої мотивації формує відданість державній службі та стимулює досягнення результатів. Водночас ціннісна орієнтація забезпечує єдність колективу та формує відповідальне ставлення до виконання завдань. Такий підхід дозволяє зміцнити корпоративний дух і підвищити продуктивність праці.

Принцип відповідальності та лідерства зобов'язує членів кадрового ядра брати на себе як персональну, так і колективну відповідальність. Лідери ядра є прикладом для інших співробітників, задають високі професійні стандарти та формують культуру відповідальності [54]. Лідерство виявляється не лише у формальному керівництві, але й у здатності надихати та мотивувати колег. Саме завдяки цьому кадрове ядро стає моральним і професійним орієнтиром для всього персоналу.

Нарешті, принцип відкритості до суспільства відображає публічний характер діяльності органів влади. Кадрове ядро має діяти на засадах прозорості та підзвітності перед громадянами. Воно виконує репрезентативну функцію, формуючи довіру до органу влади і забезпечуючи якість публічних послуг. Відкритість означає готовність до діалогу, співпраці з громадськістю та врахування суспільних очікувань. Саме цей принцип зміцнює легітимність органів публічної влади.

Отже, кожний із принципів формування кадрового ядра має власне значення, але лише їх комплексне застосування здатне забезпечити ефективність кадрової політики. Професіоналізм гарантує якість управлінських рішень [63]. Стабільність забезпечує спадковість політики. Стратегічна значущість дозволяє концентрувати ресурси на ключових категоріях персоналу. Командність створює синергетичний ефект у діяльності. Інноваційність відкриває шлях до розвитку і модернізації. Прозорість забезпечує довіру та справедливість. Гнучкість гарантує здатність до адаптації. Мотивація формує

відданість службі. Відповідальність і лідерство задають орієнтири поведінки. Відкритість зміцнює зв'язки із суспільством.

У сукупності ці принципи визначають концептуальне підґрунтя для формування кадрового ядра органів публічного управління. Вони спрямовані на те, щоб зробити публічну службу більш професійною, стійкою, прозорою й орієнтованою на громадян. Саме завдяки цим принципам кадрове ядро здатне стати рушійною силою реформ і гарантом стабільності державного управління.

Реалізація принципів формування кадрового ядра органів публічного управління відбувається через використання комплексу управлінських, організаційних та мотиваційних механізмів, що дозволяють забезпечити їхнє практичне втілення. Основою цього процесу є нормативно-правове забезпечення, яке створює чіткі правила добору, розвитку та оцінювання персоналу, забезпечуючи дотримання принципів прозорості й об'єктивності. Упровадження сучасних HR-технологій, таких як системи електронного документообігу, кадровий моніторинг чи автоматизовані бази даних, дозволяє ефективно ідентифікувати ключових працівників і формувати кадровий резерв. Важливим механізмом є конкурсна система відбору, яка надає можливість забезпечити рівний доступ, справедливість і професіоналізм кандидатів. Дієвою є практика проведення атестацій та оцінювання результатів діяльності, що допомагає визначити рівень компетентності і мотивації членів кадрового ядра.

З метою реалізації принципу стабільності та наступності застосовуються механізми наставництва, передавання досвіду й інституційної пам'яті, що забезпечують спадковість управлінських рішень. Для дотримання принципу стратегічної значущості важливим інструментом є кадрове планування, яке дозволяє виокремити тих співробітників, чия діяльність найбільше впливає на досягнення цілей органу. Принцип командності та синергії реалізується через формування робочих груп, командних проєктів, а також розвиток корпоративної культури, яка базується на довірі і спільних цінностях. Ефективним механізмом тут є тренінги з командної взаємодії та лідерства.

Для забезпечення інноваційності та розвитку використовуються механізми безперервного професійного навчання, підвищення кваліфікації, участі у програмах міжнародного співробітництва і стажувань. Запровадження системи e-learning та платформ для онлайн-освіти дозволяє забезпечити гнучкість і доступність навчання. Принцип гнучкості та адаптивності реалізується через системи кризового управління, регулярний моніторинг зовнішнього середовища й оперативну адаптацію внутрішніх процедур. Важливу роль відіграє стратегічний foresight, що дозволяє кадровому ядру передбачати зміни та своєчасно реагувати на них.

Реалізація принципу мотивації та ціннісної орієнтації відбувається завдяки системам матеріального і нематеріального стимулювання. До таких механізмів належать премії, кар'єрне зростання, участь у стратегічних проєктах, публічне визнання та розвиток сприятливого психологічного клімату [68]. Принцип відповідальності та лідерства реалізується через механізми персональної підзвітності, індивідуальних планів роботи та КРІ для членів кадрового ядра, що підвищує рівень відповідальності за результати. Водночас розвиток лідерського потенціалу відбувається через тренінги, коучинг і систему ротацій, яка дозволяє здобувати управлінський досвід у різних сферах.

Принцип відкритості до суспільства реалізується завдяки механізмам публічної комунікації, прозорості звітності та залучення громадськості до оцінки роботи органів влади. Використання сучасних інструментів електронної демократії та зворотного зв'язку підвищує рівень довіри громадян і забезпечує прозорість діяльності. Крім того, важливим є застосування механізмів репутаційного менеджменту, які формують позитивний імідж кадрового ядра як носія цінностей публічної служби.

Узагальнюючи, можна сказати, що реалізація принципів формування кадрового ядра відбувається через поєднання правових, організаційних, технологічних і соціально-психологічних механізмів. Вони охоплюють конкурсні процедури, систему навчання, моніторинг та оцінювання, мотиваційні програми, розвиток командної роботи і комунікаційні інструменти.

У комплексі ці механізми забезпечують якісне функціонування кадрового ядра, роблять його гнучким, професійним, інноваційним та орієнтованим на суспільні цінності. Завдяки їх реалізації принципи переходять із рівня декларацій у практичну площину і забезпечують ефективність органів публічного управління.

Технологія формування кадрового ядра органу публічного управління розглядається як системний процес, спрямований на створення високопрофесійної, стійкої та мотивованої групи працівників, яка забезпечує ефективність і стабільність управлінської діяльності. Це цілісна система методів, процедур та управлінських інструментів, спрямованих на виявлення, відбір, розвиток, мотивацію і закріплення ключових працівників, які становлять стратегічну основу стабільності та результативності діяльності органу влади [63]. Вона охоплює комплекс послідовних кроків, серед яких ключове місце посідає діагностика кадрового потенціалу з метою визначення рівня компетентностей, досвіду і професійних якостей персоналу. Наступний етап – розробка чітких критеріїв належності співробітників до кадрового ядра, серед яких важливими є рівень кваліфікації, управлінські та професійні навички, здатність ухвалювати стратегічні рішення, мотивація і готовність до довгострокової співпраці з органом влади. Важливим елементом технології є формування дієвої системи мотивації, яка включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули, що підтримують лояльність працівників та сприяють розвитку корпоративної культури. Технологія також охоплює заходи з професійного зростання та розвитку компетенцій, оскільки саме постійне підвищення кваліфікації робить кадрове ядро конкурентоспроможним і здатним відповідати сучасним викликам. Завершальним етапом є закріплення кадрового ядра, тобто створення умов для довготривалого утримання ключових співробітників, їх залучення до стратегічних проєктів і забезпечення спадковості управлінських процесів.

На рис. 1.4 подано послідовність етапів технології формування кадрового ядра органу публічного управління, кожний з яких має власний зміст, відповідальних виконавців і визначену тривалість.

Першим і базовим етапом є діагностика наявного кадрового потенціалу. Оцінювання персоналу – це процес збору інформації для отримання оцінки, в який входять підготовка, вибір предмета і суб'єкта оцінювання й аналіз отриманих результатів [37]. Оцінювання персоналу – це комплекс заходів щодо підготовки і збору інформації про діючих працівників або тих, хто претендує на вакантні посади; процес визначення відповідності кількісних та якісних характеристик персоналу вимогам посади й інтерпретації отриманих результатів [21]. На цьому етапі здійснюється оцінка кваліфікації, професійних знань, досвіду, навичок і компетентностей працівників, додатково враховуються результати їхньої діяльності та показники ефективності роботи. Діагностика дозволяє виявити сильні і слабкі сторони персоналу, що є необхідним для подальшого відбору майбутніх членів кадрового ядра. Відповідальними за проведення цього етапу є служба управління персоналом органу публічного управління та керівники структурних підрозділів. У середньому діагностика триває від одного до двох місяців залежно від чисельності колективу й обсягів роботи.

Другим етапом технології є визначення критеріїв відбору працівників до кадрового ядра. Так, на думку О. Л. Ануфрієвої та Т. Г. Пальчевської, критерії відбору персоналу – це чітко сформульовані вимоги до працівника, які повинні максимально всебічно оцінювати його освіту, досвід роботи, медичні й особисті характеристики. «Еталонні» рівні цих вимог формуються на основі характеристик працівників, які успішно виконують свої обов'язки [6]. Також низка дослідників відзначають, що критерії відбору – це набір характеристик, яким має володіти кандидат, щоб відповідати вимогам робочого місця, зокрема: рівень освіти, досвід роботи, професійні знання, ділові якості, тип особистості, фізичні та потенційні можливості [8].



Рис. 1.4 – Послідовність етапів технології формування кадрового ядра органу публічного управління

Примітка: запропоновано автором

На нашу думку, критерії відбору персоналу до кадрового ядра органу публічного управління становлять собою систему показників, за допомогою яких оцінюється професійна, особистісна та ціннісна відповідність кандидатів вимогам сучасної державної служби. Основна мета такого відбору полягає у формуванні компетентного, мотивованого і відповідального кадрового потенціалу, здатного забезпечити ефективне функціонування органу влади. Важливим критерієм є професійна компетентність, що охоплює знання законодавства, управлінських технологій, комунікативних та аналітичних навичок. Значна увага приділяється лідерському потенціалу, адже саме управлінці з розвиненим стратегічним мисленням здатні ухвалювати ефективні рішення, прогнозувати наслідки й ініціювати позитивні зміни в системі публічного управління.

Критично важливими є етичність і доброчесність, які формують довіру громадян до органів влади та забезпечують прозорість управлінських процесів. Високий рівень комунікативної компетентності й емоційного інтелекту сприяє конструктивній взаємодії з колегами, громадськістю та зацікавленими сторонами. Мотиваційна спрямованість персоналу визначає ступінь його відданості державній службі, готовність діяти в інтересах суспільства і підтримувати цінності демократичного врядування [102].

Не менш важливою є здатність до навчання, саморозвитку й адаптації в умовах реформ і цифрової трансформації публічної сфери. Працівники кадрового ядра мають демонструвати інноваційність, відкритість до нових підходів та технологій управління. Доцільно враховувати також соціально-психологічну сумісність, що сприяє ефективній командній роботі та стабільності в колективі. Високі вимоги ставляться і до організаторських здібностей, аналітичного мислення та здатності працювати в умовах високої відповідальності.

Система критеріїв відбору має бути гнучкою, але водночас об'єктивною і прозорою, забезпечуючи добір найкращих кандидатів відповідно до стратегічних пріоритетів державної служби. Такий підхід дозволяє створити

кадрове ядро, яке не лише виконує адміністративні функції, а й є рушійною силою розвитку інституційної спроможності органів публічної влади. У результаті формується стабільна, професійна та ціннісно згуртована команда, орієнтована на якісне надання публічних послуг і підвищення довіри громадян до держави. Це надзвичайно важливий крок, оскільки саме чіткі та прозорі критерії дозволяють уникнути суб'єктивності і забезпечити об'єктивність у процесі добору. До таких критеріїв зазвичай належать рівень освіти, професійна кваліфікація, управлінські навички, стаж роботи, рівень лояльності та мотивації. Керівництво органу публічного управління разом із кадровою службою й експертно-аналітичним підрозділом визначає, які саме показники є пріоритетними для конкретної установи. Тривалість цього етапу в середньому становить один місяць, оскільки потребує аналітичної роботи та узгодження позицій усіх зацікавлених сторін.

Третім етапом є безпосередній відбір працівників до складу кадрового ядра. О. В. Крушельницька визначає відбір персоналу як цілеспрямований процес аналізу професійних і психологічних характеристик працівника з метою оцінки його відповідності вимогам конкретної посади. Його сутність полягає у виборі з-поміж кандидатів того, хто найкраще відповідає потребам організації з огляду на кваліфікацію, спеціальність, індивідуальні риси, здібності й особисті мотиви [52]. У свою чергу, Х. Т. Грехем і Р. Беннетт розглядають відбір персоналу як початкову фазу процесу укомплектування робочих місць, що охоплює аналіз характеристик вакантної посади, визначення умов залучення потенційних працівників, встановлення з ними комунікації й отримання необхідних анкетних даних для подальшого відбору [123]. На нашу думку, відбір персоналу – це комплекс взаємопов'язаних дій, спрямованих на формування такого складу працівників, кількісні та якісні параметри якого узгоджуються з цілями і завданнями організації. У загальному розумінні цей процес передбачає визначення та порівняння вимог, які висуває орган публічного управління до працівників певної професійної сфери, з індивідуальними характеристиками конкретного кандидата. Під час відбору

вирішується завдання укомплектування кадрового складу з урахуванням ключових соціальних, професійних та особистісних якостей претендентів, їхнього стану здоров'я, віку, освіти, громадянства і трудового досвіду. Такий підхід забезпечує пошук фахівців, здатних ефективно працювати в організації, а не лише виконувати окремі функціональні завдання [8].

Професійний відбір є більш деталізованим етапом цього процесу, оскільки спрямований на виявлення відповідності особистісних і професійних характеристик кандидата вимогам конкретної посади. Критерії професійного добору залежать від специфіки галузі та змісту посадових обов'язків. Основою є оцінка рівня освіти, професійної підготовки, досвіду роботи і компетентностей. Важливу роль у професійному відборі відіграє психологічне тестування, яке дозволяє зіставити психологічну структуру діяльності з особистісними особливостями кандидата.

Цей процес полягає в оцінюванні співробітників відповідно до визначених критеріїв, проведенні співбесід, атестацій, тестувань або аналізі результатів роботи. На підставі отриманих даних служба управління персоналу формує список тих, хто може увійти до кадрового ядра. Тривалість цього етапу становить у середньому два-три місяці, оскільки відбір потребує ретельного вивчення професійних та особистісних характеристик співробітників.

Четвертий етап технології стосується розвитку та підвищення кваліфікації працівників, відібраних до кадрового ядра. Сутність цього етапу полягає в організації систематичного навчання, участі у тренінгах, семінарах, стажуваннях і професійних програмах.

Професійне зростання державних службовців є ключовим чинником формування висококваліфікованого корпусу державної служби в Україні, особливо в контексті нових суспільно-політичних викликів і загроз для держави. У наукових дослідженнях професійний розвиток тлумачиться як основний результат процесу навчання та вдосконалення персоналу. Його розглядають, по-перше, як системно організований і безперервний процес підготовки працівників до виконання нових управлінських та функціональних

завдань, підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву й оптимізації структури персоналу. По-друге, професійний розвиток розуміють як процес забезпечення і підтримки навчання, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. По-третє, це комплекс заходів, що сприяють удосконаленню знань, умінь та навичок працівників, розширюють їх компетентність, підвищують мотивацію до самонавчання і професійного самовдосконалення на всіх рівнях державної служби [19]. Завдяки цьому створюються умови для безперервного підвищення ефективності державного управління. Варто зазначити, що професійний розвиток у сфері державної служби є складним і багатограним поняттям, яке охоплює широкий спектр взаємопов'язаних педагогічних, психологічних, соціальних та економічних аспектів. Він не лише забезпечує підвищення рівня компетентності державних службовців, а й формує нову управлінську культуру, орієнтовану на результативність, відповідальність та інноваційність у діяльності органів публічної влади.

Науковці С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та інші дослідники наголошують, що професійний розвиток державних службовців полягає у формуванні в них необхідних якостей, знань, умінь і навичок, які мають безпосереднє значення для ефективного виконання посадових обов'язків, реалізації службових повноважень та дотримання встановлених прав. Науковці підкреслюють, що професійний розвиток охоплює два взаємопов'язані напрями – професійно-кваліфікаційний і професійно-посадовий, які забезпечують не лише підвищення рівня компетентності, а й кар'єрне зростання державного службовця [102, с. 16–20]. В європейських глосаріях із питань освіти та професійного навчання поняття професійного розвитку визначається як сукупність дій, процесів і рішень, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності фахівця [137, с. 131]. Проте таке трактування є дещо узагальненим, оскільки воно не визначає суб'єкта управління цим процесом – відбувається розвиток з ініціативи самого працівника чи під керівництвом роботодавця.

У вітчизняному нормативно-правовому полі, зокрема у Законі України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року, професійний розвиток державних службовців трактується як безперервний, усвідомлений і цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [72]. Таке визначення підкреслює динамічний та системний характер професійного розвитку, орієнтованого на постійне вдосконалення потенціалу державних службовців і підвищення якості управлінської діяльності.

На нашу думку, професійний розвиток членів кадрового ядра органу публічного управління – це безперервний, цілеспрямований і керований процес удосконалення професійних компетентностей, управлінських навичок, мотиваційних установок та особистісних якостей ключових працівників, спрямований на підвищення їхньої ефективності, інноваційності і здатності забезпечувати стратегічні цілі та стабільність функціонування органу публічної влади. Запропоноване визначення професійного розвитку членів кадрового ядра органу публічного управління відображає його системний і стратегічний характер. Воно підкреслює, що розвиток таких працівників не є одноразовим заходом, а становить безперервний процес удосконалення знань, умінь і компетентностей, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій. Особлива увага приділяється формуванню лідерських, комунікаційних та інноваційних якостей, які забезпечують стабільність і результативність діяльності органу влади. Отже, професійний розвиток кадрового ядра є не лише інструментом підвищення індивідуальної ефективності працівників, а й чинником посилення інституційної спроможності всього органу публічного управління.

Велика увага в цьому контексті має приділятися формуванню управлінських, комунікаційних та інноваційних компетентностей, які необхідні для виконання стратегічних завдань. Цей етап реалізується за участю центрів підвищення кваліфікації, освітніх закладів, служб управління персоналом органу публічного управління та керівництва органу влади. На відміну від

попередніх етапів розвитку і навчання не обмежуються кількома місяцями, а є постійним процесом. Активна фаза зазвичай триває від шести місяців до одного року, але система розвитку має підтримуватися на безперервній основі.

П'ятим етапом є мотивація й утримання кадрового ядра. На думку Дж. Перрі та Л. Вайз, мотивація до державної служби розглядається як внутрішня схильність особистості реагувати на стимули, які притаманні саме державним інституціям і спрямовані на служіння суспільним інтересам [159]. У свою чергу, Р. Палма та Е. Сепе уточнюють, що така мотивація ґрунтується на загальній орієнтації людини на надання суспільно корисних послуг і реалізацію загального блага [157]. У контексті публічного управління мотивація членів кадрового ядра є складним феноменом, що поєднує як матеріальні, так і нематеріальні стимули, спрямовані на підвищення залученості, відповідальності й якості виконання управлінських функцій.

У дослідженні Дж. Піатак «Мотивація до державної служби, просоціальна поведінка та кар'єрні амбіції» зазначено, що мотиваційними чинниками для здобувачів вищої освіти в різних країнах (Китай, Малайзія, США) є альтруїзм, соціальна значущість професії, можливість інтелектуального розвитку, стабільність, пільги та заробітна плата [162]. Це свідчить, що мотивація до державної служби формується на перетині ціннісних орієнтацій і професійних стимулів.

Показовим є те, що за кордоном для оцінювання мотивації державних службовців застосовується шкала PSM (Public Service Motivation), розроблена Дж. Перрі, яка містить 40 пунктів та охоплює шість ключових аспектів мотиваційної поведінки: інтерес до державної політики, відданість суспільним інтересам, почуття громадянського обов'язку, прагнення до соціальної справедливості, схильність до самопожертви і співчуття [159].

У межах дослідження кадрового ядра органу публічного управління така система мотивації може бути адаптована до вітчизняних умов. Зокрема, мотивація членів кадрового ядра має враховувати не лише економічні стимули, а й моральні, соціальні та професійні чинники, які формують у працівників

почуття причетності до державної місії, відповідальності за суспільний результат і готовності до професійного самовдосконалення. Отже, мотивація кадрового ядра – це багатовимірний процес, що поєднує служіння суспільству, професійний розвиток та реалізацію внутрішніх цінностей державного службовця, забезпечуючи стабільність і результативність органу публічного управління.

На цьому рівні створюється система матеріальних і нематеріальних стимулів, яка підвищує зацікавленість працівників у довготривалій співпраці з органом публічного управління. До матеріальних стимулів належать заробітна плата, премії та пільги, тоді як нематеріальні охоплюють визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, формування позитивного психологічного клімату і розвиток корпоративної культури. Відповідальними є керівництво та служба управління персоналом органу публічного управління. Тривалість цього етапу є безперервною, хоча ключові заходи реалізуються впродовж 3–6 місяців.

Завершальним, шостим етапом технології є закріплення кадрового ядра. Його зміст полягає у формалізації ролей відібраних працівників у структурі органу, їхньому залученні до розробки стратегічних документів, ухваленні ключових управлінських рішень і створенні сприятливих умов для довгострокового професійного розвитку. У табл. 1.3 подано підхід до розподілу ролей членів кадрового ядра органу публічного управління, у якому визначено ключові ролі та їхні характеристики з урахуванням функцій, мотиваційних аспектів і значення в системі управління.

*Таблиця 1.3*

Розподіл ролей членів кадрового ядра органу публічного управління

Типи ролей у кадровому ядрі	Основні функції
1. Лідер-стратег	Формує бачення розвитку органу, визначає стратегічні цілі, забезпечує узгодження між місією, цінностями й управлінськими рішеннями. Мотивується можливістю впливати на політику, ухвалювати відповідальні рішення та досягати суспільно значущих результатів
2. Аналітик-експерт	Здійснює збір, аналіз і систематизацію управлінської інформації, готує аналітичні матеріали для ухвалення рішень. Відзначається високим рівнем компетентності, критичним мисленням та орієнтацією на доказовість у державному управлінні

## Закінчення таблиці 1.3

Типи ролей у кадровому ядрі	Основні функції
3. Організатор-координатор	Відповідає за ефективну взаємодію між структурними підрозділами, координацію діяльності колег і реалізацію управлінських рішень. Його мотивація пов'язана з почуттям відповідальності, стабільності та прагненням до впорядкованості управлінських процесів
4. Комунікатор / фасилітатор	Забезпечує якісну комунікацію між керівництвом і персоналом, організовує публічні обговорення, сприяє зворотному зв'язку. Має розвинені навички емпатії, дипломатії, публічного спілкування та командної взаємодії
5. Інноватор / реформатор	Ініціює зміни, упроваджує нові технології й управлінські підходи, шукає креативні рішення для підвищення ефективності. Основний мотив – професійна самореалізація, прагнення до інтелектуального розвитку та суспільного визнання
6. Наставник / тренер	Передає досвід молодшим працівникам, підтримує їх професійне становлення, формує цінності служіння державі. Мотивується почуттям місії, відповідальністю за спадковість знань і розвиток інституційної пам'яті органу
7. Етичний модератор / гарант доброчесності	Підтримує морально-етичні стандарти, запобігає конфліктам інтересів і порушенням етичних норм. Його мотивація базується на почутті справедливості, самопожертви та громадянського обов'язку
8. Кризовий менеджер / антикризовий координатор	Діє в умовах невизначеності, координує роботу підрозділів у кризових ситуаціях, забезпечує оперативне ухвалення рішень. Мотивується викликами, відповідальністю і готовністю діяти в екстремальних умовах
9. Представник громадських інтересів / медіатор	Забезпечує взаємодію між органом влади та громадськістю, підтримує прозорість діяльності, комунікує реформи. Його мотивація – служіння суспільству, соціальна справедливість і відкритість влади
10. Адміністратор системи знань / цифровий координатор	Відповідає за накопичення, систематизацію та передачу знань, координує процеси цифровізації управління. Мотивується розвитком інноваційного середовища та прагненням до ефективності

Примітка: розроблено автором

Кадрове ядро органу публічного управління є складною, багаторівневою системою, у якій кожний працівник виконує певну роль, що забезпечує стабільність, результативність та інноваційність управлінської діяльності. Такий розподіл ролей демонструє, що кадрове ядро – це не просто група висококваліфікованих працівників, а багаторівнева система взаємодії, де кожний член виконує специфічну місію, що підтримує загальну стабільність і результативність органу публічного управління. Розподіл ролей у кадровому ядрі не є випадковим – він повинен здійснюватися послідовно, з урахуванням компетенцій, особистісних характеристик, управлінського досвіду і потенціалу

кожного члена колективу. Першою ключовою роллю є лідер-стратег, який формує бачення розвитку органу, визначає стратегічні пріоритети та координує загальний напрям діяльності. Саме з нього починається побудова структури кадрового ядра, адже стратег повинен бути центром ухвалення рішень і носієм місії організації.

Другу роль доцільно відвести аналітику-експерту, який забезпечує інформаційне підґрунтя для ухвалення рішень. Він формує аналітичні звіти, здійснює оцінку ефективності управлінських дій і прогнозує наслідки стратегічних рішень. Без якісного аналітичного супроводу неможливе обґрунтоване планування чи оцінка політики органу. Наступною у структурі є роль організатора-координатора, який забезпечує узгодження роботи підрозділів, контроль за виконанням завдань та дотриманням термінів. Його функції передбачають ефективну комунікацію всередині організації й управління процесами реалізації рішень.

Після цього важливо визначити комунікатора або фасилітатора, який підтримує зв'язок між керівництвом, працівниками та громадськістю. Його роль полягає у створенні сприятливого психологічного клімату, попередженні конфліктів і забезпеченні відкритості управління. П'ятою роллю є інноватор або реформатор, який відповідає за генерування нових ідей, модернізацію процесів, упровадження цифрових рішень та адаптацію органу до змін у зовнішньому середовищі.

Важливу позицію у кадровому ядрі займає наставник або тренер, який передає свій досвід молодим працівникам, сприяє формуванню інституційної пам'яті та забезпечує спадковість кадрового потенціалу. Наступним логічним елементом структури є етичний модератор або гарант доброчесності, який відповідає за дотримання морально-етичних норм, запобігання конфлікту інтересів і підтримку довіри до органу влади. Його роль стає особливо важливою в умовах реформ та публічної підзвітності.

Далі формується позиція кризового менеджера або антикризового координатора, який має забезпечувати стабільне функціонування органу в

надзвичайних ситуаціях, мобілізувати ресурси і швидко ухвалювати рішення в умовах невизначеності. Після нього доцільно визначити представника громадських інтересів або медіатора, який здійснює комунікацію між органом влади, громадськістю та засобами масової інформації, підтримує прозорість діяльності і довіру громадян [171].

Завершальною роллю у структурі кадрового ядра є адміністратор системи знань або цифровий координатор, який відповідає за накопичення, обробку та передачу управлінського досвіду, упровадження цифрових технологій і створення баз знань. Саме він забезпечує сучасний рівень управлінських процесів та підтримує інноваційну культуру органу.

Послідовність розподілу ролей має базуватися на логіці управлінського процесу: від стратегічного планування (лідер-стратег) – через аналітичну підтримку (аналітик), організацію виконання (координатор), комунікацію та інноваційний розвиток (фасилітатор, реформатор) – до етичного контролю, наставництва і забезпечення безперервності управління (модератор, тренер, цифровий координатор). Такий порядок дозволяє сформуванню структурно збалансоване кадрове ядро, у якому кожен виконує свою функцію, але всі разом діють як єдина команда. Загалом ефективний розподіл ролей у кадровому ядрі сприяє підвищенню узгодженості дій, зниженню конфліктності, зміцненню професійної взаємодії та розвитку корпоративної культури. Крім того, така модель дозволяє виявити лідерський потенціал працівників і створити умови для їхнього професійного зростання. У результаті кадрове ядро перетворюється на функціонально цілісну систему, що забезпечує стабільність, стратегічну гнучкість та результативність органу публічного управління.

Керівництво органу, служба управління персоналу відповідають за інституціоналізацію кадрового ядра і забезпечення його стабільності. Тривалість цього етапу становить два-три місяці, проте подальше закріплення відбувається постійно та підтримується на всіх рівнях діяльності органу.

Отже, уся технологія формування кадрового ядра складається з шести послідовних етапів, які логічно доповнюють один одного. Вона починається з

діагностики, що надає змогу оцінити наявний потенціал, і завершується закріпленням кадрового ядра як стійкої системи, інтегрованої у структуру органу. Кожний етап має своїх відповідальних, чітко визначений зміст та тривалість, що забезпечує цілісність і результативність процесу. Особливістю моделі є її циклічність, оскільки кадровий розвиток та мотивація не можуть бути разовими заходами, а мають здійснюватися на постійній основі. Реалізація цієї технології дозволяє створити ефективне кадрове ядро, яке відзначається високим рівнем професійних компетентностей, мотивації і стабільності. Таке ядро стає гарантом безперервності управлінських процесів, носієм інституційної пам'яті та рушійною силою інноваційного розвитку органу публічного управління. Крім того, послідовність і прозорість етапів забезпечують об'єктивність та довіру з боку всього персоналу, що сприяє зміцненню корпоративної культури. Можна зробити висновок, що етапна модель формування кадрового ядра є практичним інструментом підвищення інституційної спроможності органів влади, здатних ефективно відповідати на сучасні виклики.

### **1.3 Зарубіжний досвід формування та розвитку кадрового ядра у сфері публічного управління**

Дослідження зарубіжного досвіду формування та розвитку кадрового ядра у сфері публічної служби має особливе значення для сучасної України, яка перебуває в процесі системних реформ державного управління. У більшості розвинених країн кадрова політика є фундаментом ефективної діяльності публічних інституцій, адже саме від її якості залежить професійний рівень, мотивація і добросовісність державних службовців. Вивчення міжнародного досвіду надає можливість глибше зрозуміти, як створюються умови для добору, розвитку й утримання компетентних кадрів у державному секторі. Такий аналіз сприяє запозиченню перевірених механізмів управління персоналом, які довели свою результативність у країнах із високим рівнем державного управління. У

країнах Європейського Союзу (далі – ЄС), США, Японії та Сінгапурі кадрова політика орієнтована на стратегічний розвиток людського капіталу, формування професійного етичного корпусу державної служби та впровадження інноваційних технологій управління персоналом.

Для України надзвичайно важливо враховувати ці підходи з метою вдосконалення власної системи державної кадрової політики, особливо в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Зарубіжний досвід демонструє, що стійкість державної служби забезпечується не лише правовими механізмами, а й створенням ефективного мотиваційного середовища, інституційної пам'яті та культури професійного розвитку. Вивчення таких моделей дозволяє визначити оптимальні інструменти добору кадрів, оцінювання результатів діяльності, формування резерву управлінських працівників і системи наставництва. Особливу увагу заслуговують практики країн, де кадрова політика ґрунтується на принципах прозорості, рівного доступу, гендерної збалансованості та цифровізації управлінських процесів.

Зарубіжний досвід також свідчить про важливість поєднання стратегічного планування з оперативними заходами щодо розвитку персоналу, що дозволяє гнучко реагувати на соціальні й економічні виклики. Аналіз світових практик формує основу для розроблення сучасної моделі державної кадрової політики, зорієнтованої на потреби громадян, ефективність управління та інноваційність державної служби. Таке дослідження сприяє глибшому розумінню взаємозв'язку між якістю кадрового потенціалу і результативністю діяльності органів влади. Воно також створює наукове підґрунтя для формування професійного корпусу публічних службовців, здатних реалізовувати політику сталого розвитку й інтеграції до європейського адміністративного простору [157].

Таке дослідження відкриває можливість для розвитку міжнародного партнерства у сфері державної служби та обміну найкращими практиками, зокрема у співпраці з ЄС та Організацією економічного співробітництва та розвитку (далі – OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development).

Воно сприяє поглибленню наукових знань і водночас має прикладне значення для органів влади. Використання зарубіжного досвіду дозволяє створити більш професійне, сучасне й орієнтоване на громадян кадрове ядро. У результаті формується основа для підвищення ефективності та стійкості системи публічного управління в Україні.

Урядові і наднаціональні органи ЄС дедалі частіше формулюють комплексні HR-стратегії, які поєднують прозорі конкурси, розвиток кар'єрних траєкторій, цифровізацію кадрових процесів і заходи з підтримки добробуту працівників. Прикладом є нова HR-стратегія Європейської Комісії, що акцентує увагу на сучасному, гнучкому та ціннісно-орієнтованому підході до працівників [176].

У Франції держава активно працює над підвищенням привабливості служби: урядові й аналітичні центри просувають політики, що поєднують покращення умов праці, розвиток гнучких форм зайнятості та заходи з лояльності (*fidelity*) персоналу, оскільки традиційний статус посадовця сам по собі вже не гарантує притоку талантів. Стратегії охоплюють програми внутрішньої мобільності, перепідготовки і заходи з покращення якості робочого життя [167].

Низка країн (наприклад, Нідерланди) реалізує спеціальні ініціативи для залучення й утримання висококваліфікованих міжнародних фахівців – від спрощення візових процедур до програм адаптації та інтеграції. Це свідчить про те, що внутрішній дефіцит кадрів компенсується не лише за рахунок внутрішніх джерел, а й активною імміграційною та інтеграційною стратегією [175].

Європейські країни роблять ставку на прозорість і стандартизовані процедури відбору – відкриті конкурси, чіткі профілі компетентностей та аудити відбору допомагають мінімізувати корупційні ризики і підвищити довіру суспільства до кадрових рішень. Це підтверджують і висновки ЄС-експертів та регуляторів з питань персоналу [170].

Там, де потрібна «стійкість» кадрового складу, застосовують системи наставництва, кадрового резерву (succession planning) і «банки знань». Ці інструменти забезпечують передачу інституційної пам'яті та полегшують заміщення ключових посад у разі плинності. Практики поєднують це з програмами ротацій для розвитку управлінських компетенцій [176]. Гнучкість робочих умов (гібридні моделі, часткова зайнятість, адаптовані графіки) і фокус на якість робочого життя вже стали важливими аспектами утримання персоналу у багатьох європейських інституціях: акцентування уваги на work-life balance та психосоціальний добробут прямо впливає на лояльність працівників [139]. Цифровізація HR-процесів (електронні конкурси, HR-аналітика, LMS/e-learning платформи) слугує двом цілям одночасно: пришвидшує і робить прозорішим добір; надає можливість масштабувати професійний розвиток для великої кількості працівників. Європейська комісія та національні HR-структури активно впроваджують ці інструменти у своїх стратегіях [176]. Політика стабілізації персоналу й утримання найбільш цінних співробітників часто комбінує матеріальні стимули (премії, надбавки за складність/відповідальність) із нематеріальною винагородою (кар'єрні перспективи, визнання, особистісний розвиток). Такий змішаний підхід є типовим для успішних національних практик у ЄС [167].

Основні інструменти формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління в окремих країнах ЄС систематизовано нами в табл. 1.4.

Досвід країн ЄС у сфері формування й утримання кадрового ядра органів публічного управління є надзвичайно різноманітним, але при цьому він демонструє спільні тенденції. У Франції державна служба традиційно базується на конкурсному відборі, де ключовим механізмом залишаються відкриті конкурси, що дозволяє забезпечувати високу об'єктивність добору та підтримувати професійні стандарти. Водночас останні реформи, зокрема Закон про трансформацію публічної служби, посилюють роль контрактного найму.

Таблиця 1.4

Інструменти формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління  
в окремих країнах Європейського Союзу

Країна	Інструменти	Нормативні акти / офіційні документи
Франція	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурсний добір. Застосовують конкурси (concours) і стандартизовані процедури відбору для посад держслужби.</li> <li>2. Планування та розвиток кар'єри. Розвинена система внутрішньої мобільності і кар'єрних траєкторій (mobilité), щоб утримувати кваліфікованих працівників.</li> <li>3. Контрактний найм для гнучкості в секторах із дефіцитом кадрів.</li> <li>4. Система підготовки та професійного навчання є нормативно врегульованою (права на навчання, професійний розвиток).</li> <li>5. Заходи щодо підвищення привабливості служби (politiques d'attractivité): покращення умов праці, гнучкі графіки, стимулюючі доплати для дефіцитних кадрів</li> </ol>	<p>Закон № 83-634 від 13 липня 1983 року про права та обов'язки державних службовців (Закон Ле Порса) [148]. Декрет № 2022-1043 [131]</p>
Німеччина	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кар'єрно-класифікаційна система (Laufbahnsystem). Чітке структурування публічної служби за категоріями посад, рівнями кваліфікації та напрямками професійної діяльності.</li> <li>2. Оцінювання результатів і потенціалу (Beurteilungssystem). Оцінювання здійснюється за формалізованими критеріями, включно з професійними знаннями, поведінкою, управлінськими навичками та ініціативністю. Результати використовуються для ухвалення рішень щодо підвищення, навчання, стимулювання і ротації кадрів.</li> <li>3. Професійний розвиток та навчання (Fortbildungssystem). Законодавство гарантує доступ до навчання, включно з можливістю отримання оплачуваної навчальної відпустки.</li> <li>4. Ротаційно-наставницький механізм розвитку компетенцій (Rotation und Mentoring). Цілеспрямована зміна посад, переведення між підрозділами або рівнями управління з метою розширення досвіду і розвитку управлінської гнучкості. Наставництво (менторинг) є допоміжним елементом – досвідчені службовці підтримують нових або перспективних працівників, сприяючи передаванню знань та інтеграції в культуру служби.</li> <li>5. Матеріальне та нематеріальне стимулювання (Leistungsanreize). Поєднання матеріальних (премії, надбавки, бонуси) і нематеріальних стимулів (визнання заслуг, участь у проєктах, можливість професійного зростання)</li> </ol>	<p>Закон про федеральну державну службу (BBG) [125]</p>
Нідерланди	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегічне управління людськими ресурсами. Реалізація програми «Working for the Public Good – Strategic Government HR Policy 2025». Основний акцент робиться на розвитку персоналу, управлінні</li> </ol>	<p>Wet normaliserend rechtspositie</p>

Закінчення таблиці 1.4

Країна	Інструменти	Нормативні акти / офіційні документи
	<p>талантами, формуванні сучасної культури державної служби, орієнтованої на результат та цінності доброчесності.</p> <p>2. Мобільність і ротація кадрів. Заохочується горизонтальна та вертикальна мобільність між міністерствами, департаментами й агентствами. Це дозволяє службовцям розширювати компетенції, набувати міжвідомчого досвіду, краще розуміти систему публічного управління.</p> <p>3. Безперервний професійний розвиток (Continuous Learning). Постійне навчання є обов'язковим і системним компонентом кадрової політики. Держава фінансує навчальні програми, курси, тренінги й онлайн-платформи, спрямовані на розвиток цифрових, управлінських і комунікаційних компетенцій. Діє концепція lifelong learning, що забезпечує оновлення знань упродовж усієї кар'єри.</p> <p>4. Стала зайнятість і мотивація (Sustainable Employability). Підтримка службовців упродовж усього професійного життя (програми підтримки здоров'я, балансу між роботою й особистим життям, адаптації умов праці до віку, стану здоров'я чи особистих потреб).</p> <p>5. Прозорість, інклюзивність та рівні можливості. Державна служба є відкритою для молоді, людей з інвалідністю, мігрантів і безробітних.</p> <p>6. Просування по службі та лідерський розвиток. Уряд Нідерландів реалізує системну політику кар'єрного зростання через програми Management Development (MD), які формують кадровий резерв для керівних посад</p>	<p>ambtenaren (Wnra) [118]</p> <p>Cross-Border Impact Assessment 2019 [129]</p>
Швеція	<p>1. Система компетенційного забезпечення (Kompetensförsörjning) – державні органи зобов'язані аналізувати наявні та майбутні потреби в кадрах, формувати плани розвитку компетенцій і підготовки персоналу.</p> <p>2. Національна стратегія управління навичками (Skills Governance System) – координація державних, освітніх і місцевих ініціатив щодо розвитку людського капіталу. Підтримується OECD та ЄС.</p> <p>3. Регулярне звітування державних органів про кадровий розвиток – обов'язкові щорічні звіти урядових структур щодо кадрового забезпечення, навчання, планування наступності кадрів.</p> <p>4. Довгострокові плани розвитку персоналу (2021–2026) – стратегічне кадрове планування, орієнтоване на безперервне навчання, гнучкі кар'єрні траєкторії й адаптацію до технологічних змін.</p> <p>5. Концепція «lifelong learning» (життєве навчання) – інтеграція освіти, державних установ і роботодавців для підтримки безперервного професійного розвитку службовців</p>	<p>Public Employment Act (SFS 1994:260) [180]</p> <p>Utgiftsområde 2 – Samhällsekonomi och finansförvaltning [182]</p> <p>Långsiktig plan för kompetensförsörjning 2021–2026 [147]</p>

Примітка: систематизовано автором

Такий підхід спрямовано на підвищення гнучкості та залучення фахівців у сфери, де існує кадровий дефіцит. Крім того, у Франції активно впроваджуються заходи з внутрішньої мобільності, які надають змогу працівникам переходити між відомствами, зберігаючи при цьому професійний розвиток і досвід.

Французьке законодавство, починаючи з базового закону про статус державного службовця від 1983 року, закріплює права на навчання та підготовку, що робить освіту і професійний розвиток невід'ємною частиною кар'єрного зростання. Це допомагає утримувати ключових працівників навіть у випадку потреби професійних змін. Додатковим механізмом є політика привабливості, яка охоплює поліпшення умов праці, упровадження гнучких графіків і стимулюючих надбавок у сферах, де існує особливий дефіцит кадрів. Отже, французька модель поєднує стабільність правового статусу з інноваційними заходами утримання персоналу.

Система професійного навчання державних службовців у Франції є однією з найбільш розвинених у Європі, оскільки вона поєднує чітке правове регулювання, індивідуальний підхід до розвитку працівників і гарантовані соціальні права. Основним принципом, закріпленим у Декреті № 2022-1043 [131], є навчання впродовж усього життя, що розглядається не як право вибору, а як обов'язковий елемент державної служби. Кожний державний службовець має бути постійно залучений до підвищення кваліфікації, а орган, у якому він працює, несе відповідальність за створення для цього належних умов.

Декрет встановлює вимогу до державних установ розробляти офіційні програми підтримки професійного розвитку, у яких описуються всі доступні можливості навчання, стажування, консультування й оцінювання компетентностей, що забезпечує прозорість і рівні можливості для всіх працівників. Одним із важливих нововведень є впровадження персоналізованого супроводу кар'єрного розвитку – кожний працівник має право отримати індивідуальну консультацію, де фахівець з людських ресурсів допомагає сформулювати план розвитку компетенцій.

Кожний державний службовець раз на кілька років проходить процедуру оцінки професійного шляху (*bilan de parcours professionnel*), де аналізується його досвід, досягнення та напрям подальшого зростання. На основі цієї оцінки створюється індивідуальний план розвитку компетенцій, який стає офіційним документом у його кадровій справі. Це дозволяє узгоджувати інтереси працівника і цілі державної установи.

Французьке законодавство також передбачає гнучкі форми навчання, зокрема короткострокові стажування в інших державних структурах – так звані «професійні іммерсії». Вони тривають від двох до десяти днів і надають можливість працівнику на практиці ознайомитися з роботою іншого відомства або органу місцевого самоврядування. Такі стажування відбуваються за офіційним договором та зараховуються до робочого часу.

Для працівників, які прагнуть змінити професію або перейти до іншої сфери діяльності, запроваджено професійну перехідну відпустку (*congé de transition professionnelle*), яка надається для тривалого навчання з частковим збереженням заробітної плати, а її тривалість може сягати до п'яти років упродовж усієї кар'єри. Це дозволяє службовцям без ризику втрати роботи чи соціальних гарантій змінювати напрям діяльності та залишатися у публічному секторі.

Кожне навчання або стажування у Франції супроводжується підписанням угоди між працівником, роботодавцем і приймаючою організацією, що регламентує умови, обов'язки сторін та порядок компенсації витрат. Такий підхід гарантує правовий захист і чіткість організації процесу. Окрема увага в Декреті приділяється категоріям працівників, які потребують додаткової підтримки – молодим спеціалістам, особам з інвалідністю, службовцям, які працюють у віддалених регіонах. Для них передбачено спеціальні програми наставництва, підготовки та кар'єрного супроводу. Завдяки цій системі французька модель державної служби забезпечує поєднання стабільності та постійного оновлення компетенцій.

Для України досвід Франції є надзвичайно корисним і практично адаптованим. По-перше, доцільно запровадити персоналізовані програми розвитку державних службовців, що передбачатимуть індивідуальні консультації, плани розвитку компетенцій та періодичну оцінку кар'єрного прогресу. Це дозволить перетворити кадрову роботу з формальної на стратегічну. По-друге, Україна може використати досвід короткострокових стажувань між органами влади, що сприятиме обміну досвідом, мобільності персоналу і розуміння функцій інших відомств. Це можна реалізувати без суттєвих витрат, організувавши короткострокові програми на 5–10 днів. По-третє, важливо поступово створювати механізм професійного переходу, який дозволить держслужбовцям отримати оплачувану відпустку для навчання або перепідготовки, що забезпечить гнучкість кадрової системи та підвищить привабливість державної служби. Варто створити єдину електронну платформу моніторингу навчання і розвитку, де зберігатимуться індивідуальні плани, результати оцінювання та відомості про проходження курсів. Це сприятиме прозорості й об'єктивності кадрових рішень.

Отже, досвід Франції демонструє, що навчання державних службовців є не епізодичним, а системним процесом, який поєднує правові гарантії, персональний підхід та інституційну відповідальність. В Україні впровадження подібної моделі сприятиме підвищенню професіоналізму державного апарату, покращенню якості управлінських рішень і формуванню сучасної культури державної служби, орієнтованої на розвиток, результативність та служіння суспільству.

У Німеччині базовим документом у сфері публічної служби є Закон про федеральну державну службу (BBG) [125], який гарантує соціальну стабільність, чітко регламентує процедури призначення та просування і визначає класифікацію посад. Це створює стабільну правову основу для формування кадрового ядра. Стабільність німецької системи доповнюється механізмами внутрішньої підготовки та персонального розвитку, які активно застосовуються у великих відомствах. Практика *succession planning*, тобто

планування наступності, забезпечує передачу інституційної пам'яті і дозволяє своєчасно готувати заміну ключовим посадовцям.

Особливо важливим є поєднання формальних правових гарантій із новими ініціативами, спрямованими на підвищення гнучкості. У німецькій моделі державної служби дедалі більшого значення набувають заходи, пов'язані з work-life balance та використанням гнучких форм зайнятості. Система формування і розвитку кадрового ядра публічної служби в Німеччині базується на поєднанні правових, інституційних та мотиваційних інструментів, що забезпечують стабільність, професіоналізм і відданість державних службовців. Центральним елементом є кар'єрно-класифікаційна система (Laufbahnsystem), яка чітко структурує державну службу за рівнями посад, кваліфікаційними вимогами та напрямками діяльності. Такий підхід дозволяє створити передбачувану модель професійного зростання, коли кожний службовець розуміє критерії переходу на вищі щаблі кар'єрної ієрархії. Ця система базується на принципах відкритості, об'єктивності і компетентності, що формує довіру до процесів добору та просування. Саме завдяки Laufbahnsystem у Німеччині вдалося створити кадрове ядро, здатне забезпечувати сталість державного управління навіть за політичних змін.

Другим інструментом є система оцінювання результатів і потенціалу (Beurteilungssystem), що передбачає регулярне оцінювання професійних досягнень та поведінкових характеристик державних службовців. Оцінювання здійснюється за формалізованими критеріями, такими як компетентність, ефективність, ініціативність, лідерські якості, рівень відповідальності і вміння працювати в команді. Його результати використовуються для ухвалення управлінських рішень щодо підвищення, заохочення, участі в програмах підвищення кваліфікації або ротації. Важливо, що цей процес супроводжується зворотним зв'язком, коли працівник отримує можливість зрозуміти свої сильні сторони та напрями для розвитку. У такий спосіб система оцінки стає не лише контролюючим, а й мотиваційним інструментом [125].

Третім важливим елементом є система професійного розвитку та навчання (Fortbildungssystem), яка ґрунтується на принципі безперервного навчання державних службовців. Законодавство Німеччини закріплює обов'язок держави створювати умови для постійного вдосконалення знань і навичок персоналу. Для цього організуються курси, семінари, тренінги, стажування як у межах країни, так і за кордоном. Особлива увага приділяється розвитку управлінських компетенцій та підготовці керівних кадрів через спеціальні програми лідерства. Важливим стимулом є право на навчальну відпустку, що дозволяє службовцям без втрати заробітку підвищувати кваліфікацію. Така політика створює умови для формування високопрофесійного кадрового ядра, спроможного адаптуватися до нових викликів і технологічних змін.

Наступним інструментом є ротаційно-наставницький механізм розвитку компетенцій (Rotation und Mentoring), який передбачає цілеспрямоване переміщення службовців між різними структурними підрозділами або навіть між федеральними та земельними рівнями. Це сприяє розвитку гнучкості, розширенню професійного кругозору і формуванню системного бачення управлінських процесів. Наставництво, своєю чергою, дозволяє молодим або новопризначеним працівникам отримати підтримку від досвідчених колег, швидше адаптуватися до службових стандартів і розвивати професійні навички. Така взаємодія посилює командний дух, сприяє передачі досвіду та формує середовище взаємної підтримки, що особливо важливо для стабільності кадрового ядра.

П'ятим ключовим інструментом є система матеріального та нематеріального стимулювання (Leistungsanreize). Вона охоплює як фінансові заохочення у вигляді премій, надбавок і бонусів, так і нематеріальні мотиватори – визнання професійних досягнень, можливість участі у стратегічних проєктах, просування по службі, гнучкі умови праці. У Німеччині система стимулювання тісно пов'язана з результатами оцінювання діяльності, що забезпечує об'єктивність і прозорість прийняття рішень. Висока мотивація працівників

сприяє їхньому прагненню до самореалізації, лояльності до організації та готовності до постійного вдосконалення. Саме поєднання матеріальних і моральних стимулів є запорукою збереження висококваліфікованих кадрів та формування стабільного кадрового ядра [125].

Загалом, зазначені інструменти формують цілісну систему кадрової політики Німеччини, де кожний елемент логічно пов'язаний із попереднім. Кар'єрна структура визначає рамки розвитку, система оцінювання контролює якість і динаміку професійного зростання, навчання забезпечує постійне оновлення компетенцій, ротація та наставництво підтримують адаптивність і спадковість знань, а стимулювання зміцнює мотивацію. Така комплексність дозволяє не лише ефективно формувати кадрове ядро, а й підтримувати його високий професійний рівень упродовж усього службового циклу. Для України цей досвід може бути корисним у розробці сучасної моделі управління персоналом у публічному секторі, зокрема через упровадження системної оцінки компетентностей, програм ротації, мотиваційних механізмів і постійного професійного розвитку.

Нідерланди у 2020 році здійснили важливу реформу, ухваливши закон про нормалізацію правового становища державних службовців (Wnra). Цей закон зрівняв правовий статус державних службовців із працівниками приватного сектору, уніфікувавши трудові відносини. Такий підхід дозволив спростити кадрові процедури та зробив державну службу більш привабливою для нових поколінь працівників. При цьому залишилися чинними кодекси поведінки та стандартизовані правила добору, що гарантують прозорість і чесність конкурсів.

Нідерланди також активно використовують колективні договори (CAO), які регулюють умови праці, винагороди і соціальні гарантії. Це дозволяє забезпечити баланс між інтересами роботодавця та працівників і створює умови для довготривалого утримання кадрів. Важливою рисою голландської практики є політика залучення міжнародних фахівців у дефіцитні галузі. Спрощення процедур для іноземних експертів допомагає країні підтримувати кадровий

потенціал навіть за умов конкуренції на світовому ринку праці. Отже, нідерландська модель поєднує гнучкість, прозорість і відкритість для глобальних талантів [137].

Кадрова політика Швеції у сфері публічного управління є однією з найбільш системних і збалансованих у Європі, оскільки поєднує стратегічне планування людських ресурсів, інституційне забезпечення компетенцій та орієнтацію на довгостроковий розвиток персоналу. Центральним елементом є система компетенційного забезпечення (Kompetensförsörjning), яка визначає принципи формування, утримання та розвитку кадрів у державних і муніципальних структурах. Усі публічні установи зобов'язані проводити регулярний аналіз кадрових потреб, оцінювати наявні компетенції та прогнозувати майбутні вимоги, щоб забезпечити безперервність роботи і високий рівень професіоналізму. Такий підхід закріплено у рекомендаціях Шведської асоціації місцевих влад і регіонів (SKR), яка наголошує, що кадрова політика повинна бути спрямована на утримання кваліфікованих фахівців та постійне оновлення знань [137].

Важливу роль у шведській моделі відіграє національна стратегія управління навичками (Skills Governance System), що реалізується у співпраці з ЄС та OECD. Ця стратегія координує зусилля державних інституцій, освітніх організацій і роботодавців у сфері розвитку людського капіталу. Проект «Strengthening the Governance of the Swedish Skills System», поданий на платформі Myndigheten för yrkeshögskolan (MYH), передбачає побудову гнучкої системи компетенцій, що дозволяє адаптуватися до змін у державному секторі, економіці та технологіях. Така модель забезпечує гармонійне поєднання державної політики, професійної освіти і потреб ринку праці, формуючи кадрове ядро, здатне до інновацій та антикризових дій.

Одним із практичних механізмів реалізації кадрової політики є обов'язкове звітування державних установ про кадровий розвиток. Кожний державний орган зобов'язаний щороку звітувати перед урядом про кадрове забезпечення, навчання персоналу, динаміку ротації, вікову структуру та заходи

з підвищення кваліфікації. Відповідно до урядового документа Utgiftsområde 2 – Statlig arbetsgivarpolitik (Regeringen.se), такий підхід підвищує прозорість, відповідальність та ефективність кадрових рішень. Регулярна оцінка стану кадрів дозволяє своєчасно реагувати на відтік фахівців, дисбаланс у компетенціях і зміни у запитах суспільства до публічної служби.

Наступним фундаментальним інструментом є довгострокове стратегічне планування розвитку персоналу, яке охоплює період щонайменше п'яти років. Наприклад, у документі *Kompetensförsörjning, långsiktig plan 2021–2026* Королівської музичної академії (КМН) зазначено, що кожна організація державного сектору повинна мати власну кадрову стратегію, яка визначає напрями навчання, заходи щодо адаптації працівників, плани наступництва керівних посад і механізми залучення молодих фахівців. Такий підхід сприяє не лише розвитку, а й стабілізації кадрового ядра, оскільки працівники бачать перспективу кар'єрного зростання та особистісного розвитку [147].

Особливе місце у кадровій політиці Швеції займає концепція безперервного професійного навчання (*continuous development / lifelong learning*). Вона передбачає, що розвиток державного службовця не обмежується періодом формальної освіти, а триває впродовж усього трудового життя. Працівники заохочуються до самостійного навчання, участі у тренінгах, онлайн-курсах, міжвідомчих стажуваннях і програмах лідерського розвитку. У межах урядових ініціатив створено освітні платформи для державних службовців, де доступні матеріали з управління, комунікацій, цифрової трансформації, гендерної рівності та інклюзивності. Така політика сприяє високому рівню професійної мобільності й адаптивності персоналу.

Шведська кадрова система також інтегрує концепцію сталої зайнятості (*sustainable employability*), що охоплює підтримку службовців упродовж усього їхнього професійного життя. Уряд приділяє увагу створенню умов для гармонійного балансу між роботою та життям, розвитку гнучких графіків, психологічної підтримки і збереження здоров'я. Політика «сталого зайнятості» орієнтована на те, щоб кожний працівник залишався активним, мотивованим та

ефективним незалежно від віку чи фізичного стану. Це забезпечує довгострокову стабільність кадрового ядра і зменшує плінність персоналу.

Ключовим принципом кадрової політики Швеції є прозорість і рівність можливостей. Державна служба має бути інклюзивною та репрезентативною, відображати різноманітність суспільства. Для цього запроваджено програми залучення осіб з обмеженими можливостями, довготривалих безробітних, мігрантів і молоді. Під час прийому на роботу, просування й оцінки діяльності застосовуються чіткі, публічні критерії, що базуються на фактах і компетенціях. Рішення ухвалюються за допомогою HR-аналітики, що мінімізує суб'єктивність та дискримінаційні ризики [147].

Не менш важливою складовою є участь працівників в ухваленні управлінських рішень. У Швеції діє система works councils, що дозволяє працівникам брати участь в обговоренні змін у кадровій політиці, умов праці чи стратегічних напрямів діяльності органів влади. Такий механізм створює відчуття причетності, підвищує мотивацію та знижує ризики конфліктів. Відкрита комунікація між керівництвом і працівниками є базовою цінністю шведської державної служби.

Отже, кадрова політика Швеції базується на п'яти інтегрованих інструментах: системі компетенційного планування, стратегічному управлінні навичками, регулярній звітності, концепції безперервного навчання та сталому управлінні зайнятістю. Їх поєднання забезпечує ефективне формування, розвиток і стабілізацію кадрового ядра публічного управління. У результаті державна служба Швеції демонструє високу ефективність, низьку плінність кадрів, сильну корпоративну культуру та здатність до адаптації в умовах глобальних викликів. Такий досвід може бути корисним для України – передусім у контексті створення системи довгострокового планування компетенцій, запровадження обов'язкових звітів про кадровий розвиток і реалізації принципу «навчання впродовж життя» у публічному секторі.

На рівні інституцій ЄС ключовим документом є Staff Regulations of Officials of the EU [174], що визначає права, обов'язки, умови праці та

винагороди для службовців. Цей документ створює єдину кадрову політику для всіх інституцій ЄС. Основним інструментом відбору є відкриті конкурси, які організовує Європейське бюро з відбору персоналу (EPSO). Прозорість і стандартизація процедур забезпечують високий рівень довіри та рівність доступу до служби. Європейська Комісія реалізує стратегічні HR-плани, орієнтовані на цифровізацію процесів, інклюзивність і розвиток мобільності персоналу. Серед інструментів – створення talent pools, програми стажувань, системи безперервного навчання, електронні освітні платформи. Це дозволяє залучати нові покоління фахівців і водночас утримувати досвідчених співробітників. Велика увага приділяється репрезентації ЄС як привабливого роботодавця, що підвищує престиж служби.

Отже, кожна країна ЄС має власні механізми формування кадрового ядра, але всі вони поєднують прозорі процедури добору, акцент на професійний розвиток і заходи утримання кадрів. Досвід країн ЄС демонструє інтегрований підхід до формування кадрового ядра: поєднання правового регулювання, сучасних HR-технологій, розвитку людського капіталу та створення сприятливих умов для праці. Саме така комплексність і забезпечує стійкість та ефективність державних інституцій у країнах ЄС [137].

Система формування, розвитку і збереження кадрового ядра органів публічного управління у США є однією з найрозвиненіших у світі, оскільки базується на комплексному управлінні людським капіталом (Human Capital Management). Вона поєднує стратегічний, інституційний і мотиваційний підходи, що дозволяє забезпечувати високу ефективність діяльності публічних службовців, стабільність кадрового складу та готовність державних структур до викликів сучасності (табл. 1.5).

Центральним елементом цієї системи є Human Capital Framework (HCF), розроблена Федеральним управлінням кадрів США (Office of Personnel Management). Цей документ визначає основні напрями кадрової політики: стратегічне планування персоналу, управління талантами, розвиток культури результативності й оцінювання ефективності працівників. У межах HCF кожне

агентство має обов'язок формувати власну кадрову стратегію, орієнтовану на досягнення цілей державної політики та забезпечення сталості кадрового потенціалу.

Таблиця 1.5

Основні інструменти формування, розвитку та збереження кадрового ядра органів публічного управління США

№ з/п	Інструменти	Сутність і механізми реалізації	Нормативне джерело
1	Human Capital Framework (HCF)	Загальна концепція управління людським капіталом федеральної служби: охоплює стратегічне планування, управління талантами, розвиток культури ефективності, оцінку результатів і постійне вдосконалення персоналу	Human Capital Framework [143]
2	Workforce Planning Guide	Методологія прогнозування кадрових потреб, виявлення прогалин у компетенціях, планування навчання та ротації кадрів відповідно до стратегічних цілей агентств	Workforce Planning Guide [186]
3	HR Resource Hub / HR University (HRU)	Національна освітня онлайн-платформа для розвитку HR-менеджерів і службовців. Забезпечує навчання, обмін досвідом, тренінги з управління кадрами та сучасними практиками	OPM – HR Resource Hub [155]
4	Програми мобільності, гнучкості та гібридної роботи	Запровадження міжвідомчих ротацій, можливості віддаленої або гнучкої роботи. Спрямовано на підвищення задоволеності працею, баланс між життям і роботою, утримання персоналу	Deloitte Gov Trends 2023 – Flexible Work Models [141]
5	Програми залучення молодих фахівців (Gen Z Talent)	Ініціативи для залучення нового покоління державних службовців через розвиткові програми, цифрові проекти, гнучкі умови праці, спрощений добір кадрів без зайвої бюрократії	McKinsey – Attracting Gen Z Talent into US Public Service [151]
6	Merit System та правова база кадрової політики	Система відбору на основі заслуг (merit), що гарантує об'єктивність і мінімізує політичний вплив на призначення. Регулюється законодавством США (Title 5 U.S. Code) і стандартами Федерального управління кадрів США	Overtime Pay Title 5 [156]

Примітка: систематизовано автором

Другим ключовим інструментом є Workforce Planning Guide, який деталізує порядок аналізу кадрового складу, прогнозування майбутніх потреб і виявлення прогалин у компетенціях [186]. У цьому посібнику сформульовано рекомендації для керівників щодо виявлення ризиків дефіциту кваліфікованих кадрів, розробки програм підготовки, ротації та залучення персоналу. Такий

підхід дозволяє не лише підтримувати оптимальний рівень кадрового забезпечення, а й забезпечувати його відповідність стратегічним пріоритетам уряду. Особливу увагу приділено аналітиці – використанню даних про плинність кадрів, результати оцінювання, продуктивність і вікову структуру персоналу, що створює основу для ухвалення зважених рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Важливу роль у розвитку кадрового ядра відіграють і HR Resource Hub та Human Resources University (HRU) – цифрові платформи, які забезпечують постійний професійний розвиток працівників [155]. Вони пропонують онлайн-курси, тренінги, програми сертифікації для HR-фахівців та управлінців. Метою цих платформ є створення спільного кадрового середовища, у якому всі державні агентства дотримуються єдиних стандартів і мають доступ до актуальних навчальних ресурсів. Це сприяє уніфікації підходів до управління персоналом, підвищенню кваліфікації кадрових менеджерів та формуванню стійкої професійної культури.

Четвертим важливим напрямом є розвиток гнучких і мобільних форм зайнятості на публічній службі. У США активно впроваджуються моделі дистанційної, гібридної та проєктної роботи. Працівникам дозволяється переходити між різними відомствами або брати участь у міжвідомчих проєктах, що сприяє розвитку нових компетенцій і професійної гнучкості. За даними досліджень кампанії Deloitte, які проводились у 2023 році, така політика не лише підвищує мотивацію працівників, а й допомагає зберігати кадрове ядро, особливо серед молодого покоління, яке надає перевагу балансу між роботою та особистим життям [141]. Гнучкі моделі роботи сприяють адаптації державних установ до сучасних викликів, зокрема цифровізації і кризових ситуацій.

Окремо варто згадати про програми залучення молодих фахівців (Gen Z Talent Initiatives), які мають на меті омолодження державної служби. У межах цих програм створюються спрощені процедури найму, стажування та розвитку молодих спеціалістів [151]. Велика увага приділяється цифровим компетенціям,

аналітиці даних, управлінню змінами. Державна служба США позиціонує себе як роботодавець, який надає можливість кар'єрного зростання, суспільної значущості праці та професійної стабільності, що допомагає формувати кадровий резерв і забезпечує оновлення кадрового ядра без втрати інституційної пам'яті.

Правову основу кадрової політики США становить Merit System – система відбору на основі заслуг, яка передбачає, що добір, просування й оцінка службовців здійснюються відповідно до їхніх професійних якостей, компетенцій і результатів діяльності, а не політичних чи соціальних чинників. Цей принцип закріплено у Title 5 U.S. Code та стандартах Федерального управління кадрів США [156]. Такий підхід забезпечує прозорість кадрових процесів, гарантує рівність можливостей і сприяє стабільності державного апарату, який не залежить від політичних змін.

Система професійного розвитку у США також передбачає безперервне навчання та розвиток лідерства. Для керівників усіх рівнів діють спеціальні програми підготовки (наприклад, Executive Leadership Development Programs), які поєднують навчання, наставництво і практичні завдання. Ці програми розвивають у службовців управлінські навички, стратегічне мислення та здатність до інновацій, що є важливими характеристиками кадрового ядра. Додатково діє система оцінювання результативності (Performance Management System), яка дозволяє визначати високоефективних працівників і заохочувати їх преміями або кар'єрним просуванням.

Значну увагу приділено питанням утримання кваліфікованих кадрів. Серед основних інструментів – фінансові стимули (надбавки, премії, гнучкі соціальні пакети), програми визнання досягнень (Employee Recognition Programs), а також можливість розвитку у межах міжвідомчих проєктів. Такий підхід формує у працівників відчуття належності, професійної гордості та лояльності до державної служби. У результаті рівень плинності кадрів у більшості федеральних агентств є відносно низьким, що свідчить про ефективність системи мотивації.

Варто підкреслити, що у США активно використовується аналітика даних у кадровій політиці, на основі якої уряд оцінює рівень задоволеності працівників, ризики звільнення, динаміку навчання та кар'єрного зростання. Цей підхід дозволяє ухвалювати стратегічні рішення, орієнтовані на довгострокову стабільність кадрового потенціалу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що впровадження описаних інструментів дозволить Україні створити сучасну модель кадрового управління, де люди є центральною цінністю держави. Використання найкращих американських практик сприятиме формуванню стабільного кадрового ядра, підвищенню рівня професійної культури державних службовців, розвитку лідерства та зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади. У результаті українська державна служба стане більш ефективною, інноваційною й орієнтованою на потреби суспільства.

Система формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління Японії вважається однією з найбільш ефективних і збалансованих у світі, оскільки поєднує традиційні принципи відданості державі із сучасними підходами до управління людськими ресурсами. Її ключовою особливістю є те, що кадрова політика побудована на поєднанні меритократичних принципів, високої етики праці, довгострокового розвитку персоналу та глибокої інтеграції професійного навчання у систему державної служби. Усі процеси управління кадрами в сфері публічної служби в Японії координуються Національним агентством з персоналу (далі – NPA, National Personnel Authority), який є незалежним державним інститутом, створеним для забезпечення прозорості, справедливості й деполітизації державної служби (табл. 1.6).

Першим фундаментальним інструментом є система підбору кадрів за заслугами. Прийом на державну службу здійснюється через відкриті конкурси, які охоплюють письмові тести, співбесіди й оцінювання професійних і когнітивних здібностей кандидатів. Такий підхід мінімізує ризики політичного впливу або клановості, що характерні для деяких інших країн. Усі кандидати

мають рівні шанси на успіх, а основним критерієм є компетентність, здатність мислити аналітично, працювати в команді та ухвалювати раціональні рішення. Ця система є правовою основою добору персоналу відповідно до National Public Service Act [152], що гарантує неупередженість державної служби.

Таблиця 1.6

Інструменти формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління в Японії

Інструмент	Зміст та основні засади реалізації	Особливості
1. Система підбору за заслугами та відкритий конкурс	Призначення на посади і просування здійснюються через відкриті конкурси або іспити, оцінку здібностей, за результатами тестів та оцінки потужності кандидата, не лише за старшинством [144]	Застосовується NPA для забезпечення справедливості і прозорості в кадрових рішеннях
2. Оцінка компетентності та продуктивності (Performance / Competency Evaluation)	Щорічна оцінка компетентностей та піврічна оцінка продуктивності для службовців на різних рівнях. Оцінювання пов'язано з обов'язками, а не лише з посадою чи статусом [153]	Надає змогу стимулювати розвиток, нагороджувати ефективних, а також коригувати недоліки у компетенціях
3. Навчальні програми та розвиток працівників	Державні службовці проходять тренінги і навчання через систему Human Resource Development, включно з on-the-job training [144]	Забезпечення професійного зростання, модернізації навичок; конкуренція між кандидатами також враховується
4. Перегляд системи винагород (Remuneration System)	Звіти NPA містять рекомендації щодо оновлення систем оплати, підвищення початкової зарплати, коригування надбавок, компенсацій за пересування та інших грошових стимулів [177]	Це інструмент як для стимулювання, так і для утримання кадрів – особливо тих, хто може бути залучений приватним сектором
5. Національне агентство з персоналу як незалежний контрольний і консультативний орган	Відповідає за створення політики, забезпечення справедливості, контроль за виконанням норм призначень, просування, працює як нейтральний орган щодо політичного втручання [154]	Наявність такого органу сприяє підвищенню довіри до державної служби і зменшенню корупційних ризиків
6. Справедливість, різноманітність та покращення умов праці	Звіти і рекомендації NPA ставлять завдання зробити державну службу привабливою, залучати різноманітні таланти, покращувати умови праці, урахувати добробут працівників [177]	Підвищення початкового рівня зарплат, надбавок, компенсація проїзду, тощо

Примітка: систематизовано автором

Другим важливим інструментом є система оцінювання компетентностей та продуктивності, яка охоплює як регулярні щорічні атестації, так і піврічні оцінки виконання завдань. Кожний державний службовець отримує оцінку за декількома параметрами – професійні знання, ефективність, командна робота, ініціативність, дотримання етичних норм. Результати оцінювання впливають на підвищення, премії, просування по службі, а також на планування кар'єрного розвитку [153]. Це дозволяє державним органам не лише визначати рівень ефективності працівників, а й виявляти потреби у додатковому навчанні або наставництві.

У системі публічної служби Японії величезну роль відіграє безперервне професійне навчання та розвиток персоналу. Державні службовці зобов'язані постійно вдосконалювати свої знання через програми Human Resource Development, які організовує NPA [144]. Програми містять як класичні курси, так і on-the-job training, тобто навчання на робочому місці. Кожен службовець проходить адаптаційне навчання після вступу на службу, потім – регулярні тренінги при підвищенні по посаді або при зміні функцій. Система також стимулює міжвідомчі обміни та міжнародні стажування, що сприяє обміну досвідом і розвитку управлінських навичок.

Важливою складовою кадрової політики є перегляд системи винагород і компенсацій. Щороку NPA готує офіційні рекомендації уряду щодо оновлення політики оплати праці, розміру надбавок, премій та компенсацій за умови праці. Метою таких змін є не лише підтримання конкурентоспроможності державної служби на ринку праці, а й збереження високої мотивації працівників [177]. Зокрема, увага приділяється молодим службовцям, для яких встановлюються підвищені стартові оклади та програми професійного наставництва. Це надає змогу зменшити плинність кадрів і підвищити привабливість державного сектору.

Ключову роль у функціонуванні всієї системи відіграє Національне агентство з персоналу, яке має повноваження надавати уряду рекомендації з кадрової політики, контролювати дотримання принципів добору, призначення,

дисциплінарної відповідальності й оцінювання персоналу [154]. Воно також займається розробкою стандартів етики, процедур оцінки ефективності та моніторингом умов праці державних службовців. Цей орган діє незалежно від виконавчої влади, що гарантує об'єктивність і професіоналізм у кадрових рішеннях.

Ще одним важливим напрямом кадрової політики є забезпечення справедливості, різноманітності та покращення умов праці. Останні роки НРА приділяє значну увагу залученню жінок до управлінських посад, розширенню можливостей для людей з інвалідністю і працівників старшого віку. У звітах НРА за 2022–2024 роки [177] наголошується на необхідності розвитку гнучких форм зайнятості, забезпечення балансу між роботою та сімейним життям, а також підтримки психоемоційного добробуту службовців. У цьому контексті держава активно розвиває програми *work-life balance*, що знижують рівень вигорання і підвищують задоволеність працею.

Цікаво, що японська модель державної служби поєднує сталість кадрового складу з високою динамічністю розвитку. З одного боку, більшість службовців працюють десятиліттями в одній установі, з іншого – постійно беруть участь у внутрішніх ротаціях, змінюють підрозділи і регіони, щоб розвивати універсальні компетенції. Така система забезпечує водночас стабільність та оновлення управлінського потенціалу. Ще однією особливістю є етична культура державної служби, заснована на концепції «служіння суспільству» (*kokka no tame ni tsukusu*). Вона виховує у службовців почуття відповідальності перед громадянами, підвищує рівень суспільної довіри до держави. Порушення етичних норм сприймаються як серйозний проступок, який може призвести до звільнення незалежно від посади.

Серед інших інструментів варто виокремити інституційні механізми захисту доброчесності і нейтралітету державної служби. Національне агентство з персоналу здійснює регулярний аудит кадрових рішень, публікує звіти про відповідність політик принципам *merit-based*, контролює прозорість призначень. Це формує систему взаємної довіри між громадянами, державою та

службовцями. Японська модель також передбачає технологічну модернізацію HR-процесів. Уряд активно впроваджує електронні інструменти управління персоналом, цифрові бази даних службовців, системи онлайн-тестування кандидатів і моніторингу результатів навчання. Це підвищує ефективність кадрової роботи та дозволяє ухвалювати рішення на основі достовірних даних.

Важливо підкреслити, що японська кадрова система побудована на принципі «люди – основний ресурс держави». Саме тому уряд інвестує у розвиток людського потенціалу, розглядаючи службовців не як витрати, а як стратегічний актив. У результаті формується стабільне кадрове ядро, яке поєднує досвід, компетентність і моральну відповідальність. Адаптація японських позитивних практик (регулярне оцінювання компетенцій, розвиток кар'єрної ротації, work-life balance й обов'язкове навчання) може суттєво підвищити якість державної служби в Україні. Створення подібної моделі дозволить зміцнити кадровий потенціал, підвищити довіру громадян до держави та сформувати справжнє кадрове ядро, яке стане рушійною силою модернізації публічного управління.

Досвід Сінгапуру у сфері формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління є одним із найефективніших у світі, оскільки поєднує стратегічне бачення, технологічну інноваційність і системний підхід до розвитку людського капіталу (табл. 1.7).

Центральною ланкою кадрової політики є Централізоване управління кадрами – ключовий координатор усіх процесів управління персоналом. Воно формує єдину кадрову стратегію, визначає стандарти добору, навчання, просування та винагороди державних службовців. Завдяки централізованому підходу забезпечується узгодженість кадрових рішень, прозорість управлінських процесів і висока якість державного управління. Другим важливим компонентом є компетентнісний підхід, який став базою сінгапурської моделі професійного розвитку. Кожна державна посада має чітко визначений набір професійних і поведінкових компетенцій, що визначають не лише рівень знань, а й управлінські, етичні та комунікативні якості працівника.

Це дозволяє забезпечити точне оцінювання результатів роботи, цілеспрямоване навчання і послідовне просування службовців.

Таблиця 1.7

## Інструменти формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра у Сінгапурі

Інструмент	Зміст	Нормативний документ
1. Централізоване управління кадрами (Public Service Division, PSD)	Координує всі HR-процеси державної служби, формує політику управління персоналом, розвиток лідерства, стандарти доброчесності	Public Sector Governance Act (2018) [163]
2. Компетентнісний підхід (Competency-Driven Growth Framework)	Формування кадрового ядра на основі професійних і поведінкових компетенцій, які постійно оновлюються	PSD Competency Framework (2019)
3. Лідерські програми (Public Service Leadership Programme, Administrative Service)	Підготовка управлінських кадрів через ротації, менторство, практичні завдання та навчальні курси	Public Service Leadership Programme Framework (PSD, 2013) [166]
4. Талант-менеджмент і програми стипендій (Public Service Commission, PSC)	Реалізує програми стипендій для талановитої молоді з подальшим працевлаштуванням у державному секторі	Public Service Commission Act (Cap. 241, Rev. Ed.) [165]
5. Платформа персоналізованого розвитку (One Talent Gateway, OTG)	Цифрова система, що використовує штучний інтелект для планування кар'єри, підбору навчання і ротацій	One Talent Gateway (PSD Digital Transformation, 2022) [178]
6. Цифровізація HR-процесів та аналітика кадрів	Використання аналітики і даних для прогнозування потреб, оцінки ефективності, управління результативністю	Smart Nation Initiative (2014) [172]
7. Гнучкість зайнятості та розвиток робочого середовища	Гнучкий графік, дистанційна робота, турбота про баланс «робота-життя» і ментальне здоров'я працівників	Public Service Flexible Work Arrangements Policy (2020)
8. Трансформація культури служби та інноваційне мислення	Централізоване управління кадрами впроваджує культуру інновацій, ініціативності і «служіння громаді» через програми Civic Leadership	Public Sector Transformation Strategy (PSD, 2015) [164]
9. Система доброчесності та принцип merit-based	Усі кадрові рішення ухвалюються за принципом заслуг, контролюються PSC для забезпечення неупередженості	Public Service Commission Regulations (2021)
10. Міжвідомча мобільність і довгострокова кар'єра	Працівники регулярно переходять між відомствами, набуваючи системного бачення управління	Developing Careers [132]

Примітка: систематизовано автором

Особливу роль у кадровій політиці Сінгапуру відіграють лідерські програми, такі як Public Service Leadership Programme (далі – PSLP) [166] та

Administrative Service. Вони готують майбутніх керівників вищої ланки, формують стратегічне мислення, здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності і готовність до інновацій. Керівники проходять міжвідомчі ротації, беруть участь у міжсекторальних проєктах та отримують досвід управління великими командами.

Важливим напрямом кадрової політики Сінгапуру є талант-менеджмент і система стипендій Public Service Commission [165]. Ця програма передбачає надання стипендій найкращим студентам, які зобов'язуються після навчання працювати у публічному секторі. У такий спосіб держава формує кадровий резерв із молодих і мотивованих фахівців, забезпечуючи безперервність поколінь у публічному управлінні. Інноваційним рішенням у Сінгапурі стала платформа One Talent Gateway – цифрова система, що використовує штучний інтелект для формування персоналізованих рекомендацій з кар'єрного розвитку, навчання та ротацій. Працівники можуть відстежувати власний прогрес, бачити потенційні вакансії й отримувати поради щодо покращення своїх компетенцій. Аналогічна HR-платформа державної служби України могла б стати єдиним інструментом для планування кар'єри, моніторингу навчання та взаємодії з роботодавцем.

Ще однією сильною стороною Сінгапуру є повна цифровізація HR-процесів і застосування кадрової аналітики. За допомогою інструментів data-driven government державні органи аналізують плинність кадрів, рівень продуктивності, прогалини у навичках та прогнозують кадрові ризики. Важливим аспектом кадрової політики Сінгапуру є гнучка зайнятість. Державним службовцям дозволено працювати дистанційно, мати гнучкий графік або скорочений робочий тиждень. Такі підходи сприяють зниженню професійного вигорання, підвищують задоволення працею і забезпечують баланс між роботою й особистим життям.

Окрему увагу в Сінгапурі приділено трансформації організаційної культури. Централізоване управління кадрами впроваджує культуру інновацій, ініціативності, командної роботи та орієнтації на результат. Державні

службовці проходять навчальні програми, спрямовані на розвиток етичного лідерства, емоційного інтелекту і відповідального управління. Одним із наріжних каменів сінгапурської моделі є система доброчесності та принцип merit-based. Усі кадрові рішення – від прийому до просування – ухвалюються на основі заслуг, а не політичної чи особистої лояльності. Контроль за дотриманням цих принципів здійснює незалежна Public Service Commission.

Також у Сінгапурі ефективно працює система міжвідомчої мобільності. Службовці мають можливість тимчасово переходити до інших міністерств чи відомств для здобуття нового досвіду, розширення професійних навичок і підготовки до вищих посад. Це підвищує їхню гнучкість, професійну зрілість та стратегічне бачення. Загалом кадрову політику Сінгапуру побудовано на гармонійному поєднанні технологічної інноваційності, стратегічного планування і соціальної орієнтації. Кожен державний службовець сприймається не просто як виконавець, а як партнер у формуванні суспільної довіри та державної ефективності. Упровадження сінгапурських практик дозволить створити нову архітектуру кадрової політики України, орієнтовану на інтелектуальний потенціал, гнучкість, доброчесність і цифрову трансформацію. Це стане запорукою стабільності кадрового ядра, підвищення якості публічного управління та зміцнення авторитету державної служби в суспільстві.

Узагальнюючи всі наведені вище практики й елементи державної кадрової політики у сфері публічної служби країн ЄС, США, Японії та Сінгапуру, систематизуємо напрями адаптації зарубіжного досвіду в Україні (табл. 1.8).

Аналіз міжнародного досвіду формування, розвитку та стабілізації кадрового ядра органів публічного управління у провідних країнах світу (зокрема, у державах ЄС, США, Японії та Сінгапурі) надає змогу сформулювати цілісне бачення сучасних тенденцій та можливостей для адаптації їх у національну практику України. У країнах ЄС домінує підхід, що базується на компетентнісних моделях, професійних стандартах і стратегічному плануванні людських ресурсів.

Таблиця 1.8

Напрями адаптації зарубіжного досвіду формування, розвитку та стабілізації  
кадрового ядра органів публічного управління

Інструмент/ практика	Країна-досвід	Сутність інструменту	Можливість адаптації в Україні	Передумови/виклики імплементатії
1. Компетентнісні моделі / професійні стандарти	Сінгапур, США, Японія, країни ЄС	Визначені набори компетенцій (професійних, поведінкових, управлінських), які потрібні для різних посад; використання їх при доборі, навчанні та просуванні	Розробити єдину національну компетентнісну модель державної служби; закласти її в закон чи постанову; використовувати в конкурсах і навчальних програмах	Необхідність узгодження між різними відомствами; ресурси для розробки; підготовка HR-фахівців; культурна зміна від формального ставлення до вимог до компетенцій
2. Стратегічне планування HR / кадрове прогнозування	США (Workforce Planning), ЄС, Японія	Прогнозування потреб у кадрах, аналіз поточного кадрового запасу, ідентифікація «прогалін» у компетенціях, планування кадрового резерву	Запровадити централізовану HR-аналітику; створити цифровий кадровий дашборд; планувати потреби у кадрах на 5–10 років уперед	Потреба в якісних даних; модернізація кадрових систем; підтримка на державному рівні; навчання аналітиків HR
3. Лідерські програми / розвиток керівників	Сінгапур (PSLP), Японія, США	Спеціалізовані програми підготовки керівників, наставництво, міжвідомчі ротації, проекти стратегічного характеру	Створити програму розвитку керівників в Україні; забезпечити ресурси та міжнародне партнерство; наставництво з боку досвідчених керівників	Визначення критеріїв вибору учасників; бюджет; мотивація керівників брати участь; забезпечення справжніх можливостей зростання
4. Мобільність і ротація між відомствами/секторами	США, Сінгапур, Японія, деякі країни ЄС	Переведення чи тимчасові стажування між різними органами; обмін досвідом; розвиток універсальних компетенцій	Запровадити механізм тимчасових переведень/стажувань між міністерствами або місцевими органами; заохочувати обмін досвідом; застосовувати у кадровій політиці як норму	Потреба змін у регламентах/законах; гарантії щодо умов, статусу, соціальних виплат; узгодженість між органами управління
5. Гнучкість зайнятості, баланс робота-життя, умови праці	Сінгапур, США, країни ЄС	Дистанційна або гібридна робота; гнучкий графік; підтримка здоров'я, наставництва, work-life balance	Розробити положення/регламенти для держслужбовців щодо гнучких форм роботи; пілотні проекти дистанційної роботи; підтримка умов праці	Законодавчі обмеження; організаційна культура; технічні можливості; контроль продуктивності; довіра керівництва

Закінчення таблиці 1.8

Інструмент/ практика	Країна-досвід	Сутність інструменту	Можливість адаптації в Україні	Передумови/виклики імплементатії
6. Система винагород і нематеріального визнання	США, Японія, ЄС	Фінансові надбавки, премії; признання заслуг; кар'єрне просування, якість оцінювання	Упровадити прозорі системи премій і надбавок, визнання кращих працівників; встановити критерії для нематеріального визнання; підвищити престиж державної служби	Обмеження бюджету; потреба в системі оцінювання; уникнення корупційних ризиків; забезпечення справедливості
7. Навчання впродовж життя та розвиток через проєкти/обміни	Сінгапур, Японія, США, ЄС	Постійне навчання (офіційне/неформальне), участь у міжнародних обмінах, стажування, участь у проєктах як спосіб розвитку компетенцій	Упровадити обов'язкові тренінги та періодичну перепідготовку; заохочувати участь у міжнародних програмах; сприяти обмінам між державним та академічним сектором	Фінанси; мовні/культурні бар'єри; гарантії, що навчання впливає на кар'єру; забезпечення визнання неформального навчання

Примітка: систематизовано автором

Такий підхід дозволяє державним органам точно визначати вимоги до посад, оцінювати потенціал службовців та будувати персоналізовані траєкторії професійного зростання. Ця практика може бути ефективно імплементована в Україні через створення єдиної компетентнісної моделі державної служби, що стане нормативною базою для конкурсного відбору, підвищення кваліфікації й оцінювання результатів діяльності службовців.

У США сформовано високоефективну систему стратегічного кадрового планування (Workforce Planning), яка дозволяє прогнозувати потреби у персоналі на основі аналізу демографічних, освітніх і функціональних тенденцій. Використання подібних HR-аналітичних інструментів в Україні могло б забезпечити збалансованість кадрової політики, зменшити кадрові розриви та забезпечити плановість у формуванні резерву. Також важливою є практика створення цифрових HR-дешбордів та аналітичних центрів, які здійснюють моніторинг компетенцій й ефективності роботи персоналу.

Сінгапур та Японія демонструють надзвичайно результативну модель розвитку керівних кадрів через спеціальні лідерські програми. У Сінгапурі діє програма PSLP (Public Service Leadership Programme), яка поєднує навчання, наставництво, ротацію і стратегічні проєкти. У Японії Національне агентство з персоналу (NPA) забезпечує безперервну підготовку керівників на основі індивідуальних траєкторій розвитку. Україна могла б адаптувати цей досвід, створивши єдину державну програму розвитку управлінців, спрямовану на формування професійного кадрового ядра органів публічного управління.

Ще одним важливим інструментом є запровадження системи ротації кадрів і міжвідомчої мобільності. Ця практика особливо розвинута в Нідерландах, США та Сінгапурі, де службовці мають змогу працювати в різних відомствах упродовж кар'єри, що забезпечує комплексне розуміння державного механізму. Для України впровадження таких механізмів могло б стати дієвим способом підвищення гнучкості системи, розширення професійного досвіду працівників і формування резерву керівників із міжвідомчими компетенціями.

Серед ключових напрямів сучасної кадрової політики розвинених держав варто виокремити також створення сприятливих умов праці. У країнах ЄС і Сінгапурі акцент зроблено на балансі між роботою й особистим життям, підтримці психічного здоров'я, доступі до програм well-being і створенні гнучких форматів праці. Україна має всі передумови для поетапного запровадження таких підходів, зокрема, через розробку регламентів щодо дистанційної та гібридної роботи, підтримку здорового робочого клімату, розвиток програм корпоративного наставництва.

Велика увага приділяється системам мотивації – як матеріальної, так і нематеріальної. Наприклад, у США та Японії поширеними є моделі преміювання за досягнення результатів, кар'єрне просування за заслуги, а також системи нематеріального визнання, які підвищують престиж публічної служби. Для України актуальним є створення прозорих систем оцінювання результативності та публічного визнання досягнень державних службовців.

Важливим інструментом, спільним для всіх розглянутих країн, є концепція навчання впродовж життя. У Японії та Сінгапурі вона реалізується через постійні тренінги, онлайн-платформи і програми розвитку soft skills. В Україні варто створити державну систему безперервного навчання державних службовців, що буде охоплювати гнучкі модулі, індивідуальні траєкторії та міжнародні обміни.

У результаті аналізу визначено, що найефективніше для України може бути адаптовано п'ять ключових інструментів: компетентнісну модель державної служби; стратегічне кадрове планування; програму розвитку лідерів; систему міжвідомчої мобільності; механізми навчання впродовж життя. Усі ці напрями відповідають викликам сучасного етапу державотворення, сприяють зміцненню кадрового потенціалу та формуванню стабільного професійного ядра публічної служби.

Отже, міжнародний досвід переконливо доводить, що розвиток кадрового ядра органів публічного управління не може обмежуватись лише процедурами добору, призначення й утримання працівників на посадах. Це складна,

багаторівнева і взаємопов'язана система, у якій поєднуються стратегічне управління людськими ресурсами, формування компетентностей, забезпечення мотивації, розвиток лідерських якостей, підтримка організаційної культури та створення сприятливого робочого середовища. У сучасних умовах кадрове ядро є не просто функціональним елементом державного апарату, а й рушійною силою реформ, гарантом стабільності державної політики і носієм професійних цінностей публічного управління.

### **Висновки до розділу 1**

Перший розділ дисертаційного дослідження присвячено визначенню сутності, ознак та функції кадрового ядра органу публічного управління, виокремленню принципів і розробці послідовності етапів його формування, систематизації зарубіжного досвіду реалізації державної кадрової політики у сфері публічної служби. Основні висновки та пропозиції розділу зводяться до такого:

1. Визначено, що кадрове ядро органу публічного управління є стрижневим елементом його функціонування, адже саме воно забезпечує стабільність і безперервність управлінських процесів. Його наявність прямо впливає на якість публічних послуг та інституційну спроможність органів влади. Сутність кадрового ядра визначено шляхом поєднанням понять «кадри» і «ядро», що символізують найбільш стабільну, кваліфіковану й активну частину персоналу. У науковій літературі воно розглядається як сегмент колективу з високим рівнем компетентності та впливу на управлінські рішення. Це не лише штатні працівники, а й носії цінностей, інституційної пам'яті та організаційної культури. Кадрове ядро формує стандарти діяльності, визначає професійний клімат і задає орієнтири для інших співробітників.

Сформульовано авторське визначення поняття «кадрове ядро органу публічного управління» як стратегічно значущої частини персоналу, що об'єднує найбільш кваліфікованих, компетентних і професійно зрілих

працівників, які володіють управлінським досвідом, інституційною пам'яттю та високим рівнем мотивації, забезпечують стабільність функціонування органу влади, формують його організаційну культуру, впроваджують інновації та відіграють ключову роль у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень.. Запропоновано три підходи до визначення сутності кадрового ядра: сегментний, функціонально-компетентнісний та командний. Сегментний підхід акцентує увагу на ключових працівниках, заміна яких є ускладненою. Функціонально-компетентнісний підхід зосереджується на наявності унікальних знань і навичок. Командний підхід підкреслює важливість синергії, взаємної довіри та спільних цінностей. Визначальними критеріями належності до ядра є професіоналізм, мотивація, відданість організації і здатність впливати на її розвиток.

Відзначено, що кадрове ядро виконує широкий спектр функцій: стратегічну, управлінську, аналітичну, інноваційну, організаційну та комунікативну. Воно забезпечує розробку і реалізацію стратегій, координацію діяльності персоналу, аналіз тенденцій, упровадження інновацій та налагодження ефективних комунікацій. Також реалізуються мотиваційна, експертно-консультативна, адаптаційна, кризова, репрезентативна і контрольна функції. Завдяки цьому кадрове ядро стає не лише центром компетенцій, а й стабілізатором у кризових умовах. Його роль полягає у підтриманні довіри суспільства до влади, підвищенні якості управлінських рішень і забезпеченні наступності політики. У практичному вимірі кадрове ядро інтегрує знання, досвід та управлінські практики для досягнення довгострокових цілей, формує інноваційне середовище, підтримує розвиток людського капіталу і посилює конкурентоспроможність публічної служби.

2. Запропоновано цілісну систему принципів формування кадрового ядра органу публічного управління, яка базується на поєднанні наукових засад, практичного досвіду та сучасних вимог до ефективності державної служби. Розроблені принципи формування кадрового ядра визначають ідейно-методологічну основу цього процесу і спрямовані на створення

високопрофесійного, мотивованого та стабільного управлінського колективу. Вони сприяють створенню ефективної системи добору, розвитку й утримання ключових працівників, здатних забезпечувати результативність і стабільність управлінських процесів. У своїй сутності ці принципи визначають стратегічний вектор кадрової політики, яка має бути узгоджена з місією, пріоритетами та довгостроковими цілями органу влади, акцентують увагу на професіоналізмі, етичності, відповідальності й орієнтації на результат, що формує високу культуру публічного управління, передбачають створення сприятливого середовища для командної взаємодії, розвитку довіри та партнерських відносин у колективі. Особливе значення надається постійному підвищенню кваліфікації, удосконаленню компетентностей і готовності членів кадрового ядра до інноваційної діяльності. Їхню основу складає ідея гнучкості й адаптивності, яка дозволяє органам влади ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, упроваджувати нові технології та управляти трансформаційними процесами. У сукупності ці засади забезпечують формування кадрового ядра, здатного не лише підтримувати стабільність державної служби, а й бути рушійною силою її розвитку в умовах реформ і глобальних викликів.

Розроблено технологію формування кадрового ядра органу публічного управління, яка охоплює кілька послідовних етапів, охарактеризовано їх діалектичну єдність, встановлено відповідальні інституції й описано зміст їх перебігу. Відзначено, що низка етапів мають повторювальний/періодичний характер і тривають упродовж усього періоду функціонування кадрового ядра органу публічного управління. Запропонована послідовність етапів дозволяє поєднати стратегічне бачення з практичною реалізацією управлінських завдань. Вона забезпечує узгодженість кадрових процесів, сприяє формуванню згуртованої, мотивованої команди, здатної оперативно реагувати на виклики сучасного публічного управління. Завдяки цьому кадрове ядро перетворюється на стійку основу органу влади, що підтримує ефективність управлінських рішень, сприяє інституційній стабільності та посиленню довіри громадян до державної служби.

3. Аналіз зарубіжного досвіду формування, розвитку і збереження кадрового ядра органів публічного управління свідчить про те, що ефективність державної служби напряму залежить від стратегічного підходу до управління людським капіталом. У більшості розвинених країн кадрова політика базується на принципах професіоналізму, компетентності, прозорості й етичності. Сінгапур, Японія, США та країни ЄС демонструють, що кадрове ядро є центральною ланкою державної системи, яка забезпечує її стабільність, безперервність і результативність. У цих країнах особлива увага приділяється не лише підбору кадрів, а й їхньому професійному розвитку, мотивації й утриманню на службі.

Досвід Сінгапуру свідчить, що системна робота з лідерами, наставництво, індивідуальні плани розвитку та програми PSLP забезпечують високий рівень професійної підготовки й управлінської культури. У свою чергу у США ефективно діє система стратегічного кадрового планування (Workforce Planning), що надає змогу прогнозувати потреби у фахівцях і запобігати кадровим розривам. Країни ЄС, зокрема Нідерланди, Німеччина та Франція, приділяють велику увагу формуванню компетентнісних моделей, міжвідомчій мобільності і навчанню впродовж життя. В Україні варто адаптувати практики безперервного навчання, лідерських програм і прозорі системи кар'єрного зростання. Упровадження системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприятиме утриманню професіоналів у державному секторі.

Отже, інтеграція найкращих світових підходів у національну кадрову політику стане важливою умовою зміцнення державного управління й успішної європейської інтеграції. України. Їх імплементація створить передумови для створення сучасної, компетентної, гнучкої і відповідальної системи публічного управління. Адаптація міжнародних інструментів допоможе підвищити престиж державної служби, зменшити відтік кадрів і забезпечити сталий розвиток кадрового потенціалу.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [32; 94; 95].

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **2.1 Нормативно-правове та інституційне забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління**

Ефективність діяльності органів публічного управління безпосередньо залежить від якості їх кадрового ядра, яке визначає професійний рівень, компетентність та добросесність управлінців. В умовах демократизації суспільних відносин і посилення євроінтеграційних процесів питання нормативно-правового та інституційного забезпечення формування кадрового потенціалу набуває особливого значення. Наявність чітких правових норм і дієвих організаційних механізмів є базовою передумовою створення професійної, стабільної та результативної державної служби.

Нормативно-правові акти визначають принципи, правила і процедури відбору, просування й оцінювання державних службовців, тоді як інституційна система забезпечує їх реалізацію на практиці. Водночас взаємодія правових засад і відповідних інституцій створює умови для формування компетентного кадрового ядра, спроможного забезпечувати сталий розвиток держави й ефективно впровадження реформ.

Отже, дослідження правових основ та організаційних механізмів формування кадрового ядра органів публічного управління дозволяє виявити сильні і слабкі сторони наявної системи, а також окреслити напрями її вдосконалення відповідно до європейських стандартів належного врядування (good governance). Формування кадрового ядра органів публічного управління забезпечується поєднанням нормативно-правових засад та інституційних механізмів, які визначають правила добору, просування і професійного розвитку державних службовців. Для наочності основні рівні та інститути

нормативно-правового й організаційного забезпечення цього процесу доцільно узагальнити у вигляді структурованої схеми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Нормативно-правове та інституційне забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління

Рівень	Основні акти та інституції	Роль у формуванні кадрового ядра
Конституційний	Конституція України (ст. 38)	Встановлює базовий принцип – рівний доступ громадян до державної служби, що забезпечує відкритість і конкуренцію при формуванні кадрового ядра
Законодавчий	Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції» тощо	Визначають принципи професіоналізму, доброчесності та політичної нейтральності; закріплюють категорії посад, систему рангів, права й обов'язки службовців, порядок вступу і просування, що створює правові основи для якісного кадрового складу; антикорупційне законодавство встановлює правила етичної поведінки, механізми фінансового контролю та обмеження, що забезпечують доброчесність і прозорість кадрового ядра
Стратегічно-програмний	Стратегія реформування державного управління України (2016–2025). Дорожня карта з питань реформи державного управління, План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки	Спрямовує кадрову політику на впровадження європейських стандартів, розвиток компетентного та доброчесного кадрового ядра, підвищення професійного потенціалу державних службовців і реалізацію прозорих процедур відбору, оцінювання та просування персоналу. У Плані для Ukraine Facility особливий акцент робиться на посиленні інституційної спроможності НАДС, удосконаленні механізмів відбору, оцінювання та кар'єрного розвитку персоналу відповідно до стандартів ЄС
Інституційний (національний рівень)	Національне агентство України з питань державної служби (НАДС); Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК); Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS)	НАДС формує та координує єдину державну кадрову політику, забезпечує професійний розвиток персоналу, здійснює моніторинг якості кадрового складу ОПУ. НАЗК реалізує антикорупційні механізми: здійснює фінансовий контроль, моніторинг доброчесності і дотримання етичних норм службовцями. HRMIS автоматизує кадрові процеси, забезпечує прозорість конкурсів, контроль компетентності та доброчесності, планування професійного розвитку і моніторинг результативності персоналу
Інституційний (спеціалізований рівень)	Комісія з питань вищого корпусу державної служби	Забезпечує прозорий добір керівників категорії А – стратегічного ядра управлінських кадрів, відповідає за неупереджене оцінювання їхніх професійних і морально-етичних якостей

Закінчення таблиці 2.1

Рівень	Основні акти та інституції	Роль у формуванні кадрового ядра
Організаційний (відомчий рівень)	Керівники державної служби в органах влади	Безпосередньо реалізують кадрову політику: організують конкурси для категорій Б та В, забезпечують адаптацію, розвиток і підвищення кваліфікації персоналу, що формує стійке кадрове ядро органу

Примітка: систематизовано автором

В умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні, забезпечення належного рівня нормативно-правового регулювання та створення ефективних інституційних механізмів добору, розвитку й утримання професійних кадрів набувають ключового значення.

Конституція України (ст. 38) закріплює право громадян на рівний доступ до державної служби [50]. Це положення є базовим принципом кадрової політики, оскільки гарантує недискримінаційний підхід до реалізації громадянами свого права на публічну службу, незалежно від політичних чи інших уподобань. У такий спосіб Конституція задає рамки для формування відкритої та інклюзивної системи кадрового забезпечення органів влади.

Серед нормативно-правових актів, що становлять основу формування кадрової політики в органах державної влади, ключове місце посідає Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року [72]. У цьому Законі конкретизовано основні принципи державної служби, визначено правовий статус державних службовців, а також закріплено категорії посад державної служби. Виокремлення категорій посад має на меті впорядкувати систему державної служби, чітко розмежувати рівні відповідальності, окреслити вимоги до компетентностей та обов'язків службовців.

Відповідно до Закону, посади державної служби поділяються на три категорії:

категорія А – вищий корпус державної служби, що охоплює керівні посади стратегічного рівня;

категорія Б – керівники та їхні заступники у державних органах, тобто управлінська середня ланка;

категорія В – державні службовці, які здійснюють виконавчі функції.

Закріплення цього поділу на законодавчому рівні створює підґрунтя для ефективної реалізації кадрової політики, забезпечує диференційований підхід до управління людськими ресурсами та сприяє формуванню компетентного складу державних органів.

Закон також врегульовує питання правового статусу державних службовців, закріплюючи їхні основні права й обов'язки, визначаючи порядок вступу на державну службу і вимоги до кандидатів. У цьому контексті важливим є положення щодо встановлення рангів державних службовців, які виконують функцію формалізованого індикатора професійного зростання та підтвердження набутого досвіду. Інститут рангів є не лише елементом службової ієрархії, але й механізмом мотивації, що забезпечує прагнення службовців до розвитку компетентностей і підвищення результативності діяльності.

Одним із ключових аспектів кадрової політики в органах державної влади є професійне навчання посадових осіб, закріплене нормами Закону України «Про державну службу» [72]. Організаційні засади функціонування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їхніх перших заступників і заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначаються Положенням про систему професійного навчання, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [76]. Професійне навчання персоналу органів державної влади є важливим механізмом реалізації кадрової політики, оскільки забезпечує:

- системний розвиток компетенцій і професійних навичок службовців;
- формування висококваліфікованого та добросовісного кадрового ядра;
- підвищення ефективності роботи органів державної влади в умовах сучасних викликів і реформ;

– підтримку стабільності та стратегічної спроможності кадрового складу, що є основою успішного функціонування публічного управління.

Отже, система професійного навчання не лише сприяє безперервному розвитку персоналу, але й формує ядро компетентних, адаптивних і відповідальних управлінських кадрів, що здатні реалізовувати стратегічні завдання державної служби.

Закон України «Про державну службу» визначає цілісну систему управління державною службою як на загальнодержавному рівні, так і в межах окремого органу влади. При цьому окреслюються повноваження керівника державної служби відповідного органу, який відповідає за кадрову політику, організацію конкурсів, професійний розвиток персоналу і створення умов для формування стабільного та високопрофесійного кадрового складу. Це дозволяє забезпечити інституційну сталість, прозорість і результативність у доборі та просуванні державних службовців. Ключову роль у координації цього процесу відіграє НАДС, яке розробляє методичні рекомендації, формує єдину кадрову політику, здійснює моніторинг її реалізації і забезпечує відповідність конкурсних процедур європейським стандартам [75].

Національне агентство України з питань державної служби є центральним органом виконавчої влади, який координує реалізацію державної політики у сфері державної служби та формування кадрового ядра органів публічного управління. Це агентство відіграє ключову роль у забезпеченні професійного, компетентного і добросовісного складу державних службовців на всіх рівнях управління та формуванні компетентного і добросовісного кадрового ядра органів публічного управління:

1. Формування та реалізація кадрової політики – НАДС розробляє і координує єдині підходи до підбору, оцінювання, розвитку та просування державних службовців, забезпечуючи відповідність принципам професіоналізму, добросовісності і політичної нейтральності, закріпленим у Законі України «Про державну службу».

2. Організація конкурсів та відбору кадрів – агентство забезпечує проведення відкритих і прозорих конкурсів на посади державної служби категорій А, Б та В, використовуючи сучасні методи оцінювання професійних компетенцій, моральних і ділових якостей кандидатів.

3. Моніторинг та аналітика кадрового потенціалу – НАДС здійснює постійний контроль якості кадрового ядра державних органів, оцінює ефективність використання персоналу, виявляє потребу в розвитку компетенцій і планує заходи для підвищення професійного рівня службовців.

4. Професійне навчання та підвищення кваліфікації – агентство координує систему професійного навчання державних службовців і керівників органів влади, забезпечуючи реалізацію освітніх програм, тренінгів та підвищення компетенцій для створення стійкого кадрового ядра.

5. Розвиток інформаційних систем управління людськими ресурсами в державних органах (далі – HRMIS) – НАДС адмініструє електронні платформи для автоматизації процесів відбору, оцінювання і планування розвитку кадрів, що забезпечує прозорість та ефективність кадрових процедур.

6. Упровадження антикорупційних механізмів – агентство інтегрує стандарти доброчесності і фінансового контролю, що регламентовані Законом України «Про запобігання корупції», у процедури управління персоналом, формуючи етичне та прозоре кадрове ядро.

Отже, через поєднання законодавчої реалізації, стратегічного планування, організаційної координації і технологічної підтримки НАДС забезпечує створення компетентного, професійного та доброчесного кадрового ядра органів публічного управління, здатного ефективно реагувати на сучасні виклики і реалізовувати державну політику.

Важливим інституційним механізмом є діяльність Комісії з питань вищого корпусу державної служби, яка відповідає за прозорий та неупереджений добір керівних кадрів категорії А. Її функції охоплюють проведення конкурсів, організацію співбесід, оцінювання професійних, управлінських і морально-етичних характеристик кандидатів. Завдяки такій

інституційній моделі створюється система, що поєднує нормативне регулювання та незалежний контроль і спрямована на формування компетентного, добросесного та стійкого кадрового ядра органів публічного управління.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління є регламентація конкурсних процедур. Питання проведення конкурсу на зайняття посад державної служби деталізовані у Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби [77], затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 (у редакції від 18 серпня 2017 року № 648). Згідно з цим актом, конкурс передбачає комплексне оцінювання кандидата, яке охоплює перевірку професійних знань, умінь і навичок, аналіз попередніх досягнень, а також оцінювання морально-ділових якостей, необхідних для належного виконання службових обов'язків. Такий підхід забезпечує добір найбільш компетентних і професійно підготовлених фахівців, здатних посилювати кадрове ядро державних органів та підвищувати ефективність їхньої діяльності.

Запровадження норм Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [78] суттєво вплинуло на механізми формування кадрового ядра в органах державної влади. Зокрема, воєнний стан унеможливив проведення відкритих конкурсів на посади державної служби, що є базовим механізмом добору компетентних і добросесних кадрів відповідно до Закону України «Про державну службу». Унаслідок цього тимчасово обмеженими є можливості реалізації принципів прозорості, конкуренції та рівного доступу до державної служби, що ускладнило відбір кадрів на всі категорії посад – від виконавчих (категорія В) до керівних рівнів (категорія А). Така ситуація створює ризики формування кадрового ядра на основі процедур, які не повністю відповідають стандартам професіоналізму та добросесності, визначеним законодавством і стратегічними документами реформування публічної служби.

Водночас це демонструє потребу в упровадженні гнучких і технологічно забезпечених механізмів добору й оцінювання персоналу, які можуть

забезпечити прозорість, ефективність і контроль у складних умовах, навіть за обмежених можливостей проведення традиційних конкурсів. Це підкреслює важливість поєднання нормативно-правового регулювання, стратегічного планування та сучасних технологій управління кадрами для формування стабільного, компетентного і добросовісного кадрового ядра органів публічного управління.

Організація добору на посади державної служби залишається одним із найскладніших та найбільш критичних аспектів кадрової політики. Законодавчі ініціативи Уряду і народних депутатів (законопроекти № 13478 [81] і № 13478-1 [81]) спрямовано на вирішення низки проблем у цій сфері та передбачають такі зміни:

- до Закону України «Про державну службу» вводяться нові поняття і пов'язані з ними процедури: адаптація, внутрішній конкурс, новопризначений державний службовець, кандидатський та кадровий резерв;

- уточнюються вимоги щодо формування і членів Комісії з питань вищого корпусу державної служби, її функцій та заборони втручання в діяльність;

- визначаються нові стандарти організації і проведення конкурсів на посади державної служби, зокрема з урахуванням досягнення гендерного балансу;

- запроваджується просування державного службовця по службі з урахуванням професійної компетентності, результатів оцінювання службової діяльності та сумлінного виконання посадових обов'язків із можливістю зайняття вищої посади в межах тієї ж категорії посад у тому самому органі;

- уточнюються вимоги до оцінювання результатів службової діяльності, зокрема завдання і показники результативності мають відображати роль службовця у досягненні цілей органу, передбачається повторне оцінювання у разі негативного результату.

Законопроекти також визначають детальний алгоритм поновлення конкурсного відбору на посади державної служби для осіб, які були призначені

під час дії воєнного стану без проведення конкурсної процедури. Це передбачає чітку процедуру переведення таких державних службовців у легітимний кадровий процес із дотриманням принципів прозорості, доброчесності та професіоналізму. У разі припинення або скасування воєнного стану початок оголошення конкурсів на всі категорії посад державної служби заплановано до 1 червня 2026 року без відстрочки, що дозволяє відновити стабільну і відкриту систему відбору кадрів у державних органах.

Встановлюється також граничний строк перебування на посадах, зайнятих без конкурсу, із можливістю продовження служби лише за умови, що службовець відповідає встановленим законодавством вимогам щодо професійної компетентності, морально-етичних якостей та ефективності виконання посадових обов'язків. Такий механізм забезпечує баланс між необхідністю зберегти досвідчених і кваліфікованих фахівців у державних органах та відновленням прозорих конкурсних процедур, що є ключовим елементом формування стійкого і професійного кадрового ядра органів публічного управління.

Такий алгоритм дозволяє запобігти потенційній кадровій кризі після відновлення конкурсних процедур, зберегти на ключових посадах досвідчених фахівців і водночас забезпечити прозорість та ефективність формування кадрового ядра органів публічного управління.

Крім того, слід зазначити, що в Україні з 2023 року реалізується проєкт «Резерв відновлення», ініційований НАДС і спрямований на залучення професійних кадрів до державної служби на деокупованих територіях [78]. Цей проєкт має стратегічне значення для формування кадрового ядра органів публічного управління, адже його основна мета полягає у відновленні ефективного функціонування органів публічного управління в постраждалих регіонах через залучення компетентних фахівців, здатних ефективно відновлювати та розвивати постраждалі від війни регіони.

Проект «Резерв відновлення» реалізує принципи прозорості та професіоналізму, закріплені у законодавстві про державну службу, і сприяє підвищенню ефективності кадрової політики через:

- відбір кваліфікованих фахівців з урахуванням їхніх професійних компетентностей, управлінського досвіду та мотивації працювати у складних умовах;

- забезпечення оперативного формування кадрового резерву для стратегічно важливих посад на місцевому рівні, що дозволяє підтримувати функціонування органів влади в кризових умовах;

- інтеграцію з інструментами професійного розвитку і HRMIS, що дозволяє відстежувати компетенції, планувати навчання та підвищення кваліфікації державних службовців.

Отже, проєкт «Резерв відновлення» є практичним механізмом реалізації стратегічних завдань формування ефективного, компетентного і доброчесного кадрового ядра органів публічного управління в умовах відновлення державних структур на деокупованих територіях.

Важливим законодавчим актом, що безпосередньо впливає на реалізацію кадрової політики в органах державної влади та формування їх кадрового ядра, є Закон України «Про запобігання корупції» [73], прийнятий 14 жовтня 2014 року. Він визначає коло суб'єктів, на яких поширюється його дія, і встановлює систему правових та організаційних заходів, спрямованих на запобігання корупційним і пов'язаним із корупцією правопорушенням. У контексті кадрової політики цей Закон відіграє ключову роль у формуванні доброчесного кадрового складу, адже передбачає спеціальні обмеження та вимоги для осіб, які претендують на проходження державної служби. Йдеться, зокрема, про декларування доходів і майна, уникнення конфлікту інтересів, дотримання етичних стандартів та встановлення відповідальності за порушення антикорупційного законодавства. Фінансовий контроль у контексті кадрової політики передбачає обов'язкове подання декларацій особами, уповноваженими на виконання функцій держави, а також кандидатами на

відповідні посади через офіційний вебсайт Національного агентства з питань запобігання корупції. Ця процедура створює інструмент перевірки доброчесності, підвищує прозорість процесу добору кадрів і сприяє відбору фахівців, здатних формувати стійке й авторитетне кадрове ядро публічної служби.

Отже, Закон України «Про запобігання корупції» не лише виконує превентивну функцію, але й формує фундамент для створення прозорого, підзвітного та доброчесного кадрового ядра органів публічного управління, що є необхідною умовою їх ефективного функціонування і підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій.

Стратегія реформування державного управління України (2016–2025), затверджена Кабінетом Міністрів, є ключовим стратегічним документом, що визначає напрями розвитку публічної служби та кадрового забезпечення органів державної влади [109]. У контексті формування кадрового ядра вона виконує кілька важливих функцій:

1. Встановлення стандартів професіоналізму і доброчесності – Стратегія наголошує на необхідності створення висококваліфікованого, мотивованого й етичного кадрового складу, що здатний ефективно реалізовувати управлінські рішення та забезпечувати стабільність державних інституцій.

2. Євроінтеграційна орієнтація – документ закріплює курс на впровадження європейських стандартів у сфері державної служби (SIGMA/OECD, принципи Ради Європи), що формує систему добору, оцінювання і професійного розвитку персоналу відповідно до кращих міжнародних практик.

3. Розвиток компетенцій та професійного навчання – Стратегія передбачає впровадження комплексної системи професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців, що спрямовано на формування компетентного кадрового ядра, здатного адаптуватися до сучасних викликів та ефективно виконувати функції публічного управління.

4. Сприяння прозорості й антикорупційній політиці – Стратегія підкреслює важливість доброчесності, прозорості процедур добору кадрів та оцінювання службовців, що зменшує корупційні ризики і підвищує рівень довіри громадян до державних органів.

5. Підвищення стратегічної спроможності органів влади – шляхом формування стабільного та компетентного кадрового ядра Стратегія сприяє забезпеченню ефективного функціонування державних інституцій і реалізації реформ у сфері публічного управління.

Отже, Стратегія реформування державного управління України є не лише нормативно-програмним документом, а й інструментом формування кадрового ядра, оскільки встановлює механізми відбору, розвитку, оцінювання та підтримки професійних і доброчесних державних службовців.

Дорожня карта з питань реформи державного управління (далі – Дорожня карта) є практичним інструментом реалізації стратегічних завдань, визначених у Стратегії реформування державного управління України (2016–2025) [33]. Вона конкретизує кроки та заходи щодо модернізації публічної служби, зокрема формування і розвитку кадрового ядра органів державної влади. Дорожня карта визначає конкретні цілі реформування, серед яких:

- підвищення професійного рівня державних службовців;
- формування доброчесного та компетентного кадрового ядра;
- забезпечення прозорості, відкритості і підзвітності державних органів.

Стосовно механізмів реалізації кадрової політики – документ містить покрокові заходи щодо:

- упровадження системи професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців;
- удосконалення процедур добору і просування кадрів відповідно до категорій посад (А, Б, В);
- оцінювання результативності державних службовців та органів публічного управління.

Стосовно антикорупційних аспектів – Дорожня карта передбачає інтеграцію механізмів доброчесності у кадрові процеси, зокрема:

- регулярне декларування доходів і майна посадовими особами через Національне агентство з питань запобігання корупції;
- дотримання етичних стандартів;
- прозорий добір керівників категорії А за участю Комісії з питань вищого корпусу державної служби.

Стосовно моніторингу й оцінки ефективності – Дорожня карта встановлює систему моніторингу, яка дозволяє оцінювати стан кадрового ядра, рівень професіоналізму, доброчесності і готовності персоналу виконувати стратегічні завдання державної служби.

Стосовно результативності для кадрового ядра – реалізація Дорожньої карти забезпечує:

- стабільне та професійне кадрове ядро органів публічного управління;
- підвищення ефективності й адаптивності державної служби;
- інтеграцію української системи публічного управління до європейських стандартів.

Отже, Дорожня карта є практичним механізмом, що конкретизує стратегічні завдання реформування державного управління та забезпечує формування професійного, доброчесного і стабільного кадрового ядра, здатного реалізовувати завдання модернізованого публічного управління.

У 2023–2024 роках Європейська Комісія неодноразово акцентувала увагу на системних проблемах функціонування державної служби в Україні, серед яких – порушення принципу добору кадрів на основі заслуг, слабкий розвиток системи управління людськими ресурсами та недосконалість механізмів оплати праці державних службовців. У відповідь на ці виклики План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки (у межах Компонента I) [69] окреслює пріоритетні напрями реформ, спрямовані на модернізацію кадрової політики, підвищення ефективності державного управління та наближення його до європейських стандартів (додаток А):

– реформа системи оплати праці державних службовців передбачає запровадження єдиної, прозорої та справедливої системи винагород, що базується на класифікації посад і гарантує сталість не менше 70 % загального доходу. Основна мета – усунення необґрунтованих розбіжностей в оплаті праці між органами влади, зменшення дискреції керівників, підвищення конкурентоспроможності заробітної плати та привабливості державної служби;

– реформа процедури відбору на державну службу має на меті відновлення відкритих конкурсів і вдосконалення процесів добору кадрів на основі професійних компетентностей і принципу меритократії. Йдеться про автоматизацію конкурсних процедур, посилення добросовісності та прозорості процесів, підвищення кваліфікації членів конкурсних комісій і забезпечення рівного доступу до державної служби, включно з особами з інвалідністю;

– реформа цифровізації управління державною службою та людськими ресурсами спрямована на повномасштабне впровадження HRMIS і модернізацію Єдиного порталу вакансій ([career.gov.ua](http://career.gov.ua)). Це забезпечить автоматизований облік кадрів, цифрову взаємодію в межах державного управління, уніфікацію кадрових процесів та прозорість добору персоналу як на державному, так і на місцевому рівнях.

Загалом, реалізація цих реформ має забезпечити підвищення ефективності, підзвітності та професійної спроможності державної служби України, створення сучасної системи управління людськими ресурсами, яка відповідає європейським стандартам, а також формування професійного кадрового корпусу, орієнтованого на результат і суспільну довіру.

Разом із нормативно-правовим та інституційним забезпеченням формування кадрового ядра особливого значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій управління персоналом. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах є сучасним інструментом управління кадровим потенціалом у державних органах. Вона інтегрує дані про державних службовців, автоматизує процеси кадрового адміністрування і забезпечує ефективне планування, відбір, розвиток та

оцінювання персоналу [74; 71]. У контексті формування кадрового ядра органів публічного управління HRMIS виконує такі ключові функції:

1. Автоматизація кадрових процесів – ведення електронних особових справ, облік посадових категорій, рангів, стажу і підвищення кваліфікації. Це дозволяє оптимізувати управлінські рішення та зменшити бюрократичне навантаження.

2. Підтримка добору та просування кадрів – HRMIS забезпечує прозорість і контроль конкурсних процедур для посад категорій А, Б та В, інтегруючи критерії оцінювання компетентностей, професійних і моральних якостей.

3. Антикорупційний компонент – система дозволяє інтегрувати дані про декларації доходів, конфлікт інтересів та дисциплінарні провадження, що сприяє дотриманню етичних норм і прозорості кадрових рішень.

4. Планування та розвиток кадрового потенціалу – HRMIS надає змогу аналізувати кадрові потреби органів влади, прогнозувати дефіцит чи надлишок персоналу, визначати пріоритети у професійному навчанні і підвищенні кваліфікації.

5. Моніторинг ефективності та результативності – система дозволяє оцінювати діяльність державних службовців за встановленими показниками результативності і доброчесності, створюючи основу для формування стабільного та компетентного кадрового ядра.

Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах є ефективним інструментом не лише адміністрування персоналу, але й забезпечення інтегрованого підходу до формування, розвитку та моніторингу кадрового ядра, що є основою стабільного, професійного і доброчесного публічного управління. Такий технологічний підхід доповнює нормативно-правові механізми, створюючи практичну платформу для реалізації кадрової політики в органах державної влади.

Важливим елементом цифровізації кадрової політики стало створення Єдиного порталу вакансій державної служби, який мав забезпечити прозорість і доступність інформації щодо актуальних вакансій, а також стати ключовим

інструментом для автоматизації процесу добору кадрів. Водночас з початку повномасштабного вторгнення його роботу було призупинено через технічні збої, пов'язані з ризиками кібератак та необхідністю захисту персональних даних громадян [13]. Згідно зі звітом про виконання Плану роботи Національного агентства України з питань державної служби за 2022 рік саме ці чинники стали офіційною підставою для тимчасового зупинення діяльності порталу.

Призупинення функціонування Єдиного порталу вакансій понад три роки мало суттєві наслідки для кадрового забезпечення органів державної влади. По-перше, воно ускладнило працевлаштування потенційних кандидатів через відсутність єдиного джерела актуальної інформації про вакансії. По-друге, у поєднанні з призупиненням конкурсного відбору на державну службу це призвело до кадрового дефіциту, обмеження доступу громадян до служби, непрозорості призначень і зростання корупційних ризиків.

Експертна спільнота та міжнародні партнери неодноразово наголошували на необхідності якнайшвидшого відновлення конкурсного відбору і використання сучасних інструментів автоматизації для зниження ризиків ручного втручання в кадрові процеси. Згідно з Планом Ukraine Facility, відновлення конкурсних процедур було заплановано на третій квартал 2025 року, а запуск оновленого Єдиного порталу вакансій державної служби має відбутися у першому кварталі 2026 року.

Водночас потреба у модернізації порталу залишається актуальною. Зокрема важливими завданнями є розширення його функціоналу для розміщення вакансій органів місцевого самоврядування, удосконалення процедур вступу, проходження та припинення державної служби, а також забезпечення формування достовірної бази статистичних даних щодо всіх конкурсних процедур. Це дозволить посилити прозорість системи управління людськими ресурсами і зробити кадрову політику більш орієнтованою на професійні компетентності кандидатів, що безпосередньо сприятиме

формуванню добросовісного та стійкого кадрового ядра органів публічного управління.

Отже, зазначимо, що комплексне поєднання законодавчих норм, стратегічних документів, інституційних механізмів і сучасних технологічних інструментів (таких як HRMIS) формує надійну основу для становлення стійкого, професійного та добросовісного кадрового ядра органів публічного управління. Це кадрове ядро, у свою чергу, забезпечує ефективність планування, відбору, розвитку і просування державних службовців, гарантує прозорість та дотримання етичних стандартів, а також створює передумови для реалізації стратегічних цілей державного управління. Синергія нормативно-правового регулювання, інституційної підтримки, програм розвитку персоналу і цифрових технологій сприяє підвищенню професійного потенціалу державних органів та зміцнює довіру суспільства до публічної служби, що є критично важливим чинником сучасної модернізації системи державного управління.

## **2.2 Актуальні тенденції та проблеми формування кадрового ядра в системі публічного управління**

За результатами соціологічного опитування, проведеного соціологічною службою Центру Разумкова у період з 28 лютого по 6 березня 2025 року, зафіксовано високий рівень суспільної недовіри до інституцій державної влади та політичних органів. Зокрема, більшість громадян не довіряють державному апарату (чиновникам) – 79 %, політичним партіям – 77 %, Верховній Раді України – 77 %, судовій системі загалом – 73 %, Уряду України – 71 %. Суттєвий рівень недовіри простежується і до органів антикорупційної інфраструктури – Прокуратури (63,5 %), Національного антикорупційного бюро України (62 %), Національного агентства з питань запобігання корупції (62 %), Спеціалізованої антикорупційної прокуратури (62 %). Навіть до інституцій фінансового сектору, зокрема комерційних банків, недовіру висловила понад половина респондентів (54 %) [65]. Ці показники свідчать про

системну кризу довіри суспільства до органів публічної влади. Високий рівень недовіри прямо впливає на процес формування кадрового ядра, адже підриває авторитет державної служби, знижує її престиж серед потенційних кандидатів та ускладнює залучення висококваліфікованих і добросовісних фахівців.

У контексті високого рівня недовіри до державних інституцій особливого значення набувають механізми забезпечення прозорості та контролю за дотриманням стандартів добросовісності у державному управлінні. Одним із таких інструментів є діяльність Вищого антикорупційного суду (далі – ВАКС), який виконує ключову функцію у протидії корупційним правопорушенням і, як наслідок, впливає на формування професійного й етичного кадрового ядра державної служби.

Вищий антикорупційний суд як суд першої інстанції відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості і добросовісності державного управління, здійснюючи розгляд кримінальних проваджень, що належать до його юрисдикції. Основна компетенція суду охоплює справи щодо корупційних правопорушень, учинених посадовими особами органів державної влади та місцевого самоврядування, що безпосередньо впливає на формування кадрового ядра державної служби і підвищення її ефективності. В інформації, поданій на рис. 2.1, відображено кількість кримінальних проваджень, розгляд яких ВАКС завершив у 2024 році за видами кримінальних правопорушень, що дозволяє оцінити ефективність роботи суду у протидії корупції та вплив на підтримку добросовісності і професійного рівня державних службовців.

У контексті формування кадрового ядра державної служби важливо враховувати роль правової системи у відновленні справедливості та підтриманні стандартів добросовісності. Інформація про засуджених, вироки щодо яких набрали законної сили у 2024 році, і характер їхніх кримінальних правопорушень, подані на рис. 2.2, дозволяють оцінити масштаби порушень законодавства посадовими особами та їхній потенційний вплив на професійний та етичний рівень державних службовців. Упродовж 2024 року набрали законної сили вироки щодо 79 засуджених і 3 виправданих осіб. Серед

засуджених: 20 осіб отримали покарання у вигляді позбавлення волі; до 10 осіб застосовано основне покарання у вигляді штрафу; 47 осіб звільнено від відбування покарання з випробуванням; 2 особи звільнено від покарання з інших підстав. За вироками, що набрали законної сили, основне покарання у вигляді позбавлення волі було розподілено таким чином: до 5 років – 4 особи (20 % випадків засудження до позбавлення волі); від 5 до 10 років – 13 осіб (65 %), від 10 до 15 років – 3 особи (15 %) [1].

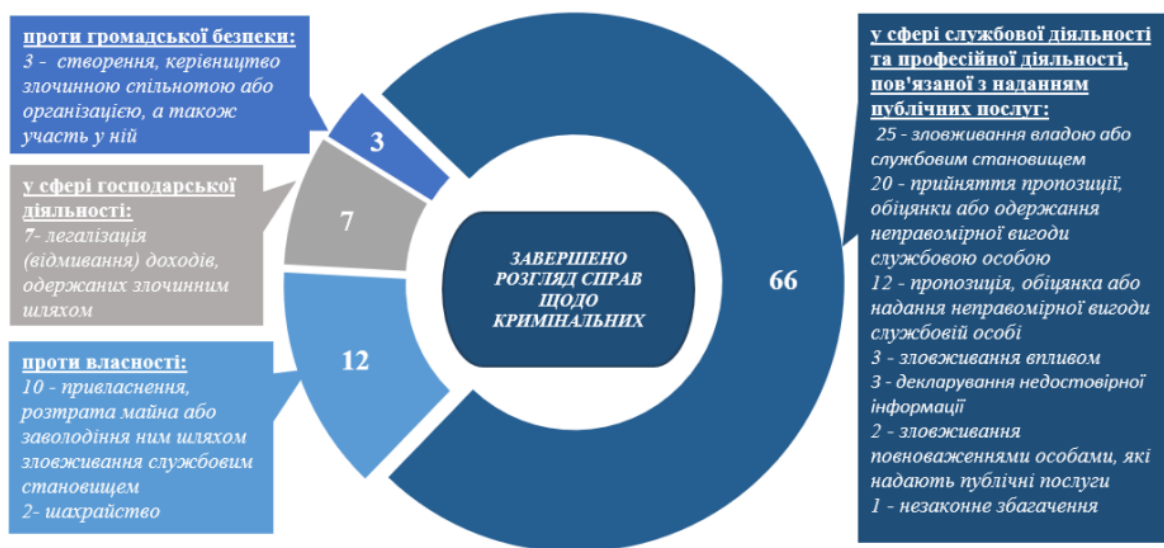


Рис. 2.1 – Кількість кримінальних проваджень, розгляд яких Вищим антикорупційним судом завершено у 2024 році, за видами кримінальних правопорушень

Джерело: [1]

Крім того, відповідно до вироків ВАКС, до засуджених застосовано додаткові покарання: позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю – 54 особи; штраф – 26 осіб; конфіскація майна – 21 особа; позбавлення військового, спеціального звання, рангу, чину або кваліфікаційного класу – 1 особа. Щодо майна, то спеціальна конфіскація застосована до 6 осіб: вилучено грошові кошти на загальну суму 105 255 168,59 гривень, а щодо іншого майна грошова оцінка в судовому рішенні не надана.

**Інформація про заняття засуджених осіб,  
вироки щодо яких набрали законної сили у 2024 році**

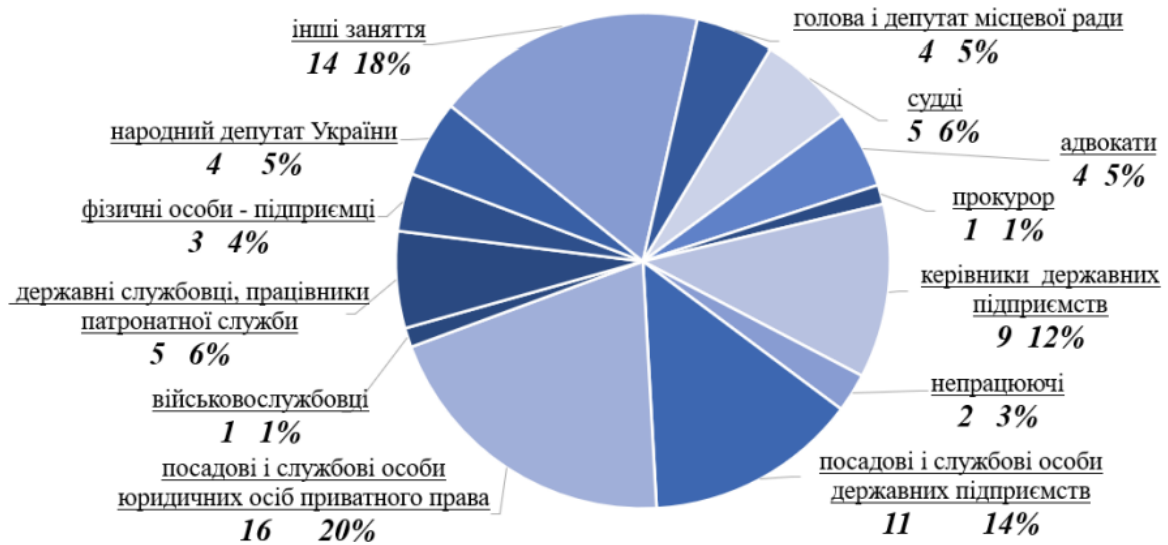


Рис. 2.2 – Інформація про заняття засуджених, вироків щодо яких набрали законної сили у 2024 році, на час вчинення ними кримінальних правопорушень  
Джерело: [1]

Отримані дані щодо вироків ВАКС у 2024 році наочно ілюструють, що навіть за умови активної протидії корупційним виявам та застосування комплексних заходів до правопорушників, без системного підходу до формування прозорого і професійного кадрового ядра державної служби неможливо досягти стійкого підвищення довіри суспільства до органів влади. Наявні тенденції демонструють, що без суттєвого підвищення рівня прозорості, відкритості та професіоналізації кадрової політики неможливо подолати розрив між державними інституціями і суспільством.

У цьому контексті важливим є аналіз кількісних та якісних характеристик державних службовців, адже саме вони відображають реальний стан кадрового забезпечення публічної влади. Статистичні дані надають змогу оцінити динаміку чисельності, вікової і гендерної структури, а також виявити проблеми, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування кадрового ядра державної служби.

Для глибшого розуміння сучасного стану кадрового забезпечення публічної влади необхідно проаналізувати динаміку чисельності державних

службовців у розрізі категорій посад (табл. 2.2). Подані статистичні дані дозволяють не лише оцінити загальну тенденцію зміни кадрового складу, але й виявити диспропорції між штатними розписами та фактичною зайнятістю, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування органів державної влади.

Таблиця 2.2

## Динаміка чисельності державних службовців (2021–2025 роки)

Рік	Показник	Категорія А	Категорія Б	Категорія В	Разом
2021	Кількість посад державної служби за штатним розписом	196	42684	128589	171469
	Фактична кількість працюючих державних службовців	275	49488	155106	204869
2022	Кількість посад державної служби за штатним розписом	214	42125	123083	165422
	Фактична кількість працюючих державних службовців	285	50339	156516	207140
2023	Кількість посад державної служби за штатним розписом	282	49566	156303	206151
	Фактична кількість працюючих державних службовців	213	40737	118954	159904
2024	Кількість посад державної служби за штатним розписом	285	46879	145008	192172
	Фактична кількість працюючих державних службовців	220	37645	118411	156276
2025 (на 31.03.2025)	Кількість посад державної служби за штатним розписом	283	46881	144726	191890
	Фактична кількість працюючих державних службовців	220	37908	118664	156792

Примітка: систематизовано автором за даними [108]

Аналіз наведених даних свідчить про наявність суттєвого дисбалансу між кількістю штатних посад і фактичною чисельністю працюючих державних службовців. Якщо у 2021–2022 роках спостерігався навіть певний надлишок фактично зайнятих посад порівняно з штатним розписом (204,9 тис. проти 171,4 тис. у 2021 році), то з 2023 року ситуація кардинально змінилася: відбулося різке скорочення кадрового складу – фактична чисельність знизилася з понад 207 тис. у 2022 році до 159,9 тис. у 2023 році і залишилася на рівні близько 156 тис. у 2024–2025 роках.

Найбільші скорочення торкнулися категорій Б та В, що формують основу кадрового ядра органів публічного управління. Зокрема, кількість зайнятих посад категорії Б зменшилася з 50,3 тис. у 2022 році до 37,9 тис. у 2025 році, а категорії В – із 156,5 тис. до 118,7 тис. відповідно. Це свідчить про серйозні проблеми з кадровим наповненням середньої та нижчої ланки державної служби, які забезпечують реалізацію більшості управлінських функцій. Водночас у категорії А спостерігається відносна стабільність. Загалом тенденції 2023–2025 років свідчать про формування системної кадрової кризи в органах державної служби.

Для оцінки сучасного стану кадрового ядра органів публічного управління важливо проаналізувати динаміку руху державних службовців за категоріями посад. У табл. 2.3 відображено кількість призначених і звільнених працівників за категоріями посад у період 2021–2025 років, а також масштаб виїзду кадрів за кордон у зв'язку з воєнними діями з 24 лютого 2022 року. Цей аналіз дозволяє оцінити стабільність кадрового складу, ступінь кадрової мобільності та наявність ризиків для забезпечення безперервності функціонування органів державної влади.

Період 2021–2025 років характеризується високим рівнем кадрової турбулентності. Якщо у 2021 році показники призначень та звільнень демонстрували відносну збалансованість, то з 2022 року, після початку повномасштабної війни, зафіксовано суттєве зростання як кількості звільнень, так і виїздів державних службовців за кордон. Найбільш критичною ситуація стала у 2022–2023 роках, коли кількість звільнень перевищувала призначення, що свідчить про скорочення кадрового потенціалу та втрату інституційної пам'яті в органах державної влади.

Керівники найвищого рівня демонструють відносну стабільність у кадровій структурі. Упродовж усього періоду коливання чисельності є незначними, а відсутність випадків виїзду за кордон свідчить про високий рівень лояльності, управлінської відповідальності та професійної стійкості. Водночас незначна кількість призначень у 2025 році (21 особа) може вказувати

на проблеми з оновленням керівного корпусу, що загрожує поступовим «старінням» управлінських кадрів і недостатнім залученням молодих управлінців.

Таблиця 2.3

Динаміка чисельності державних службовців в розрізі категорій посад (2021–2025 роки)

Рік	Категорія	Кількість державних службовців, призначених на посади	Кількість державних службовців, звільнених із посад	Кількість державних службовців, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року і перебувають там станом на кінець звітного періоду
2021	Категорія А	35	41	–
	Категорія Б	2808	1496	–
	Категорія В	14216	6876	–
2022	Категорія А	68	49	0
	Категорія Б	6074	5957	834
	Категорія В	20624	24434	3521
2023	Категорія А	56	61	0
	Категорія Б	395	7985	247
	Категорія В	28736	32147	1137
2024	Категорія А	54	45	0
	Категорія Б	4384	6462	124
	Категорія В	30636	31166	625
2025 (на 31.03.2025)	Категорія А	21	16	0
	Категорія Б	1768	1 541	109
	Категорія В	7759	7 659	583

Примітка: систематизовано автором за даними [108]

Категорія Б (середня управлінська ланка) відзначається найбільшою мобільністю та чутливістю до зовнішніх соціально-економічних чинників. У 2022 році кількість призначень (6074) практично дорівнює кількості звільнень (5957), однак уже в 2023 році спостерігається різке зменшення нових призначень (395) при суттєвому зростанні звільнень (7985). Це може свідчити про кризу управлінської спадковості, коли система не встигає відтворювати кадри на рівні структурних керівників. Частково така ситуація пояснюється виїздом 834 державних службовців у 2022 році та ще 247 – у 2023-му, тобто фактичним «вимиванням» досвідчених управлінців із системи державного управління. З 2024 року спостерігається тенденція до стабілізації, хоча показники призначень (4384) і звільнень (6462) усе ще не досягають довоєнного

балансу. У 2025 році різниця між цими показниками скорочується, що може вказувати на поступове відновлення внутрішньої кадрової рівноваги.

Найбільші масштаби кадрових коливань зафіксовано саме серед фахівців категорії В, які становлять основу апарату державної служби. З 2022 року тут спостерігається масове звільнення (24434 осіб у 2022 році, 32147 – у 2023 році), що свідчить про втрату значного масиву виконавських працівників. Цей процес посилювався міграційними потоками – понад 5 тис. осіб у 2022–2025 роках виїхали за кордон і не повернулися до системи державного управління. Зменшення кількості нових призначень у 2024–2025 роках вказує на дефіцит кадрів, що, своєю чергою, може знижувати якість надання адміністративних послуг, збільшувати навантаження на наявний персонал і посилювати ризики професійного вигорання [108].

Військові події стали тригером масштабної реорганізації кадрового складу. Частина державних службовців була мобілізована, інші змінили місце проживання або перейшли до приватного сектору. Унаслідок цього у 2022–2023 роках відбувся різкий спад кадрової стабільності, що зумовило посилення навантаження на залишковий персонал і виникнення «кадрового вакууму» у низці ключових функцій публічного управління. Станом на перший квартал 2025 року намітилася тенденція до часткової стабілізації кадрової ситуації. Зменшення розриву між призначеннями та звільненнями свідчить про початок відновлення системи, однак масштаби кадрових втрат залишаються суттєвими. Критичним залишається питання повернення фахівців, які виїхали за кордон, і підвищення мотивації молоді до вступу на державну службу.

Для збереження кадрового ядра необхідно посилити програми онбордінгу, внутрішнього навчання та професійного розвитку, розширити систему нематеріального стимулювання, забезпечити гідні умови праці і впровадити інструменти стратегічного кадрового планування. Ключовим завданням є перехід від реактивного до проактивного управління кадрами, що передбачає не лише заміщення вакансій, а й формування кадрового резерву,

розвиток лідерства, гнучких компетентностей та цифрової грамотності державних службовців.

Державні службовці відіграють провідну роль у забезпеченні формування і реалізації державної політики, тому підвищення якості їх професійного навчання є ключовим чинником модернізації системи державного управління. Ефективність діяльності органів влади значною мірою залежить від рівня компетентностей, професійної етики, цифрової грамотності та здатності державних службовців діяти в умовах невизначеності. У сучасних реаліях, коли держава функціонує в умовах воєнного стану, економічної турбулентності і цифрової трансформації, система підготовки кадрів має забезпечувати не лише відтворення, а й якісне оновлення кадрового потенціалу.

Професійне навчання державних службовців сьогодні розглядається не як епізодичний процес, а як безперервна траєкторія розвитку, що охоплює початкову підготовку, підвищення кваліфікації, спеціалізоване навчання та програми лідерського зростання. Відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, основним завданням є формування кадрового корпусу, здатного впроваджувати інновації, працювати на засадах доброчесності, ефективної комунікації і стратегічного мислення.

З огляду на це, важливо проаналізувати стан, інституційне забезпечення та тенденції розвитку системи професійного навчання державних службовців, а також окреслити виклики, що стримують її модернізацію в Україні.

Одним із завдань Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки за напрямом «Професійна публічна служба та управління персоналом» є створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвиненою інфраструктурою, ефективним управлінням і належним ресурсним потенціалом. Завдання з реалізації реформи системи професійного навчання містять такі компоненти [109]:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення та виконання державного замовлення;

- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;

- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;

- моніторинг й оцінка якості навчання.

Індикаторами, за якими оцінюється прогрес у досягненні результатів за цим напрямом Стратегії, є [82]:

- планова частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, від загальної кількості державних службовців: у 2022 році – 55 %; у 2023 році – 60 %; у 2024 році – 65 %; у 2025 році – 70 %;

- планова частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, фонду оплати праці: у 2022 році – 1 %; у 2023 році – 1,5 %; у 2024 році – 1,75 %; у 2025 році – 2 %.

Професійне навчання державних службовців здійснюється за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Бізнес, адміністрування та право», що запроваджена з 2025 року. Окрім цього, підвищення кваліфікації може відбуватися за загальними або спеціальними професійними (сертифікатними) чи короткостроковими програмами, а також шляхом самоосвіти або стажування в органах державної влади чи інших установах. Так, у 2024 році 206 державних службовців успішно завершили навчання за програмами підготовки магістрів за такими спеціальностями: публічне управління та адміністрування; психологія; право; електроенергетика, електротехніка та електромеханіка; лісове господарство; комп'ютерні науки; міжнародне право; менеджмент; будівництво та цивільна інженерія; екологія; соціальне забезпечення [2].

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за загальними і спеціальними програмами, що проходять обов'язкове погодження НАДС. Навчання може проводитися в очній, дистанційній або змішаній формах, що забезпечує гнучкість та доступність освітнього процесу. Станом на

1 липня 2025 року у Реєстрі погоджених НАДС програм підвищення кваліфікації зазначено 2149 програм, спрямованих на розвиток управлінських, комунікаційних, аналітичних і цифрових компетентностей державних службовців [82]. Порівняно з 2021–2023 роками Реєстр було суттєво оновлено як за змістом навчальних напрямів (зокрема, з урахуванням потреб у підготовці кадрів до участі в євроінтеграційних процесах), так і за складом акредитованих надавачів освітніх послуг, що підвищило якість та релевантність навчальних програм.

Найбільш затребуваними напрямами професійного навчання державних службовців у 2024 році стали: молодіжна політика, заснована на підходах участі; загальна адміністративна процедура; міжнародне гуманітарне право у професійній діяльності публічних службовців; запобігання корупції і впровадження стандартів доброчесності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування; запобігання і протидія гендерно зумовленому, зокрема домашньому, насильству; загальна професійна (сертифікатна) програма підвищення кваліфікації для державних службовців категорії В, призначених на посаду вперше; забезпечення створення безбар'єрного простору на засадах рівності, недискримінації, доступності та інклюзії. Ці напрями охоплюють ключові компетентності, необхідні для ефективного виконання службових обов'язків, розвиток управлінських, правових і соціальних навичок, а також формування цінностей доброчесності та інклюзії в державній службі.

За даними НАДС, упродовж 2022–2024 років майже 370 тис. публічних службовців підвищили рівень професійної компетентності у регіональних центрах підвищення кваліфікації [113]. У 2024 році професійне навчання пройшли 63053 державні службовці категорій А, Б і В, що становить 43 % від загальної чисельності державних службовців, які станом на 1 січня 2024 року обіймали посади державної служби. Найвищий рівень залучення до професійного навчання спостерігається серед державних службовців категорії А (79 %), що свідчить про зростання усвідомлення значення розвитку

стратегічного лідерства, управлінських та аналітичних компетентностей на вищому рівні державної служби. Натомість серед представників категорій Б і В цей показник становив відповідно 39 % та 44 %, що зумовлено обмеженими можливостями фінансування програм підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету і різною доступністю освітніх ресурсів у регіонах (рис. 2.3).

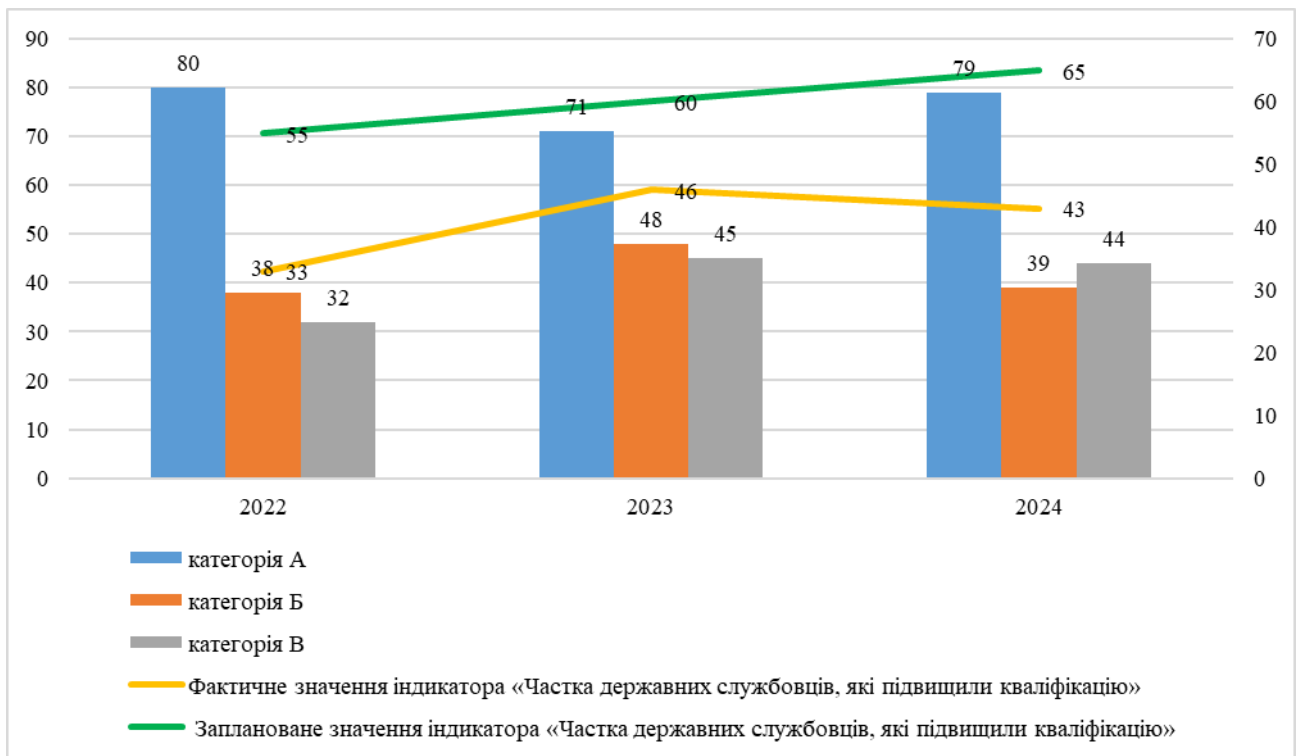


Рис. 2.3 – Динаміка частки державних службовців, які впродовж року пройшли професійне навчання, %

Примітка: складено автором за даними [3; 4; 5]

Більш детально динаміку професійного навчання державних службовців різних категорій посад, що надає змогу виявити особливості кадрового розвитку у системі державної служби й оцінити ефективність реалізації завдань Стратегії реформування державного управління в частині професіоналізації публічної служби, подано в табл. 2.4.

Подані статистичні дані свідчать про коливання обсягів професійного навчання державних службовців упродовж аналізованого періоду. У 2023 році зафіксовано найвищий рівень залучення до підвищення кваліфікації – 46 % державних службовців, що на 13 відсоткових пунктів більше, ніж у 2022 році.

Це зростання пояснюється активізацією реалізації реформи професійного розвитку кадрів і впровадженням електронних освітніх платформ.

Таблиця 2.4

Динаміка професійного навчання державних службовців за категоріями посад (2022–2024 роки)

Показник	2022		2023		2024	
	Кількість державних службовців, які впродовж року пройшли професійне навчання, осіб	Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, %	Кількість державних службовців, які впродовж року пройшли професійне навчання, осіб	Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, %	Кількість державних службовців, які впродовж року пройшли професійне навчання, осіб	Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, %
Категорія А	164	80	152	71	164	79
Категорія Б	16634	38	19516	48	14828	39
Категорія В	39957	32	54749	45	48061	44
Кількість державних службовців, які впродовж року пройшли професійне навчання	56755	33	74417	46	63053	43

Примітка: складено автором за даними: [3; 4; 5]

Проте у 2024 році відбулося зменшення показника до 43 %, що корелює зі скороченням фінансування навчальних програм унаслідок воєнного стану. Найвищий рівень професійного навчання стабільно демонструють службовці категорії А (71–80 %), що підтверджує пріоритетність підготовки управлінських кадрів вищої ланки. Натомість частка залучених до навчання у категоріях Б і В коливається в межах 38–48 % та 32–45 % відповідно, що свідчить про потребу посилення системи безперервного навчання для середньої і нижчої ланки державної служби.

Вагомим кроком у напрямку забезпечення доступності професійного розвитку державних службовців стало створення у 2020 році Порталу управління знаннями, який став ключовим інструментом цифрової екосистеми підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державного управління. Цей

ресурс забезпечує відкритий доступ до інформації про освітні програми, надає можливість зручного пошуку, реєстрації і перегляду результатів навчання, а також сприяє інтеграції процесів планування, моніторингу й обліку професійного розвитку. Водночас Портал став важливим інструментом комунікації між учасниками освітнього процесу: державними службовцями, надавачами освітніх послуг, викладачами та кадровими службами. Завдяки цьому підходу було значно розширено можливості для підвищення кваліфікації не лише державних службовців, а й представників органів місцевого самоврядування – у зручному, доступному та гнучкому форматі.

Подальше інституційне посилення системи професійного навчання відбулося у 2022 році зі створенням Вищої школи публічного управління – закладу нового типу, який став центром розвитку кадрового потенціалу державної служби. На основі попереднього досвіду Української школи урядування Вища школа сформувала сучасну організаційну структуру, що охоплює дев'ять спеціалізованих центрів, орієнтованих на ключові напрями професійного розвитку: управлінські компетентності, європейську та євроатлантичну інтеграцію, мовну підготовку, цифровізацію навчання тощо. Динаміка результатів діяльності школи демонструє зростання попиту на освітні програми: у 2022 році підвищення кваліфікації пройшли 23730 державних службовців, у 2023 році – 21793, а у 2024 році – уже 28120 осіб.

Станом на липень 2025 року на Порталі управління знаннями зареєстровано 175 надавачів освітніх послуг – від Вищої школи публічного управління та українських університетів до міжнародних інституцій і проєктів технічної допомоги. Така мережа створює умови для розвитку відкритої, конкурентної та інноваційної системи професійного навчання, що сприяє формуванню кадрового ядра державної служби нового покоління – компетентного, гнучкого й орієнтованого на результат.

Разом із тим, реальний рівень доступності освітніх можливостей залишається обмеженим. За даними Порталу управління знаннями, станом на 2025 рік він налічує 570 безкоштовних програм (сукупно за всіма видами)

підвищення кваліфікації державних службовців, з яких лише 12 є відкритими для запису на навчання. Частина програм має цільові обмеження – лише для окремих категорій учасників (наприклад, категорія А, фахівці служб управління персоналом або певні групи оплати праці). У таких умовах державні службовці фактично змушені «полювати» на безкоштовні програми, а у разі відсутності місць – фінансувати навчання власним коштом. Водночас для виконання вимог щодо кількості кредитів ЄКТС багато службовців змушені обирати будь-які безкоштовні курси, навіть якщо їх зміст не відповідає професійним потребам. У результаті процес підвищення кваліфікації набуває формального характеру, що знижує його ефективність і не сприяє реальному розвитку компетентностей.

Подальший аналіз доцільно зосередити на фінансовому аспекті забезпечення системи професійного навчання державних службовців, адже саме рівень інвестування у розвиток людського капіталу визначає сталість позитивних тенденцій і спроможність публічної служби до відновлення та модернізації в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Підвищення кваліфікації в регіональних центрах підвищення кваліфікації здійснювалося за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, а також інших джерел, незаборонених законодавством. Загальний обсяг витрат на професійне навчання у 2024 році склав 77 460 837 грн, що на 5 186 437 грн (7,2 %) перевищує показник 2023 року. Порівняно з 2022 роком фінансування збільшилось на 13 268 521 грн (20,7 %) (рис. 2.4).

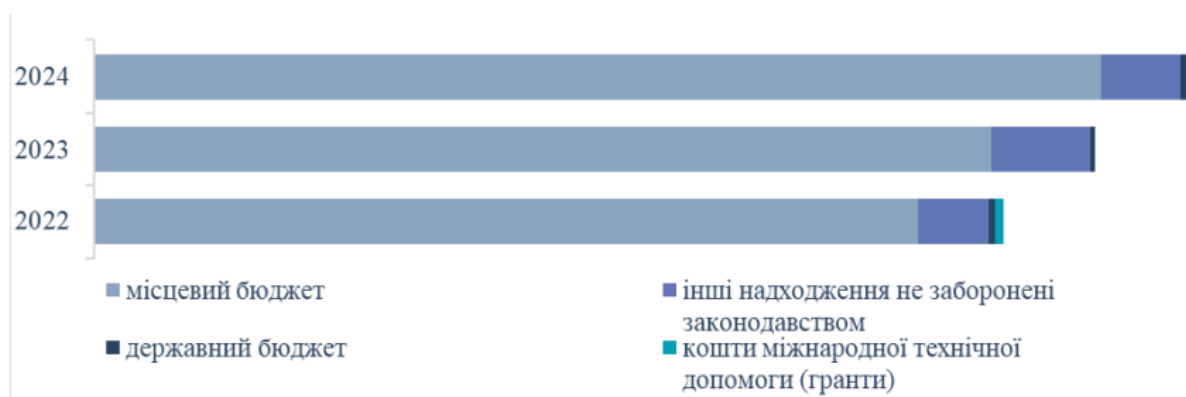


Рис. 2.4 – Загальний обсяг фінансування підвищення кваліфікації в регіональних центрах підвищення кваліфікації у 2022–2024 роках, грн  
Джерело: [2]

У 2024 році, як і в попередні періоди, основним джерелом фінансування підвищення кваліфікації учасників навчання в регіональних центрах підвищення кваліфікації залишалися кошти місцевих бюджетів, які становили 71 527 766 грн, або 92,3 % від загального обсягу фінансування. З них 71 054 019 грн було надано засновниками центрів, а 473747 грн отримано за рахунок закупівлі органами місцевого самоврядування послуг з підвищення кваліфікації власних працівників. Обсяг фінансування з інших джерел, незаборонених законодавством, склав 5 644 352 грн (7,3 %), зокрема 3 804 056 грн – за рахунок власних коштів учасників навчання. Крім того, 288718 грн (0,4 % від загального обсягу фінансування) було отримано з державного бюджету через закупівлю державними органами послуг з підвищення кваліфікації своїх працівників.

Аналіз витрат на професійне навчання державних службовців пропорційно до річного фонду оплати праці у 2024 році засвідчив надзвичайно низький рівень інвестування у розвиток кадрового потенціалу державної служби (рис. 2.5):

0,05 % – для Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, центральних органів влади;

0,07 % – для територіальних органів центральних органів влади;

0,02 % – для місцевих державних адміністрацій.

Такі дані свідчать про системну проблему недостатнього фінансового забезпечення підвищення кваліфікації, що обмежує можливості розбудови сучасної моделі професійної публічної служби. В умовах постійних викликів, пов'язаних із реформуванням державного управління, цифровізацією та воєнним станом, інвестиції у людський капітал мають розглядатися не як витрати, а як стратегічно необхідний ресурс, який визначає якість управлінських рішень і спроможність державних інституцій до інновацій.

Низький рівень фінансування професійного навчання також свідчить про потребу перегляду механізмів розподілу бюджетних коштів, розширення

джерел фінансування (зокрема через грантові програми, міжнародне співробітництво, державно-приватне партнерство), а також запровадження ефективної системи оцінювання результатів навчання. Це дозволить підвищити не лише кількісні показники охоплення навчанням, а й його якість, релевантність і вплив на професійний розвиток державних службовців.

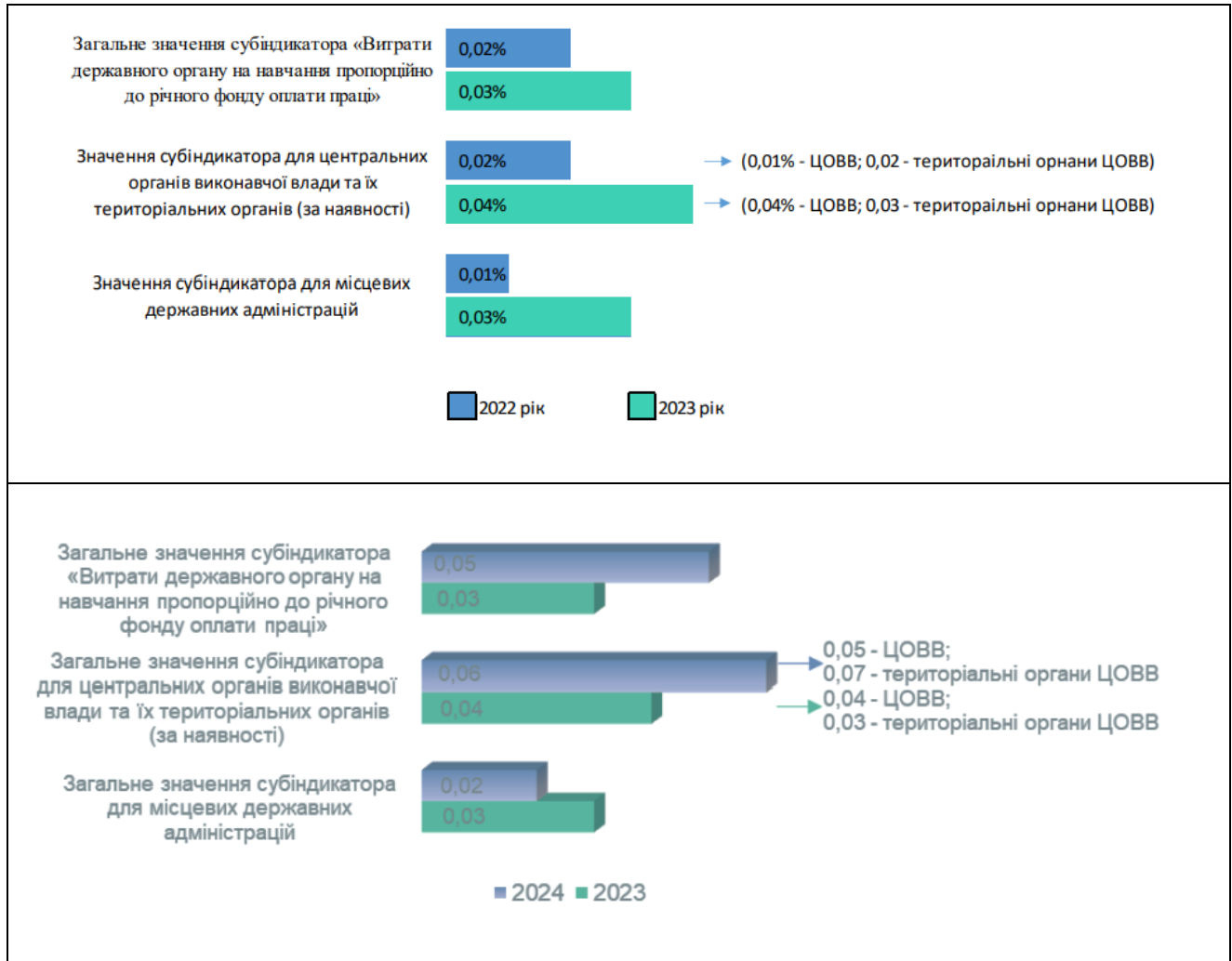


Рис. 2.5. – Витрати державного органу на навчання пропорційно до річного фонду оплати праці» у 2024 та 2023 роках, %

Примітка: складено автором за даними: [3; 4; 5]

Проведений аналіз засвідчив позитивну тенденцію до розширення участі державних службовців у професійному навчанні у 2022–2023 роках, однак у 2024 році зафіксовано спад динаміки, що зумовлено об'єктивними зовнішніми чинниками, зокрема воєнним станом, перерозподілом бюджетних ресурсів і переглядом державних пріоритетів. Упродовж останніх років фінансування професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців

залишається нерівномірним і недостатнім, що стримує розвиток кадрового потенціалу публічної служби.

Для підвищення рівня охоплення навчанням персоналу державних органів та забезпечення якісного професійного розвитку необхідно реалізувати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування стійкої системи безперервної освіти державних службовців. Зокрема, першочерговими завданнями є:

1. Зміцнення фінансової підтримки програм підвищення кваліфікації, включно зі щорічним поступовим збільшенням обсягів фінансування професійного навчання державних службовців за програмами НАДС у Державному бюджеті України.

2. Розвиток електронних форматів навчання, мікрокваліфікацій і дистанційних модулів, що дозволить забезпечити рівний доступ до освітніх ресурсів незалежно від місця роботи чи територіальної віддаленості.

3. Збільшення кількості безкоштовних освітніх програм для державних службовців, зокрема шляхом розширення пропозицій Вищої школи публічного управління та партнерських закладів освіти.

4. Оновлення змісту навчальних програм з урахуванням змін у законодавстві, тенденцій державної політики, викликів воєнного часу і потреб інституційного розвитку державного управління.

5. Формування ефективних мотиваційних механізмів для працівників категорій Б та В, зокрема через запровадження системи заохочень, пов'язаних із проходженням навчання і здобуттям додаткових кваліфікацій.

6. Проведення роз'яснювальної та консультативної роботи НАДС із керівниками органів державної влади щодо важливості інвестування у людський капітал:

– підвищення обсягу власних видатків на навчання і залучення альтернативних джерел фінансування;

– забезпечення умов для проходження навчання з відривом від основних обов'язків, зокрема шляхом зменшення навантаження на період навчання;

– надання технічного забезпечення, особливо для службовців територіальних підрозділів.

7. Удосконалення механізмів оцінювання ефективності професійного розвитку шляхом упровадження показників результативності та системи моніторингу впливу навчання на управлінську діяльність.

8. Внесення змін до Закону України № 5499-VI у частині розширення участі закладів освіти, підприємств та організацій різних форм власності у конкурсах із надання освітніх послуг за державним замовленням НАДС. Це дозволить посилити конкуренцію між надавачами послуг і, відповідно, підвищити якість освітніх програм [82].

Реалізація зазначених заходів забезпечить реальну доступність професійного навчання для всіх категорій державних службовців, сприятиме усуненню формалізму у проходженні курсів, а також створить умови для формування компетентного, адаптивного та інноваційно орієнтованого кадрового ядра державного управління. Це, у свою чергу, підвищить інституційну спроможність органів влади й якість реалізації державної політики в умовах сучасних викликів.

Одним із ключових напрямів діяльності НАДС відповідно до Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки визначено реформування системи оплати праці державних службовців, що передбачає запровадження прозорих, справедливих і конкурентних підходів до винагороди, орієнтованих на результативність, професіоналізм та добросовісність публічної служби.

У 2024 році на нові умови оплати праці переведено 73 % державних службовців, що сприяло усуненню дисбалансів між категоріями посад і підвищенню прозорості системи винагороди [112]. Унаслідок реформи на 41 % скорочено розриви в рівнях оплати праці на центральному рівні (перша юрисдикція), що засвідчує поступове вирівнювання компенсаційної політики в органах державної влади. Відповідно до положень нормативно-правового акту, структура заробітної плати державних службовців передбачає, що 70 % становитиме посадовий оклад (гарантована фіксована частина), а 30 % – премії

та інші змінні складові, пов'язані з результатами діяльності [70]. З 1 січня 2026 року мінімальний посадовий оклад державного службовця має бути не нижчим за 2,5 прожиткових мінімуми для працездатних осіб, що забезпечить більш справедливий рівень винагороди. Надбавка за стаж державної служби визначатиметься на рівні 2 % за кожен рік роботи, але не перевищуватиме 30 % посадового окладу, що сприятиме підвищенню мотивації та збереженню досвідчених кадрів у системі публічного управління.

Упровадження єдиних підходів до класифікації посад і структури заробітної плати створило передумови для усунення диспропорцій між категоріями посад, забезпечення прозорості та передбачуваності винагороди за працю. Переведення більшої частини державних службовців на нові умови оплати сприятиме підвищенню мотивації кадрів, зменшенню корупційних ризиків і посиленню кадрової стабільності у державному секторі. Це свідчить про формування більш професійного, відповідального й орієнтованого на результат кадрового корпусу, що є ключовою умовою підвищення спроможності системи державного управління України до реалізації реформ і впровадження європейських стандартів врядування.

Нинішній етап реформування публічного управління характеризується переходом від процедурно-бюрократичної моделі до результативної, людиноцентричної та компетентнісної. У цьому контексті важливо окреслити ключові тенденції розвитку кадрового ядра публічного управління, наявні проблеми, що стримують ефективне формування персоналу, і перспективи їх подолання. На рис. 2.6 узагальнено ці аспекти, демонструючи взаємозв'язок між сучасними реформаторськими підходами, бар'єрами кадрового розвитку та стратегічними напрямками зміцнення кадрового потенціалу органів публічної влади.

Отже, сучасний етап реформування публічного управління в Україні супроводжується поступовим переходом до компетентнісної, результативної і людиноцентричної моделі формування кадрового ядра. Основні тенденції розвитку кадрового потенціалу, серед яких – професіоналізація державної

служби, впровадження меритократії, інтеграція європейських стандартів, цифровізація кадрових процесів та підвищення доступності професійного розвитку, створюють базу для ефективного управління персоналом.



Рис. 2.6 – Тенденції, проблеми та перспективи формування кадрового ядра публічного управління

Примітка: запропоновано автором

Ці трансформації поступово змінюють підходи до добору, оцінювання і мотивації службовців, переводячи акцент із формальних ознак (стажу, посади, бюрократичних процедур) на реальні компетентності, інноваційність, етичність та здатність до створення суспільно значущих результатів. Паралельно з цим зростає роль прозорості і підзвітності кадрових рішень, що посилює довіру громадян до інститутів влади.

Водночас зберігаються системні проблеми, такі як висока плинність кадрів, недостатня цифрова компетентність, відсутність комплексної системи планування кар'єри, обмежений доступ до освітніх програм і недовіра громадян до державних інституцій, що стримують ефективне формування кадрового ядра. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного підходу, що охоплює розвиток стабільного та мотивованого кадрового корпусу, повну цифровізацію процесів управління, ефективне планування кар'єри і професійного розвитку, а також підвищення прозорості, підзвітності й етичних стандартів публічної служби. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню високопрофесійного, гнучкого та соціально відповідального кадрового ядра, здатного ефективно забезпечувати розвиток державного управління і підвищувати довіру громадян до інституцій.

### **2.3 Кадровий аудит як інструмент ідентифікації та розвитку кадрового ядра органів публічного управління**

У сучасних умовах реформування державної служби кадровий аудит набуває статусу стратегічного інструменту управління людськими ресурсами, спрямованого на забезпечення прозорості, ефективності та результативності кадрової політики. Він дозволяє здійснити комплексну оцінку кадрового потенціалу органу публічного управління, визначити його сильні і слабкі сторони, виявити кадрові ризики та сформувати базу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

З огляду на зростання ролі кадрового аудиту як інструменту стратегічного управління людськими ресурсами в публічному секторі, важливо проаналізувати його наукові трактування. У сучасній літературі існує низка підходів до визначення сутності кадрового аудиту – від розуміння його як інструменту контролю до інтерпретації як системи оцінювання ефективності управління персоналом. Для узагальнення підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників доцільно подати порівняльний огляд дефініцій цього поняття (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Визначення поняття «кадровий аудит» у працях вітчизняних і зарубіжних учених

Автор, джерело	Визначення
Група компаній «Столиця» [20]	Кадровий аудит становить собою перевірку всієї документації компанії, що стосується персоналу, на відповідність вимог законодавства
Аудиторська фірма «Сервіском Аудит» [7]	Одним із дієвих інструментів зі зниження ризиків є кадровий аудит, який може бути як повним, так і частковим, залежно від потреби клієнта
Римар І. [87]	Кадровий аудит – це певна перевірка внутрішньої кадрової документації підприємства на предмет відповідності вимогам чинного трудового законодавства, кадрового діловодства, створення алгоритмів кадрового документообігу, документальне оформлення прийому, звільнення, переведення працівників підприємства, відображення відпусток
Михалевська Л. Б. [60]	Кадровий аудит державної служби – це експертиза стану справ державних органів в частині управління персоналом, що охоплює систему заходів щодо збору інформації, її аналізу й оцінки на цій основі ефективності діяльності організації, оцінки відповідності структурного і кадрового потенціалу державної служби її цілям і стратегії розвитку, використання кадрового потенціалу і регулювання соціально-трудоких відносин
Беляєва Н. С. [9]	Кадровий аудит – це процес, що спрямований на виявлення та виправлення помилок, тобто на підвищення ефективності роботи всієї системи управління персоналом (у контексті підприємств, але застосовне і до органів публічного управління)
Петрова І. Л. [67]	Проведення кадрового аудиту дозволяє оцінити стан використання персоналу як найціннішого активу підприємства, виявити невідповідності та недоліки, критичні проблеми і зони ризику
Романів С. Р. [88]	Кадровий аудит – це система консультативної підтримки, аналітичної оцінки і незалежної експертизи структурного та кадрового потенціалів підприємства, його цілей і стратегії розвитку з метою підготовки й ухвалення відповідних рішень у майбутньому
Слівінська Н. М. [104]	Поняття «кадровий аудит» означає перевірку відповідності організаційної, функціональної й інформаційної структури та потенціалу працівників цілям, завданням і стратегії розвитку

## Закінчення таблиці 2.5

Автор, джерело	Визначення
	організації та вироблення на цій основі програми певних організаційних змін
Aswathappa K. [119]	HR-аудит – систематична перевірка HR-політик, процедур і практик з метою виявлення сильних та слабких сторін і забезпечення відповідності вимогам
Werther W., Davis K. [184]	HR-аудит – аналітичний інструмент для оцінювання функцій та результативності HR, а також узгодженості HR-системи зі стратегією
Durai P. [134]	HR-аудит – формальна та систематична оцінка політик, програм і практик управління персоналом з погляду ефективності та відповідності
Richman B. [168]	HR-аудит – структурований процес, що вимірює якість HR-діяльності за ключовими напрямками (комплаєнс, компенсації, добір, навчання, безпека тощо)
Рудь С. Л. (авторська розробка)	Кадровий аудит у системі публічного управління – це комплексна, системна та періодична оцінка стану, структури, якості й ефективності використання кадрового потенціалу органу влади, спрямована на виявлення відповідності кадрових процесів стратегічним цілям державної політики, вимогам законодавства та принципам доброчесності, прозорості і підзвітності. Його ключовою функцією є ідентифікація та розвиток кадрового ядра – тієї частини державних службовців, які забезпечують стабільність інституційної пам'яті, високий рівень професійної компетентності, лідерство і стратегічну результативність системи публічного управління

Примітка: систематизовано автором

У науковій та практичній літературі існують два основні підходи до трактування сутності кадрового аудиту – вузький (документаційний) і широкий (системний, стратегічний). Разом із науковими концепціями, які розглядають кадровий аудит як комплексну діагностику кадрової політики, ефективності персоналу та відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям, у професійній літературі часто зустрічається більш вузьке трактування цього поняття, орієнтоване на перевірку кадрового діловодства. У межах цього підходу кадровий аудит визначається як:

– перевірка кадрової документації підприємства або організації на предмет відповідності вимогам чинного трудового законодавства;

– оцінка правильності оформлення трудових договорів, наказів, особових справ, табелів обліку робочого часу, а також процедур прийому, звільнення, переведення, відпусток тощо;

– зменшення юридичних ризиків у сфері трудових відносин і запобігання адміністративним санкціям за порушення кадрового законодавства.

Як зазначається у фахових публікаціях із кадрового консалтингу, «кадровий аудит становить собою перевірку всієї документації компанії, що стосується персоналу, на відповідність вимогам законодавства», а також може бути «повним або частковим, залежно від потреби клієнта». Такий підхід робить акцент, передусім, на комплаєнс-функції аудиту, тобто на дотриманні законодавчих норм у сфері праці, а не на стратегічному розвитку персоналу.

З іншого боку, у наукових дослідженнях кадровий аудит трактується значно ширше – як комплексна система оцінювання стану, ефективності та стратегічної відповідності кадрової політики організації. Українські дослідники (Л. Михалевська, Н. Беляєва, І. Петрова, С. Романів, Н. Слівінська) наголошують на функції експертизи, контролю і вдосконалення системи управління персоналом, акцентуючи на зв'язку кадрового аудиту зі стратегічним розвитком організації, її кадровим потенціалом і соціально-трудовами відносинами. Ці визначення орієнтовано на оцінку відповідності кадрової політики завданням та стратегії органу, а також на виявлення резервів підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Зарубіжні науковці (К. Aswathappa, W. Werther, K. Davis, P. Durai, B. Richman) розглядають кадровий або HR-аудит переважно як аналітичний інструмент управління людськими ресурсами, що спрямований на виявлення сильних та слабких сторін HR-систем, перевірку відповідності політик і практик законодавству та стратегічним орієнтирам організації, а також на оцінювання ефективності ключових HR-функцій (добір, навчання, оцінювання, компенсації, безпека праці).

Отже, вузький підхід є важливим із точки зору правової безпеки діяльності органу, тоді як широкий підхід – базовим для забезпечення стратегічного розвитку кадрового потенціалу і підвищення спроможності системи публічного управління. Інтеграція обох підходів є особливо

актуальною для публічного управління, де кадровий аудит має виконувати подвійну функцію, а саме:

- комплаєнс-контроль законності кадрових процедур;
- стратегічна діагностика та розвиток кадрового потенціалу, включно з ідентифікацією кадрового ядра – ключової групи державних службовців, що забезпечують стабільність, компетентність і результативність системи управління.

Тому кадровий аудит у сфері публічного управління варто розглядати як механізм стратегічного управління людськими ресурсами, який поєднує правову, аналітичну та управлінську складові. Він не лише забезпечує відповідність кадрових процесів вимогам законодавства, а й формує основу для розвитку кадрового ядра, зміцнення інституційної спроможності та підвищення результативності державної служби. Кадровий аудит охоплює аналітичну діагностику професійних компетентностей, результативності діяльності, управлінського потенціалу і соціально-лідерських якостей персоналу; визначає рівень залученості, мотивації, ініціативності та готовності до інновацій. У поєднанні з кількісно-якісними показниками (HR-аналітика, стаж, динаміка плинності кадрів, участь у стратегічних завданнях) він формує об'єктивну базу для виокремлення активного кадрового ядра, прогнозування кадрових ризиків і розроблення програм розвитку персоналу.

Отже, кадровий аудит у публічному секторі є не лише інструментом контролю, а й механізмом стратегічного управління людським капіталом, який забезпечує узгодженість кадрової політики з принципами ефективності, відкритості та доброчесності, а також створює умови для формування професійного, стабільного й інноваційно орієнтованого кадрового ядра органів публічного управління. У зв'язку з цим можемо запропонувати таке визначення кадрового аудиту у системі публічного управління – це комплексна, системна та періодична оцінка стану, структури, якості й ефективності використання кадрового потенціалу органу влади, спрямована на виявлення відповідності кадрових процесів стратегічним цілям державної політики, вимогам

законодавства та принципам доброчесності, прозорості і підзвітності. Його ключовою функцією є ідентифікація та розвиток кадрового ядра – тієї частини державних службовців, які забезпечують стабільність інституційної пам'яті, високий рівень професійної компетентності, лідерство і стратегічну результативність системи публічного управління.

Для забезпечення системності, прозорості та повторюваності цього процесу доцільно застосовувати послідовність кадрового аудиту, яка відображає послідовність етапів його проведення, логіку ухвалення управлінських рішень і взаємозв'язок між аналітичними, оцінювальними та розвитковими компонентами. Така послідовність дозволяє структурувати кадрову роботу, визначити відповідальних суб'єктів та оптимізувати взаємодію між етапами аудиту – від збору інформації до моніторингу реалізації рекомендацій. У табл. 2.6 подано послідовність проведення кадрового аудиту в органі публічної влади, що поєднує діагностичний, оцінювальний і стратегічний підходи до управління кадровим потенціалом. Процедура кадрового аудиту відображає системний підхід до управління людськими ресурсами, який поєднує комплаєнс-контроль, аналітичну діагностику та розвиткову функцію. Вона орієнтована не лише на перевірку відповідності кадрових процесів законодавчим вимогам, а й на формування стратегічного бачення розвитку персоналу.

Центральним елементом запропонованої послідовності є етап ідентифікації кадрового ядра, який забезпечує перехід від формальної перевірки до стратегічного управління персоналом. Саме на цьому етапі відбувається оцінка кадрового потенціалу, визначення ключових працівників, що забезпечують стабільність і результативність діяльності органу публічної влади.

Результатом кадрового аудиту є не лише виявлення проблем і дисбалансів, а й створення умов для цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу, формування кадрового резерву та підвищення ефективності кадрових процесів у системі публічного управління.

Таблиця 2.6

## Послідовність проведення кадрового аудиту в органі публічної влади

Етап	Зміст етапу	Основні інструменти / результати
1. Підготовчий етап	Визначення цілей аудиту (комплаєнс, стратегічний розвиток, ідентифікація кадрового ядра); формування команди аудиторів; затвердження плану та критеріїв оцінювання	Наказ (розпорядження) про проведення аудиту, програма аудиту, карта процесів HR
2. Збір та верифікація інформації	Аналіз кадрової документації, баз даних, звітів HRMIS, інтерв'ю з керівниками підрозділів, анкетування персоналу	Аудиторські анкети, форми збору даних, кадрова аналітика
3. Діагностика кадрових процесів	Оцінювання відповідності HR-процедур законодавству, внутрішнім регламентам і стратегічним цілям органу влади	Комплаєнс-матриця, звіт про відповідність
4. Ідентифікація кадрового ядра	Застосування методики бального оцінювання службовців за критеріями: результативність діяльності, виконання функцій кадрового ядра, компетентність, досвід, ініціативність, лідерство	Таблиця бальної оцінки, карта кадрового потенціалу, рейтинг працівників
5. Аналіз кадрових ризиків	Визначення дисбалансів у структурі персоналу, зон дефіциту компетентностей, ризиків плинності кадрів, нерівномірності навантаження	Карта кадрових ризиків, SWOT-аналіз кадрового потенціалу
6. Формування рекомендацій та звіту	Розроблення пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики, розвитку кадрового ядра, підвищення кваліфікації й ефективності управління	Аудиторський звіт, план заходів щодо розвитку персоналу
7. Моніторинг і контроль виконання	Відстеження реалізації рекомендацій, оцінка результативності змін, проведення повторного аудиту через визначений період	Періодичні звіти, HR-аналітика динаміки кадрового потенціалу

Примітка: систематизовано автором

У цьому контексті постає практичне завдання – ідентифікація членів кадрового ядра і визначення кола осіб, які належать до його складу. Це питання має не лише прикладне, а й стратегічне значення для побудови ефективної системи управління персоналом. Проте нині відсутні уніфіковані науково обґрунтовані критерії належності державних службовців до кадрового ядра, що ускладнює ухвалення управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та ротації персоналу. З метою усунення цієї прогалини пропонуємо методику ідентифікації учасників кадрового ядра, що ґрунтується на поєднанні кваліфікаційних, компетентнісних і поведінкових показників професійної діяльності. Вона дозволяє здійснювати не лише формальний відбір за стажем чи посадою, а й комплексну оцінку рівня результативності, лідерського

потенціалу, інноваційності та внеску працівника у досягнення стратегічних цілей органу публічного управління.

Такий підхід забезпечує перехід від інтуїтивного або адміністративного визначення «ключових кадрів» до об'єктивної, структурованої й аналітично обґрунтованої системи ідентифікації кадрового ядра, що підвищує якість кадрових рішень і сприяє формуванню ефективної кадрової політики в публічному секторі. В її основу покладено попередньо сформульовані підходи. Зокрема, на початковому етапі до кадрового ядра доцільно відносити службовців певних професійно-посадових груп із тривалим стажем роботи в органі (пропонується не менше трьох років) та середнім чи високим рівнем кваліфікації (не нижче 7 рангу). Проте, як уже зазначалося, ці критерії не є безпосереднім і точним показником належності до кадрового ядра. Значно важливішим є те, що робить працівник, яких результатів досягає та які має компетентності і професійно-особистісні якості, що дозволяють йому виконувати функції кадрового ядра.

У зв'язку з цим методика передбачає додаткову ідентифікацію за критеріями «результативність діяльності», «виконання функцій кадрового ядра», «володіння необхідними компетентностями». На основі цього можна виокремити: універсалів – тих, хто виконує всі ролі кадрового ядра; професіоналів – тих, хто здатен виконувати декілька ключових ролей; вузьких спеціалістів – тих, хто виконує лише одну визначальну роль.

Методику побудовано на використанні бальної системи оцінювання. Чим більше балів набирає оцінюваний службовець, тим вищою є ймовірність його віднесення до кадрового ядра. Зокрема:

0–30 балів – кадрова периферія (виконує лише базові функції, низький вплив);

31–60 балів – кадровий резерв (потенціал до зростання, необхідний розвиток компетентностей);

61–100 балів – член кадрового ядра (стабільний учасник, виконує ключові функції);

101–150 балів – активне ядро (лідери змін, універсали, здатні впливати на стратегічний розвиток органу).

Такий підхід дозволяє здійснити більш обґрунтовану й об’єктивну ідентифікацію кадрового ядра органів публічного управління, що сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики та розвитку стратегічного потенціалу державної служби. Нами розроблено деталізовану таблицю критеріїв ідентифікації кадрового ядра органів публічного управління з можливостями нарахування балів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Критерії та система бального оцінювання для ідентифікації членів  
кадрового ядра органу публічного управління

Критерій	Зміст критерію	Рівні вияву / можливості отримання балів	Діапазон балів
1. Результативність діяльності	Досягнення службовцем кількісних та якісних результатів, що мають значення для органу публічного управління	Низька результативність (виконання лише мінімальних вимог) – 0–10 балів; середня результативність (виконання планових завдань, відсутність системних порушень) – 11–20 балів; висока результативність (перевиконання планових показників, інноваційність, ініціативність) – 21–30 балів	0–30
2. Виконання функцій кадрового ядра	Участь у стратегічних завданнях, розробці політик, підготовці управлінських рішень, наставництві	Виконує епізодично окремі функції кадрового ядра – 0–10 балів; системно виконує окремі функції (наприклад, участь у робочих групах, дорадчих органах) – 11–20 балів; постійно виконує кілька ключових функцій (стратегічна розробка, наставництво, координація проєктів) – 21–30 балів	0–30
3. Рівень компетентностей	Наявність професійних та особистісних компетенцій, необхідних для зміцнення кадрового потенціалу	Базовий рівень (володіння загальними професійними навичками) – 0–10 балів; розвинений рівень (наявність спеціалізованих знань, участь у навчанні) – 11–20 балів; високий рівень (експертність, інноваційність, здатність передавати знання іншим) – 21–30 балів	0–30
4. Стаж і досвід у сфері публічного управління	Період безперервної роботи в органах публічного управління і накопичений практичний досвід	До 3 років – 0–5 балів; від 3 до 5 років – 6–10 балів; від 6 до 10 років – 11–15 балів; понад 10 років – 16–20 балів	0–20

## Закінчення таблиці 2.7

Критерій	Зміст критерію	Рівні вияву / можливості отримання балів	Діапазон балів
5. Ініціативність та інноваційність	Здатність пропонувати нові рішення, брати участь у реформах, цифровізації, модернізації процесів	Відсутність ініціативності – 0–5 балів; періодичні пропозиції або участь у нововведеннях – 6–10 балів; системна участь у реформаторських ініціативах, автор інноваційних рішень – 11–20 балів	0–20
6. Соціально-лідерські якості	Авторитет серед колег, здатність до наставництва, командоутворення, комунікаційні навички	Низький рівень впливу, відсутність визнання – 0–5 балів; середній рівень (визнання серед окремих колег, участь у тимбілдингу) – 6–10 балів; високий рівень (лідер думок, авторитет, наставник, координатор груп) – 11–20 балів	0–20

Примітка: запропоновано автором

Система ідентифікації членів кадрового ядра органів публічного управління ґрунтується на багаторівневій оцінці, що дозволяє не лише визначити належність службовця до ядра, але й оцінити його місце в структурі організації. Першим і ключовим критерієм є результативність діяльності, яка відображає, наскільки ефективно державний службовець виконує покладені на нього завдання. Якщо працівник обмежується лише виконанням мінімальних вимог, він отримує незначну кількість балів. У випадку стабільного виконання планових завдань працівник досягає середнього рівня оцінки. Водночас ті службовці, які демонструють високу результативність, перевиконують показники, виявляють ініціативність і пропонують нові рішення, можуть претендувати на максимальну кількість балів.

Другим критерієм є виконання функцій кадрового ядра, що передбачає участь у стратегічному плануванні, розробці управлінських рішень, підготовці проєктів документів та наставництві молодших колег. Якщо працівник залучається до цих процесів лише епізодично, він не отримає високих оцінок. Натомість ті, хто системно бере участь у кількох ключових функціях, зокрема в роботі дорадчих органів або координації проєктів, мають змогу здобути максимальну кількість балів.

Третім важливим показником є рівень компетентностей, що охоплює професійні знання, особистісні навички і здатність застосовувати інноваційні підходи. На початковому рівні службовець володіє лише базовими навичками, що дозволяють виконувати стандартні завдання. Середній рівень передбачає наявність спеціалізованих знань та активну участь у програмах підвищення кваліфікації. Високий рівень означає експертність, здатність упроваджувати інновації і передавати досвід іншим працівникам.

Четвертим критерієм є стаж і досвід роботи у сфері публічного управління. Хоча цей показник є допоміжним, він відіграє роль у визначенні належності до ядра. Досвід роботи понад три роки вважається мінімальною умовою для входження в кадрове ядро. Працівники, які мають більше десяти років стажу, зазвичай володіють значним практичним досвідом та отримують високі оцінки, але цей критерій не є визначальним без підтвердження результативністю і компетентностями.

П'ятий критерій – ініціативність та інноваційність, що мають особливе значення в умовах цифрової трансформації і реформування державної служби. Високо цінуються ті службовці, які здатні пропонувати нові ідеї та впроваджувати нестандартні рішення. Якщо працівник не демонструє ініціативи, він не отримує додаткових балів. Натомість системна участь у реформаторських ініціативах чи розробка власних інноваційних підходів дозволяє суттєво підвищити результат оцінювання.

Шостим критерієм є соціально-лідерські якості, що визначають здатність працівника до ефективної комунікації, командоутворення і наставництва. Якщо службовець не має авторитету серед колег, він набирає мінімальні бали. Той, хто здобув визнання серед частини колективу, отримує середній рівень оцінки. А справжні лідери, наставники та координатори груп мають шанс здобути максимальну кількість балів, адже саме вони забезпечують стабільність і розвиток команди.

Сукупне оцінювання за наведеними критеріями формує комплексне уявлення про професійний рівень, поведінкові особливості та потенціал

кожного державного службовця. Для забезпечення системності результатів доцільно узагальнити індивідуальні показники в інтегровану карту кадрового потенціалу органу публічного управління (табл. 2.8). Такий інструмент дозволяє візуалізувати структуру кадрового складу, визначити співвідношення активного ядра, кадрового резерву та периферії, а також оцінити баланс компетентностей і перспектив розвитку персоналу в межах кадрового аудиту.

Система бальної оцінки дозволяє комплексно визначити рівень кожного службовця. Загальна кількість від 0 до 30 балів свідчить про належність до кадрової периферії – це працівники, які виконують лише базові функції та не впливають на стратегічний розвиток органу. Діапазон від 31 до 60 балів означає перебування в кадровому резерві – такі особи мають потенціал для зростання, але потребують додаткового навчання чи розвитку компетентностей. Працівники з результатом від 61 до 100 балів уже належать до кадрового ядра, вони стабільно беруть участь в управлінських процесах і виконують ключові функції. Ті ж, хто набирає від 101 до 140 балів, формують активне ядро. Це універсали, носії стратегічних компетенцій та лідери змін, які здатні суттєво впливати на розвиток системи публічного управління. Отримані результати оцінювання, відображені у карті кадрового потенціалу, потребують подальшої управлінської інтерпретації і практичного застосування. Ефективність цього інструменту значною мірою залежить від того, наскільки системно він інтегрований у процеси кадрового планування, розвитку персоналу й ухвалення управлінських рішень. З метою підвищення результативності використання карти доцільно дотримуватися низки методичних рекомендацій:

1. **Періодичність оновлення.** Карта кадрового потенціалу має оновлюватися щорічно або після проведення чергового кадрового аудиту, а також у випадках суттєвих структурних змін в органі публічного управління (реорганізація, скорочення чи розширення штату). Це забезпечує актуальність даних і дозволяє своєчасно реагувати на кадрові ризики.

Таблиця 2.8

## Карта кадрового потенціалу органу публічного управління

Прізвище, ім'я, по батькові / посада	Результативність діяльності (0–30)	Виконання функцій кадрового ядра (0–30)	Рівень компетентностей (0–30)	Стаж і досвід у сфері публічного управління (0–20)	Ініціативність та інноваційність (0–20)	Соціально-лідерські якості (0–20)	Загальна сума балів (0–150)	Рівень належності	Рекомендації щодо розвитку
Працівник 1	28	26	27	18	15	18	132	Стратегічне ядро	Розвиток лідерських програм; залучення до стратегічних груп
Працівник 2	21	18	22	10	8	10	89	Кадрове ядро	Поглиблення компетенцій у сфері цифрового врядування
Працівник 3	15	10	16	8	6	6	61	Кадровий резерв	Підвищення кваліфікації; менторська підтримка
Працівник 4	9	6	8	6	4	5	38	Кадрова периферія	Розвиток базових навичок, наставництво з боку досвідчених колег
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

Примітка: запропоновано автором

2. Інтеграція з цифровими HR-системами. Доцільно інтегрувати результати карти у HRMIS або внутрішню кадрову інформаційну базу, що надає змогу створити цілісну кадрову аналітику. Така інтеграція забезпечить автоматизований облік динаміки кадрового складу, контроль КРІ та формування статистичних звітів для управлінських рішень.

3. Використання результатів для управлінських рішень. Аналітичні дані карти слід використовувати під час:

- розроблення індивідуальних планів професійного розвитку;
- формування кадрового резерву та програм наставництва;
- ухвалення рішень щодо ротації, просування, заохочення чи перепідготовки персоналу;
- оцінювання ефективності керівників структурних підрозділів за результатами розвитку їхніх команд.

4. Поєднання з іншими HR-інструментами. Карта має використовуватися разом із матрицею компетентностей, діаграмою кадрової структури та профілями посадових компетенцій. Такий підхід забезпечує глибшу оцінку як кількісних, так і якісних параметрів кадрового потенціалу, дозволяючи визначати напрями підвищення організаційної спроможності.

5. Аналітичне застосування для стратегічного планування. На основі карти кадрового потенціалу доцільно здійснювати:

- порівняльний аналіз динаміки кадрових показників за роками;
- визначення кадрових ризиків (наприклад, старіння кадрів, дефіцит компетентностей, перевантаження окремих категорій персоналу);
- моделювання сценаріїв розвитку персоналу – прогнозування потреб у кадрах відповідно до стратегічних завдань органу влади.

6. Зворотний зв'язок і розвиток організаційної культури. Результати карти мають обговорюватися у форматі зворотного зв'язку з працівниками, що сприяє підвищенню прозорості кадрових процесів, зміцненню довіри та формуванню культури безперервного професійного вдосконалення.

Отже, запропонована модель ідентифікації кадрового ядра ґрунтується не лише на формальних параметрах, таких як стаж, ранг чи посада, а передусім на змістовних характеристиках професійної діяльності. Вона фокусує увагу на компетентностях, результативності й управлінському потенціалі державних службовців, що надає змогу відійти від традиційного адміністративного підходу до оцінювання кадрів. Це означає, що навіть досвідчений працівник із низьким рівнем ефективності може не потрапити до складу ядра, тоді як молодий фахівець із високими компетентностями, ініціативністю та інноваційним мисленням, навпаки, має шанси бути включеним до кадрового резерву або ядра.

Запропонована система дозволяє не лише визначати актуальних членів кадрового ядра, а й формувати потенційний резерв розвитку, забезпечуючи безперервність кадрової політики і спадковість управлінських функцій. У підсумку така методика стає інструментом об'єктивної, прозорої та стратегічно орієнтованої оцінки персоналу, що сприяє підвищенню мотивації, розвитку компетентностей, зміцненню доброчесності і формуванню сучасного професійного кадрового корпусу. Її застосування створює передумови для стабільного функціонування системи державної служби й ефективного впровадження управлінських реформ.

## **Висновки до розділу 2**

Другий розділ дослідження містить характеристику нормативно-правового та інституційного механізмів управління кадровим ядром органів публічної влади у сфері публічного управління, аналіз сучасного стану і проблем формування кадрових ресурсів, а також методичний інструментарій проведення кадрового аудиту ефективності використання кадрового ядра й оптимізації його структури. Основні результати дослідження свідчать про таке:

1. Проведено аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління.

Доведено, що поєднання законодавчих актів, стратегічних програм і спеціалізованих інституційних механізмів створює передумови для формування професійного, добросовісного та стабільного кадрового складу державних органів.

Досліджено роль стратегічно-програмних документів, зокрема Стратегії реформування державного управління України (2016–2025), Дорожньої карти реформи публічної служби і Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 роки. Встановлено, що вони спрямовують кадрову політику на підвищення професійного рівня, розвиток компетенцій, впровадження прозорих процедур відбору й оцінювання, а також інтеграцію української системи управління до європейських стандартів.

Встановлено, що сучасні інформаційні системи управління персоналом (HRMIS) та Єдиний портал вакансій є ключовими технологічними інструментами для формування і розвитку кадрового ядра. Вони забезпечують автоматизацію кадрових процесів, прозорість конкурсів, моніторинг компетентностей та добросовісності, а також планування професійного розвитку державних службовців. Проєкт «Резерв відновлення» демонструє практичну реалізацію стратегічних завдань кадрової політики в умовах відновлення державних структур на деокупованих територіях. Він сприяє оперативному формуванню кадрового резерву для стратегічно важливих посад і залученню компетентних фахівців, що підвищує ефективність та стабільність кадрового ядра.

Виявлено ризики формування кадрового ядра в умовах воєнного стану і тимчасового обмеження конкурсних процедур, що підкреслює необхідність впровадження гнучких, технологічно забезпечених механізмів добору й оцінювання персоналу, здатних підтримувати прозорість і результативність кадрової політики навіть за складних умов.

Узагальнено, що ефективне формування кадрового ядра органів публічного управління є можливим лише через інтеграцію нормативно-правових норм, стратегічного планування, інституційної координації та

сучасних технологій управління персоналом. Такий комплексний підхід забезпечує створення компетентного, професійного і добросовісного кадрового ядра, здатного реалізовувати стратегічні завдання державної служби та підвищувати довіру громадян до державних інституцій.

2. На основі аналізу соціологічних даних встановлено наявність глибокої кризи довіри суспільства до органів публічної влади, що виявляється у високих показниках недовіри до державного апарату, політичних партій, судової системи й антикорупційних інституцій. Така ситуація безпосередньо впливає на процес формування кадрового ядра органів публічного управління, знижуючи престиж державної служби, ускладнюючи залучення професійних і добросовісних кадрів, а також стримуючи оновлення управлінського корпусу.

Аналіз кадрової мобільності свідчить про високу турбулентність, спричинену війною, соціально-економічною нестабільністю та міграцією фахівців. Масові звільнення, особливо у 2022–2023 роках, призвели до втрати інституційної пам'яті, порушення кадрової спадковості і виникнення ризику деградації управлінських процесів. Часткова стабілізація у 2025 році поки не компенсує кадрових втрат, а проблема повернення фахівців, які виїхали за кордон, залишається актуальною.

Виявлено, що кадрова криза поглиблюється відсутністю ефективних механізмів оновлення керівного складу, недостатньою привабливістю державної служби для молоді й обмеженими можливостями професійного зростання. Для подолання цих викликів необхідним є впровадження системного стратегічного кадрового управління, орієнтованого на розвиток лідерства, цифрових навичок і компетентностей адаптивного управління. Професійне навчання визначено ключовим інструментом оновлення кадрового потенціалу. Дослідження свідчить, що система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців поступово набуває ознак цілісності завдяки реалізації Концепції і Стратегії реформування державного управління. Проте рівень охоплення навчальними програмами й обсяги фінансування ще не відповідають

масштабам кадрових потреб, що вимагає подальшої інституціоналізації безперервного професійного розвитку.

Отже, сучасний стан формування кадрового ядра органів публічного управління в Україні характеризується поєднанням трьох ключових тенденцій: зниження довіри до влади, кадрової нестабільності і поступового реформування системи професійного навчання. Ефективне відновлення кадрового потенціалу є можливим лише за умови поєднання антикорупційних, організаційно-інституційних та освітніх механізмів, спрямованих на підвищення престижу державної служби, розвиток компетентностей і зміцнення доброчесності публічних управлінців.

3. Кадровий аудит у системі публічного управління розглядається як важливий елемент стратегічного управління людськими ресурсами, який забезпечує зв'язок між аналізом, оцінюванням і розвитком кадрового потенціалу органу влади. Його сутність полягає не лише у перевірці відповідності кадрової діяльності встановленим нормам і процедурам, а й у виявленні стратегічних можливостей для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності роботи персоналу та формування компетентного кадрового ядра.

Розроблена модель кадрового аудиту передбачає логічно послідовні етапи – підготовчий, діагностичний, аналітичний і моніторинговий, що дозволяє поєднати функції контролю, оцінювання та розвитку. Центральним елементом моделі є ідентифікація кадрового ядра, яка забезпечує перехід від формального обліку персоналу до стратегічного управління компетентностями і потенціалом працівників.

Запропонована методика ідентифікації кадрового ядра базується на бальній оцінці державних службовців за шістьма критеріями: результативністю діяльності; виконанням функцій кадрового ядра; рівнем компетентностей; стажем і досвідом у сфері публічного управління; ініціативністю та інноваційністю; соціально-лідерськими якостями. Ця методика дозволяє

визначити як фактичних, так і потенційних членів кадрового ядра, виокремити зони розвитку, а також підвищити об'єктивність та прозорість кадрових рішень.

У межах кадрового аудиту сформовано аналітичний інструмент – карту кадрового потенціалу органу публічного управління, яка відображає збалансованість компетентностей, кадрові ризики, резерви і напрями розвитку персоналу. Її використання у поєднанні з цифровими HRMIS-рішеннями створює можливість системного моніторингу кадрової спроможності органу влади, формування кадрового резерву, підтримання безперервності управлінських процесів та підвищення ефективності управлінських команд.

Загалом кадровий аудит у сучасному публічному управлінні трансформується з інструменту контролю у механізм стратегічного розвитку людського капіталу державної служби. Він дозволяє виявляти не лише недоліки, а й потенційні точки зростання, сприяючи формуванню професійного, мотивованого і стабільного кадрового ядра, яке забезпечує результативність реформ, сталість інституційної пам'яті та зростання довіри до органів державної влади.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [90; 96; 97].

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### **3.1 Структурна модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу**

В умовах реформування публічної служби особливої ваги набуває питання ефективної побудови кадрового потенціалу, здатного реалізовувати стратегічні цілі держави та територіальних громад. Традиційні підходи до управління персоналом часто не враховують багатовимірність ролей, функцій і компетентностей працівників, що призводить до низької адаптивності органів управління. Сегментний підхід дозволяє по-новому розглянути кадрове ядро, виокремлюючи групи службовців за рівнем компетентності, досвідом, ціннісними орієнтирами та професійними завданнями. Це створює можливість більш адресного управління розвитком персоналу і підвищення ефективності його функціонування.

Особливо актуальною сьогодні є потреба в оновленні механізмів кадрової політики відповідно до принципів відкритості, прозорості й орієнтації на результат. Сегментація кадрового складу органу публічного управління сприяє формуванню цілісної системи, де кожен працівник розглядається не лише як виконавець завдань, а й як носій стратегічного потенціалу. Крім того, такий підхід дозволяє врахувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку і забезпечити умови для їх реалізації. В умовах цифровізації та глобалізації публічні органи повинні мати кадрові моделі, здатні швидко реагувати на зміни середовища. Це вимагає створення структурних моделей, які поєднують формальні і неформальні елементи кадрового управління.

Сегментний підхід допомагає встановити оптимальний баланс між професійними компетенціями й управлінськими навичками персоналу. Він відкриває можливості для формування кадрового резерву, який відповідає

стратегічним завданням розвитку держави. У сучасних умовах особливого значення набуває залучення молодих фахівців і формування кадрової наступності. Саме тому актуальним є дослідження методів сегментації персоналу з урахуванням як традиційних, так і інноваційних індикаторів, які можуть слугувати подальшій оптимізації роботи з персоналом органу публічного управління.

Розробка структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління забезпечує підвищення ефективності ухвалення рішень та якість реалізації управлінських функцій. Вона дозволяє мінімізувати ризики кадрових дисбалансів і сформувати систему, орієнтовану на довгостроковий розвиток. Отже, необхідність модернізації кадрового потенціалу органів влади, удосконалення механізмів управління персоналом і впровадження інноваційних підходів актуалізують питання розробки сучасної моделі кадрового ядра на основі використання сегментного підходу як перспективи для формування більш гнучких та результативних систем публічного управління.

Зазначимо, що структурна модель кадрового ядра органу публічного управління є концептуальною основою для визначення структури, функцій та взаємозв'язків працівників, які забезпечують сталість, ефективність і результативність управлінських процесів. Вона відображає системний підхід до формування та розвитку кадрового потенціалу, орієнтований на досягнення стратегічних цілей держави і суспільства. Кадрове ядро можна розглядати як стійку групу працівників, які мають ключові компетентності, досвід та управлінські навички, необхідні для реалізації завдань органу влади. Його завдання полягає у формуванні балансу між стабільністю і динамічністю кадрової структури.

Процес формування кадрового ядра має відбуватися у двох взаємопов'язаних векторах: по-перше, вплив безпосередньо на кадрове ядро та його учасників; по-друге, вплив на зовнішнє середовище кадрового ядра як систему чинників, що сприяють його позитивній динаміці. Важливо працювати не лише з уже сформованим кадровим ядром, але й з тими працівниками, які

потенційно можуть стати його учасниками у майбутньому. Це необхідно для забезпечення наступності, оновлюваності та стабільності кадрового потенціалу, а також для формування найближчої до ядра групи підтримки.

Середовище має впливати як на саме кадрове ядро, так і на його резервний потенціал. Разом із тим, і саме кадрове ядро повинно активно формувати свій внутрішній резерв, здатний забезпечити безперервність управлінських процесів. Уся робота з кадровим ядром, його резервом та середовищем здійснюється у межах циклу формування: створення, розвиток, трансформація і стабілізація. Наприклад, структура кадрового ядра повинна бути спочатку сформована, далі отримати розвиток, за потреби пройти процес трансформації та закріпитися на визначений період часу.

Перейдемо до методичних основ сегментування і побудови структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління. Зокрема, нами розроблено та пропонується до застосування інструментарій сегментації кадрового ядра, що враховує специфіку діяльності органів публічного управління, потребу у спадкоємності кадрів і вимоги до їхньої гнучкості та результативності.

На нашу думку, методичні основи сегментування охоплюють: методологію сегментування, технологію сегментування, принципи сегментування, статус сегментування у процесі розробки і реалізації сегментоорієнтованої кадрової політики, а також урахування особливостей діяльності органів публічного управління в технології та принципах сегментування.

У цьому дослідженні сегментування кадрового ядра трактується як поділ кадрового ядра на структурні елементи, об'єднані за певними ознаками, з подальшим вивченням реакцій і поведінки цих елементів у межах стратегії розвитку органу публічного управління. Сегментування передбачає визначення найбільш активної частини кадрового ядра (цільових елементів) із метою вироблення диференційованої програми кадрових заходів для кожної групи та забезпечення максимального залучення до реалізації стратегічних завдань

організації. Основними результатами сегментування є виокремлення цільових елементів і розробка диференційованих програм роботи з ними.

Під час дослідження використовується поняття «структурний елемент кадрового ядра», оскільки воно найбільш точно відображає структурну природу ядра та наявність у ньому взаємопов'язаних частин. Ці частини пропонується виокремлювати за допомогою сегментування. Вони мають ознаки сегментів, але водночас володіють чітко вираженими структурними характеристиками. Саме тому застосовується термін «структурний елемент» як складова кадрового ядра.

Як зазначалося раніше, сегментування доцільно здійснювати на основі сегментного підходу у поєднанні з функціонально-компетентнісним підходом. Методологію сегментування можна подати схематично у вигляді послідовності етапів (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Етапи процесу виокремлення структурних елементів кадрового ядра органу публічного управління

Примітка: запропоновано автором

У результаті встановлення функцій, ролей і компетенцій виокремлюються відповідні структурні елементи кадрового ядра. Критеріями їх визначення є: функціонал, рольова приналежність та базові компетентності. Проте

сегментація може здійснюватися і за іншими критеріями: місце працівника в організаційній структурі, кваліфікаційні характеристики, демографічні параметри, психологічні особливості, мотиваційна структура особистості, готовність і толерантність до ризику, рівень лояльності тощо [133]. Вибір конкретних критеріїв або їх комбінацій залежить від цілей сегментування.

На нашу думку, визначальним принципом відбору критеріїв сегментування є орієнтація на функції кадрового ядра та відповідні їм ролі і компетентності. Найважливішою функцією кадрового ядра в умовах публічного управління вважається участь у розробці та реалізації стратегії органу влади, а також сприяння залученню всього персоналу до її впровадження. Інші функції кадрового ядра також визнаються значущими в межах стратегічного розвитку органу публічного управління.

Наступним етапом формування кадрового ядра має стати його сегментування. Для цього можна використати типову схему сегментування ядра, наведену в науковій літературі чи у попередніх дослідженнях (див. підрозділ 1.1), проте більш доцільно, щоб орган публічного управління здійснив власне сегментування, оскільки кадрове ядро в різних установах може суттєво відрізнятися за структурою.

Наприклад, якщо метою сегментування є визначення груп працівників, залучених до розробки та реалізації стратегії органу публічного управління, то критерієм може бути ступінь участі в цих процесах. Ознакою ж віднесення того чи іншого працівника кадрового ядра до певної структурної групи може бути характер його поведінки при підготовці і реалізації стратегічних завдань.

Усі етапи сегментування виконуються з урахуванням впливу різних чинників, серед яких: зміст стратегії розвитку кадрової політики, стиль управління в установі, особливості організаційної культури тощо. Укрупнено технологію сегментування подано на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Узагальнена схема сегментування персоналу органу публічного управління за метою, критеріями й ознаками

Примітка: запропоновано автором

Важливо підкреслити, що технологія сегментації є не лише технічним інструментом, а й методологічною основою для вибудови кадрової політики. Вона поєднує в собі стратегічні, функціональні та компетентнісні підходи, створюючи підґрунтя для комплексного управління людськими ресурсами. У результаті сегментація кадрового ядра сприяє більш ефективному використанню кадрового потенціалу, розвитку професійних компетенцій і підвищенню результативності органу публічного управління. Орган публічного управління має послідовно пройти етапи сегментування кадрового ядра, подані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи сегментування кадрового ядра органу публічного управління

Етап	Назва	Зміст	Очікуваний результат	Обмеження
1	Уточнення бачення та стратегії	Визначення стратегічного бачення органу й аналіз потенціалу кадрового ядра для розробки чи реалізації стратегії	Чітке розуміння місії, цілей і ролі кадрового ядра	Недостатня визначеність стратегії; брак даних про потенціал
2	Аналіз чинників впливу	Оцінка культури, кадрової політики, рівня управління персоналом, здатності до змін	Виявлення ключових чинників для ефективного сегментування	Суб'єктивність оцінок; опір змінам
3	Виявлення учасників	Ідентифікація співробітників, що брали або можуть брати участь у стратегії	Список працівників кадрового ядра та резерву	Неповнота інформації; ризик упущення потенційних кандидатів
4	Фіксація фактів участі	Документування внеску працівників (хто, коли, що робив)	Об'єктивна база даних про участь у стратегії	Брак достовірних джерел; складність перевірки

Закінчення таблиці 3.1

Етап	Назва	Зміст	Очікуваний результат	Обмеження
5	Визначення критеріїв	Встановлення рівнів участі у стратегії (високий, середній, низький)	Система критеріїв для сегментування	Можлива суб'єктивність у визначенні рівнів
6	Аналіз цінностей і мотивів	Виявлення користі, яку можуть принести учасники, та їх мотивації	Розуміння мотиваційної бази учасників	Труднощі виявлення справжніх мотивів
7	Формування структурних елементів	Групуювання учасників за моделями поведінки, мотивами, потребами	Створені сегменти кадрового ядра	Ризик об'єднання несумісних працівників
8	Перевірка сегментів	Діагностика й уточнення подібності учасників у групах	Підтверджена валідність сегментів	Необхідність додаткового аналізу; витрати часу
9	Визначення привабливості сегментів	Оцінка внеску сегментів у реалізацію стратегії, KPI, інноваційність	Вибір пріоритетних сегментів для розвитку	Складність кількісної оцінки; залежність від контексту
10	Розробка методики оцінювання	Формування системи вимірювання внеску сегментів у стратегічні цілі	Робоча методика оцінювання результативності кадрового ядра	Відсутність готових індикаторів; потреба у додаткових ресурсах

Примітка: запропоновано автором

Сегментування кадрового ядра органу публічного управління передбачає проходження низки послідовних етапів, кожний з яких має власний зміст, очікувані результати та можливі обмеження. На першому етапі відбувається уточнення стратегічного бачення і визначення напрямів розвитку органу. Це важливо, адже кадрове ядро не може формуватися у відриві від стратегічних цілей. Якщо орган перебуває на стадії розробки стратегії або кадрове ядро забезпечує інтелектуальну основу для цього процесу, якщо стратегія вже існує, то ядро відіграє ключову роль у її практичній реалізації. Результатом цього етапу стає чітке розуміння місії, стратегічних цілей та ролі кадрового ядра. Проте обмеженням може стати відсутність достатньо чіткого бачення майбутнього або нестача достовірної інформації про кадровий потенціал.

Другий етап пов'язано з аналізом чинників впливу. Йдеться про оцінку організаційної культури, кадрової політики, рівня роботи з персоналом, а також готовності колективу до змін. Важливим є також урахування досвіду

застосування різних управлінських підходів і необхідної швидкості адаптації органу до викликів зовнішнього середовища. Очікуваним результатом є виявлення ключових чинників, що впливатимуть на сегментування. Проте існує ризик суб'єктивності оцінок та опору змінам із боку окремих учасників.

На третьому етапі здійснюється ідентифікація співробітників, які мають або мали безпосередній стосунок до розробки чи реалізації стратегії. Сюди входить як фактичне кадрове ядро, так і потенційний резерв, що може бути залучений у майбутньому. У результаті формується список основних учасників процесу. Обмеженням цього етапу є неповнота інформації та можливий ризик втрати перспективних кандидатів.

Четвертий етап полягає у фіксації конкретних фактів участі працівників у стратегічній діяльності. Це означає документування того, хто, коли, де і що саме робив для розробки чи реалізації стратегічних завдань. У випадку аналізу резерву кадрового ядра розглядається, хто з працівників міг би виконувати такі функції. Це дозволяє створити об'єктивну базу даних. Проте обмеженням може стати брак достовірних джерел або складність перевірки таких фактів.

П'ятий етап передбачає визначення критеріїв сегментування. У досліджуваному випадку таким критерієм є ступінь участі у стратегічній діяльності: високий, середній або низький. Це дозволяє створити певну систему для розподілу працівників у сегменти. Обмеженням є можливість суб'єктивного підходу при визначенні рівня залученості.

На шостому етапі здійснюється аналіз цінностей і мотивів учасників кадрового ядра. Це означає пошук відповідей на такі запитання: яку користь може принести кожен учасник, що він уже робить чи може робити, чи хоче він брати участь у реалізації стратегії, які чинники здатні підсилити його мотивацію. Результатом є розуміння ціннісної та мотиваційної бази ядра. Проте складність цього етапу полягає у виявленні справжніх мотивів, які можуть відрізнятися від декларованих.

Сьомий етап полягає у формуванні структурних елементів кадрового ядра. Це означає групування учасників за схожими моделями поведінки,

мотивами, потребами та іншими критеріями сегментування. У результаті створюються сегменти, які мають внутрішню єдність. Проте ризиком може стати об'єднання несумісних працівників.

Восьмий етап передбачає перевірку сформованих сегментів. Тут здійснюється діагностика і переперевірка моделей поведінки та мотивів працівників, яких об'єднали в одну групу. Це дозволяє підтвердити валідність сегмента. Проте існує потреба у додатковому аналізі, що вимагає часу і ресурсів.

Дев'ятий етап зосереджується на визначенні привабливості сегментів. Для цього оцінюється їх внесок у реалізацію стратегії, досягнення ключових показників ефективності, інноваційний розвиток та подолання кризових ситуацій. У результаті визначаються пріоритетні сегменти, які заслуговують на першочерговий розвиток. Обмеженням є складність кількісної оцінки і залежність результатів від контексту.

На десятому етапі формується методика оцінювання внеску структурних елементів у досягнення стратегічних цілей. Це може бути здійснено шляхом аналізу вже наявних показників або розробки спеціальної методики. У результаті орган отримує робочий інструмент для оцінювання результативності кадрового ядра. Проте складністю є відсутність готових індикаторів у багатьох органах і потреба у додаткових ресурсах для розробки методики.

Отже, технологія сегментування кадрового ядра є цілісним процесом, що складається з логічно взаємопов'язаних етапів. Кожний етап має власну мету, зміст та очікувані результати, які в сукупності формують системний підхід до роботи з кадровим ядром. Сегментація дозволяє органу публічного управління краще зрозуміти структуру власного кадрового потенціалу і виявити ті елементи, які відіграють провідну роль у реалізації стратегії. Водночас вона сприяє створенню умов для індивідуалізованої кадрової політики, що враховує потреби та можливості різних груп працівників.

Сформована у такий спосіб модель кадрового ядра відображає реальну багатогранність персоналу органу публічного управління. Вона забезпечує

гнучкість у кадрових рішеннях, дозволяє зменшити ризики кадрових помилок і підвищує ефективність управління [111]. Завдяки сегментації кадрове ядро перетворюється з однорідної сукупності на систему структурних елементів, кожний з яких має власну роль у досягненні стратегічних цілей. Це відкриває можливості для більш глибокого залучення працівників до процесів розвитку органу та підвищує рівень їх відповідальності.

Для реалізації запропонованих етапів сегментування кадрового ядра необхідно використовувати відповідні методи. У табл. 3.2 наведено перелік можливих методів, які можна застосовувати на кожному етапі технології сегментування.

Таблиця 3.2

Етапи та методи їх реалізації у процесі сегментування кадрового ядра органу публічного управління

Етап	Зміст етапу	Методи реалізації
1	Уточнення бачення майбутнього громади, її стратегії розвитку й аналіз потенціалу для реалізації	Аналіз стратегічних документів громади, метод фокус-груп, стратегічні сесії, стратегічні наради, метод проектних груп
2	Аналіз чинників, значущих для сегментування (кадрова політика, корпоративна культура, швидкість реакції на зміни)	Аналіз документів, метод експертних оцінок, метод включеного спостереження, обговорення в крос-функціональних групах
3	Виявлення працівників, залучених до розробки або реалізації стратегії	Опитування керівників для визначення списку працівників (усне чи письмове)
4	Збір даних про працівників, дотичних до реалізації стратегії	Метод спостереження, методи оцінювання персоналу (центр оцінки, 360 градусів, рейтингування, поведінкові шкали тощо)
5	Визначення критеріїв сегментування	Метод експертних оцінок, робота проектних груп
6	Встановлення ціннісного внеску, мотивів і потреб учасників кадрового ядра	Опитування керівників, методи оцінювання персоналу, анкетування чи інтерв'ю з учасниками, метод роботи проектних груп
7	Формування структурного елемента (сегмента)	Метод роботи проектних груп
8	Перевірка сегмента (діагностика моделей поведінки та мотивів)	Метод роботи проектних груп
9	Визначення критеріїв привабливості сегмента	Метод експертних оцінок, метод роботи проектних груп, опитування керівників
10	Визначення методики оцінки внеску структурного елемента у досягнення стратегічних цілей	Метод роботи проектних груп

Примітка: запропоновано автором

Вибір конкретних методів залежить від можливостей і потреб органу публічного управління або територіальної громади. Усі зазначені методи вже відомі у науці та практиці, проте особливої уваги заслуговує метод роботи проєктних груп. Автори вважають, що сегментування кадрового ядра доцільно доручати спеціально створеній проєктній групі. До її складу необхідно включати різних фахівців – експертів з управління персоналом, аналітиків, керівників структурних підрозділів органу публічного управління, представників громади. Така група повинна забезпечити реалізацію всієї технології сегментування кадрового ядра.

Запропоновані методи сегментування кадрового ядра рекомендовано для кожного конкретного етапу, однак важливо наголосити, що універсальної технології сегментування не існує. Кожного разу орган публічного управління має визначати оптимальний набір методів залежно від контексту та власного функціонального призначення. Якість сегментування кадрового ядра значною мірою залежить і від професійних компетентностей тих, хто його здійснює.

Крім того, сегментування кадрового ядра не є одноразовим процесом, воно має циклічний та ітеративний характер, оскільки з часом змінюються як структурні елементи кадрового ядра, так і цілі, що визначають його сегментування. Отже, формування кадрового ядра у сфері публічного управління є безперервним процесом, що поєднує аналітичний, організаційний та ціннісний виміри.

У межах пропонованого інструментарію нами сформульовано ключові принципи сегментування кадрового ядра, які доцільно враховувати при побудові сучасної кадрової політики органу публічного управління (табл. 3.3).

У процесі формування кадрового ядра органу публічного управління важливе місце займає система принципів, на основі яких здійснюється сегментація персоналу. У табл. 3.3 виокремлено шість ключових принципів, що забезпечують цілісність та ефективність процесу. Кожний із цих принципів має власний зміст і практичне значення, яке виявляється у реальному функціонуванні кадрового ядра.

Таблиця 3.3

## Принципи сегментування кадрового ядра органу публічного управління

Принцип	Зміст	Практичне значення
Цільова орієнтація	Сегментування здійснюється відповідно до стратегічних цілей організації	Забезпечує узгодженість кадрової політики з місією та стратегією розвитку
Періодичність	Сегментація проводиться систематично, з урахуванням змін у структурі персоналу чи цілях організації	Дозволяє своєчасно оновлювати склад і роль кадрового ядра відповідно до нових викликів
Диференціація кадрової роботи	Для різних структурних елементів ядра застосовуються відмінні програми кадрової політики	Підвищує ефективність управління, ураховуючи індивідуальні ролі та компетентності працівників
Конфіденційність	Інформація про критерії й ознаки сегментації зберігається та поширюється лише за згодою учасників	Захищає персональні дані і формує довіру між персоналом та організацією
Достовірність	Сегментація ґрунтується на об'єктивних показниках, а не на суб'єктивних оцінках	Забезпечує справедливість і прозорість у процесі відбору та сегментування
Добровільність	Входження до кадрового ядра є добровільним, організація може мотивувати, але не примушувати	Формує внутрішню мотивацію і відповідальність учасників кадрового ядра

Першим із них є принцип цільової орієнтації. Його сутність полягає в тому, що сегментування здійснюється виключно для досягнення стратегічних цілей організації. Це означає, що поділ працівників на сегменти є не самоціллю, а інструментом досягнення більш високої результативності управління [63]. Цей принцип забезпечує узгодженість кадрової політики з місією органу публічного управління, а також дозволяє формувати кадрове ядро відповідно до ключових напрямів розвитку.

Другим принципом є принцип періодичності. Він передбачає, що сегментація не може бути разовим заходом, а повинна проводитися систематично. Причиною цього є те, що у процесі діяльності відбуваються зміни у складі персоналу, його компетенціях, мотиваціях і навіть у стратегії самої організації. Регулярне оновлення сегментів дозволяє підтримувати їх актуальність та відповідність сучасним викликам. Це створює гнучкість кадрового ядра і забезпечує його адаптивність у динамічному середовищі публічного управління.

Третім є принцип диференціації кадрової роботи. Його зміст полягає у тому, що для різних структурних елементів кадрового ядра повинні застосовуватися різні програми кадрової політики. Працівники, які належать до стратегічного сегмента, потребують особливого підходу у підготовці та розвитку. Водночас співробітники, які виконують тактичні чи операційні функції, можуть вимагати інших форм підтримки. Це дозволяє враховувати індивідуальні компетентності і забезпечує більш ефективне управління кожною групою.

Четвертим принципом є принцип конфіденційності. У процесі сегментації завжди використовується інформація, яка може бути чутливою: це професійні компетенції, оцінки діяльності, мотиви, потреби та цінності працівників. Тому організація зобов'язана гарантувати, що всі дані про критерії й ознаки сегментування будуть захищеними. Їх поширення є можливим лише за згодою самих учасників. Це не лише відповідає вимогам законодавства щодо захисту персональних даних, але й формує довіру у колективі. Працівники повинні бути впевнені, що їхня особиста інформація не буде використана проти них.

П'ятим є принцип достовірності. Він означає, що під час сегментації кадрового ядра потрібно спиратися лише на об'єктивні дані. Це можуть бути результати оцінювання діяльності, незалежні експертні висновки, кількісні показники ефективності [58]. Використання суб'єктивних суджень або упереджень може призвести до викривлення результатів і, як наслідок, до зниження ефективності кадрової політики. Отже, достовірність критеріїв та показників є основою справедливості і прозорості сегментації.

Останнім, але не менш важливим принципом є принцип добровільності. Він полягає в тому, що входження до кадрового ядра має бути свідомим вибором співробітника. Організація може пропонувати, мотивувати та створювати умови, проте не має права примушувати до виконання функцій кадрового ядра. Якщо працівник погоджується долучитися до цього процесу, він бере на себе відповідальність і виявляє внутрішню мотивацію. У випадках, коли залучення відбувається примусово чи формально, працівник не може

вважатися повноправним членом кадрового ядра. Добровільність є гарантією того, що у структурних групах будуть працювати лише ті, хто реально зацікавлений у розвитку організації.

Сукупність цих принципів формує методологічну основу сегментації кадрового ядра. Вони дозволяють вибудувати процес відбору, поділу й організації роботи персоналу таким чином, щоб досягати стратегічних цілей максимально ефективно. Кожний принцип виконує власну функцію, але у комплексі вони створюють системний підхід. Принцип цільової орієнтації забезпечує стратегічну спрямованість. Принцип періодичності відповідає за актуальність і динамічність кадрової політики. Принцип диференціації дозволяє підходити до різних груп індивідуально. Принцип конфіденційності формує довіру та захищає персональні дані. Принцип достовірності забезпечує об'єктивність і справедливість. Нарешті, принцип добровільності створює умови для внутрішньої мотивації та відповідальності співробітників. Виконання всіх цих принципів у практиці публічного управління дозволяє сформувати кадрове ядро, яке не лише відповідає сучасним потребам організації, але й здатне забезпечити її сталий розвиток у майбутньому. Вони перетворюють процес сегментації на дієвий інструмент стратегічного управління персоналом.

Аналіз, проведений у другому розділі, свідчить, що в органах публічного управління керівники входять до складу кадрового ядра та становлять його основну частину. Зазвичай вони мають значний стаж державної служби і досвід роботи в організації, що зумовлює стабільність, але водночас підтримує розгалужену адміністративно-бюрократичну систему управління. У такій ситуації для ефективної реалізації технології сегментування доцільно формувати проєктні групи, до яких керівники мають входити мінімально. Їхня участь може бути епізодичною, переважно у ролі експертів та носіїв важливої інформації на початкових етапах (етапи 1–4). Основна ж робота з реалізації наступних кроків має здійснюватися середньою ланкою державних службовців і спеціалістами, які не належать до вищого управлінського складу.

Ключовою проблемою для сегментування в органах публічного управління є слабо розвинена корпоративна культура, яка базувалася б на принципах самоврядування та самоорганізації. Натомість домінує жорстка ієрархічна система підпорядкування, що часто обмежує можливості творчої і незалежної роботи проєктних груп [58]. Для подолання цієї проблеми доцільно використовувати технологію «режим розподіленого часу», коли вплив керівництва на діяльність проєктної групи обмежується на певних етапах, але водночас створюються механізми взаємодії, що ґрунтуються на атмосфері довіри, відкритості та партнерства.

Суттєвими обмеженнями для впровадження технології сегментування є низька фінансова автономія органів публічного управління, недостатня гнучкість у використанні ресурсів і складність в узгодженні інноваційних підходів із чинною нормативно-правовою базою. Крім того, значну роль відіграє небажання частини керівників підтримувати ідею сегментування через відсутність розуміння його користі або через побоювання втратити управлінський контроль. Також проблемою є слабо розвинені HR-практики у сфері державної служби: у багатьох органах бракує систематичної оцінки персоналу, що ускладнює процес сегментування, а також не вистачає фахівців із HR-аналітики та кадрового маркетингу.

З огляду на зазначені особливості, органам публічного управління варто поступово переходити від недиференційованого управління персоналом, що наразі домінує, до сегментоорієнтованого підходу. На сучасному етапі в органах влади переважає практика, коли для всіх державних службовців застосовуються однакові методи управління кадрами (єдині процедури підбору, стандартні програми навчання, уніфіковані методи мотивації). Частково застосовується умовно-диференційоване управління, коли враховуються деякі відмінності (наприклад, окремі програми навчання та підвищення кваліфікації). Проте кадрове ядро не охоплюється адресними програмами, які б відповідали його стратегічній ролі.

Рекомендованим є поступовий перехід до цільового сегментоорієнтованого управління персоналом, яке передбачає виокремлення елементів кадрового ядра, визначення їхніх потреб, ціннісних орієнтацій та розробку диференційованих технологій і методів кадрової роботи. У межах цього підходу доцільно застосовувати цільове управління з охопленням усіх елементів кадрового ядра, коли кожна група виконує свою специфічну функцію: одні працівники беруть участь у розробці стратегічних рішень, інші забезпечують підтримку стратегічних змін серед рядових працівників, відповідають за навчання, інформування та комунікацію з колективом.

Методичні засади сегментування кадрового ядра дозволяють перейти до побудови структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління, яка формується на основі комбінації логічного аналізу й емпіричних даних (експертних опитувань). Така модель має відображати внутрішню диференціацію кадрового ядра за рівнем відповідальності, компетентностями, функціональними обов'язками та ціннісними орієнтаціями, а також закладати основу для цільового розвитку персоналу з урахуванням стратегічних завдань публічного управління.

Перший і найбільш очевидний критерій – це *позиція в організаційній структурі органу публічного управління*. Наприклад, кадрове ядро може складатися з керівників вищої ланки, керівників середньої та нижчої ланки (лінійних і функціональних), провідних спеціалістів, державних службовців різних категорій тощо. Так, до кадрового ядра органу публічного управління можуть увійти представники таких посадових категорій:

- керівники стратегічного рівня (керівник органу, його заступники, директори департаментів);
- керівники середнього рівня (начальники управлінь, відділів, секторів);
- провідні спеціалісти та державні службовці категорій Б і В;
- аналітики, експерти та радники;
- інший персонал, що бере участь у підготовці і реалізації управлінських рішень.

При визначенні зазначених елементів важливо усвідомлювати, що кадрове ядро складають не лише керівники та провідні спеціалісти. До нього можуть увійти представники будь-яких груп, якщо вони виконують ключові функції, що безпосередньо впливають на результативність діяльності органу публічного управління [61]. Хоча досвід свідчить, що атрибутами кадрового ядра найчастіше володіють саме керівники та провідні фахівці, оскільки їхня діяльність найбільше перетинається з функціями стратегічного управління. Водночас підкреслимо: сама лише посада не є достатньою підставою для віднесення працівника до кадрового ядра. Вирішальними є самосвідомість і самоідентифікація службовця як члена кадрового ядра, його внутрішня мотивація брати активну участь у виконанні його функцій. До основних мотивів належать не лише службові обов'язки, але й прагнення до розвитку колег та установи загалом, забезпечення результативності і конкурентоспроможності органу публічного управління, орієнтація на інноваційність та підвищення якості надання послуг.

Другий критерій сегментування кадрового ядра – *кваліфікаційна група*. В органах публічного управління кадрове ядро може включати державних службовців різних рангів і категорій посад. Припускається, що чим вища кваліфікація, тим більшою є ймовірність належності до кадрового ядра, однак ця залежність не є абсолютною і потребує підтвердження практичними даними.

Третій критерій – *стаж роботи в органі*. У науковій літературі існує думка, що кадрове ядро становить персонал із тривалим стажем роботи. Цей критерій є доцільним, адже досвід може свідчити про лояльність, відданість місії органу, володіння корпоративним знанням і культурою. Водночас тривалий стаж не завжди гарантує високу мотивацію та інноваційність. Державний службовець може довго працювати в установі з причин, не пов'язаних із його реальним внеском у кадрове ядро, наприклад через обмежені можливості мобільності чи специфіку службових переміщень.

Серед допоміжних критеріїв сегментування кадрового ядра також варто відзначити стать, вік, професійний профіль тощо. Їхня перевага полягає в

простоті класифікації, однак вони не відображають справжньої сутності кадрового ядра і потребують доповнення більш змістовними показниками.

До таких змістовних критеріїв належать: рівень мотивації до роботи в органі публічного управління та розвитку організації загалом; орієнтація на інновації і модернізацію управлінських процесів; ступінь участі у процесах самоуправління та самоорганізації; залученість до розробки і реалізації стратегій; вплив на ключові компетенції органу та його результативність; внесок у розвиток корпоративної культури і системи управління знаннями. Ці критерії є більш суб'єктивними, але вони точніше відображають призначення кадрового ядра.

Однією з основних характеристик структурної моделі кадрового ядра є системність, оскільки вона охоплює не лише індивідуальні риси працівників, а й сукупність зв'язків між ними. Також важливою ознакою є гнучкість, яка надає можливість адаптувати кадровий склад до нових умов зовнішнього середовища та потреб громадян. Ця модель передбачає сегментацію персоналу залежно від рівня компетентності, функціональних завдань і стратегічного значення для організації, що дозволяє більш чітко розмежувати ключові та допоміжні ролі у структурі органу публічного управління.

Ще однією характерною ознакою є орієнтація на компетентнісний підхід, де основною цінністю є не лише формальні знання, а й здатність застосовувати їх у реальних управлінських ситуаціях. Модель ураховує потенціал для професійного зростання, створюючи умови для розвитку кадрового резерву та формування лідерів. Важливим аспектом є наявність кадрової наступності, що забезпечує стабільність функціонування органу у разі ротації чи зміни керівного складу.

До характерних рис структурної моделі кадрового ядра належить також орієнтація на результат, яка передбачає оцінювання ефективності діяльності персоналу за допомогою об'єктивних критеріїв та індикаторів. Вона ґрунтується на поєднанні індивідуальної відповідальності і колективної

взаємодії. Значна увага приділяється створенню сприятливого організаційного клімату, що стимулює мотивацію та підвищує рівень довіри в колективі.

Структурна модель кадрового ядра характеризується інноваційністю, адже вона враховує виклики цифровізації, глобалізації й інтеграційних процесів і містить сучасні інструменти управління персоналом, такі як КРІ, цифрові платформи та системи моніторингу професійного розвитку. Її важливою рисою є відкритість, що виявляється у прозорості процедур добору, оцінювання і просування кадрів. Водночас вона передбачає високий рівень професійної етики та відповідальності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

У структурі моделі кадрового ядра можна виокремити декілька сегментів: стратегічне ядро, функціональні групи та резервні кадри. Такий поділ сприяє оптимізації розподілу ресурсів і завдань між працівниками. Водночас модель передбачає постійну ротацію й оновлення персоналу з метою підвищення ефективності та зниження ризику застою. Її особливістю є інтеграція формальних і неформальних чинників, що впливають на якість роботи органу.

Структурна модель кадрового ядра виконує також прогностичну функцію, адже дозволяє визначати майбутні потреби організації у фахівцях певного профілю. Вона формує основу для стратегічного планування кадрової політики. Однією з ключових рис є орієнтація на цінності публічної служби – прозорість, служіння суспільству, професіоналізм і добросовісність. Модель сприяє підвищенню легітимності та довіри громадян до органів влади.

У сучасних умовах ця модель розглядається не лише як інструмент управління персоналом, а як стратегічний ресурс розвитку державного управління. Вона поєднує стабільність ключових кадрів з інноваційністю управлінських підходів. У підсумку, кадрове ядро є гарантом безперервності управлінських процесів і водночас драйвером їх оновлення. Отже, структурна модель кадрового ядра органу публічного управління є багатокомпонентною системою, яка забезпечує ефективність, гнучкість і стійкість державної служби в умовах сучасних викликів.

Пропонована нами схема структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління зображена на рис. 3.3.

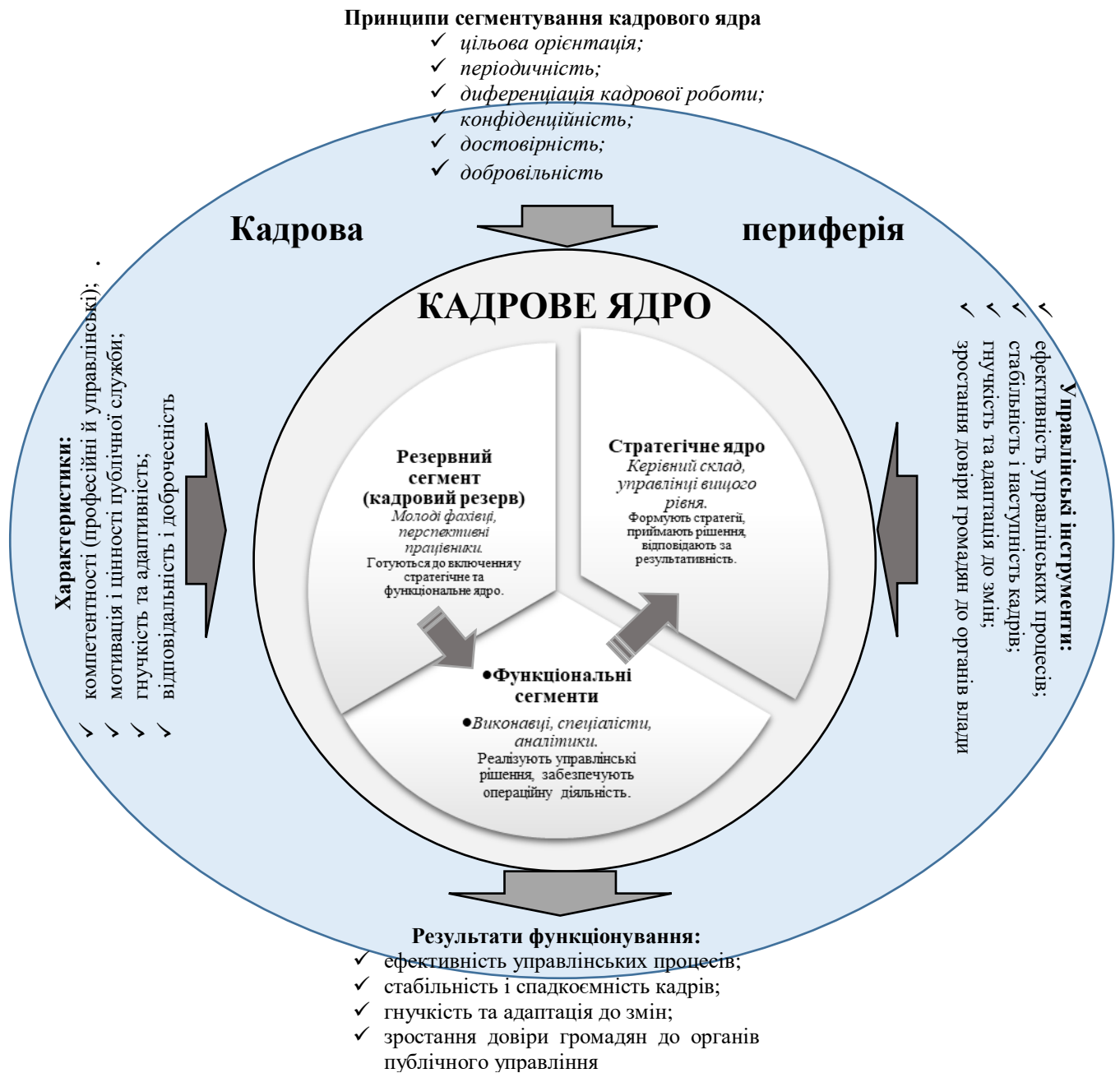


Рис. 3.3 – Схема структурної моделі кадрового ядра органу публічного управління

Примітка: запропоновано автором

Разом із тим, критерію «кваліфікація» також варто приділити увагу, оскільки у сфері публічного управління цей критерій є вагомим, адже саме високий рівень професійної підготовки та володіння спеціалізованими знаннями часто визначає здатність державного службовця виконувати складні

завдання, реалізовувати реформи, представляти орган у зовнішньому середовищі. Тому до кадрового ядра доцільно відносити не лише управлінців, а й висококваліфікованих фахівців, які стали визнаними експертами у своїй професійній сфері.

Завдання сегментування членів кадрового ядра органу публічного управління є надзвичайно важливим для формування ефективної системи управління персоналом. Цей процес передбачає чіткий розподіл обов'язків між різними рівнями управлінської структури. Найперше, відповідальність за сегментування має покладатися на керівника органу публічного управління, оскільки саме він формує стратегічне бачення розвитку кадрового потенціалу. Керівник визначає основні напрями політики у сфері кадрового менеджменту, встановлює критерії відбору і затверджує порядок сегментації.

Безпосередня реалізація завдання не може бути обмежена лише функціями першої особи. Основна робота із сегментування має виконуватися кадровою службою або спеціалізованим підрозділом з управління персоналом. Фахівці кадрових служб здійснюють оцінювання працівників за визначеними критеріями та формують базу даних про їхні компетентності, досвід і потенціал. Вони також відповідають за розробку методичних інструментів та процедур, що забезпечують об'єктивність і прозорість процесу.

Додатково до цього, важливу роль відіграють керівники структурних підрозділів. Саме вони найкраще знають рівень професійної підготовки своїх підлеглих та можуть об'єктивно оцінити їхню результативність. Керівники підрозділів виступають у ролі ключових постачальників інформації для кадрової служби. Вони зобов'язані подавати пропозиції щодо віднесення того чи іншого працівника до ядра, резерву або периферії.

Важливо також залучати аналітичні підрозділи, які можуть застосовувати сучасні цифрові інструменти для збору й обробки даних. Їхня функція полягає у створенні комплексної системи моніторингу, що дозволяє відслідковувати зміни у професійній діяльності службовців. Не менш значущою є роль самих працівників, які повинні брати участь у процесі самооцінки. Самооцінка

дозволяє співставити власне бачення з оцінкою керівників і кадрових служб, що підвищує рівень прозорості та довіри до результатів сегментації.

Отже, завдання сегментування має розподілятися між кількома рівнями відповідальності: на стратегічному рівні – це керівництво органу; на тактичному рівні – кадрові служби, які безпосередньо проводять оцінювання; на операційному рівні – керівники підрозділів і самі працівники. Okремо слід зазначити роль зовнішніх експертів та дорадчих органів, які можуть бути незалежними арбітрами. Їхнє залучення дозволяє уникнути суб'єктивізму й упередженості в оцінках.

Важливим завданням є забезпечення систематичності цього процесу. Сегментування не може бути одноразовою акцією, воно має здійснюватися регулярно, щонайменше раз на рік. Це дозволить оперативно реагувати на зміни в кадровому потенціалі органу. Крім того, сегментація повинна враховувати динаміку розвитку компетентностей службовців, адже працівник, який перебував у кадровому резерві, може за певний час перейти до ядра. Водночас інші службовці можуть втратити позиції у зв'язку з низькою результативністю.

Тому важливо, щоб процес сегментування був гнучким і здатним враховувати реальні зміни у діяльності персоналу. Кадрові служби повинні забезпечувати ведення електронних реєстрів, що відображають результати сегментації. Це сприятиме більшій прозорості та відкритості для керівництва і самих працівників. Okремим напрямом є інтеграція результатів сегментації в систему управлінських рішень.

Дані про кадрове ядро мають використовуватися для планування кар'єрного зростання та професійного розвитку. На основі сегментації формується кадровий резерв для зайняття вищих посад, а також визначаються потреби у навчанні і підвищенні кваліфікації. Отже, сегментування стає не лише діагностичним інструментом, а й основою стратегічного планування.

Необхідно, щоб у процесі були чітко розподілені права й обов'язки кожного суб'єкта. Це унеможливорює дублювання функцій і знижує ризик

конфліктів. Сегментування має проводитися на основі єдиної методології, затвердженої керівництвом органу. Проте ця методологія повинна бути достатньо гнучкою, щоб ураховувати специфіку окремих підрозділів.

Відповідальність за контроль і моніторинг результатів сегментації має бути покладена на кадрову службу, яка забезпечує єдність стандартів та об'єктивність підходів. Водночас ключові управлінські рішення ухвалює керівництво на основі узагальнених даних. Такий багаторівневий підхід забезпечує збалансованість інтересів усіх сторін. У результаті орган публічного управління отримує ефективну систему ідентифікації, розвитку й утримання свого кадрового ядра. Отже, завдання сегментування має бути розподіленим, колективним і багаторівневим, що дозволяє досягти максимальної об'єктивності та результативності.

### **3.2 Обґрунтування концепції екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління**

Становлення ефективного кадрового ядра є ключовою передумовою розвитку сучасної системи публічного управління, оскільки саме від професійності, мотивації та інституційної згуртованості державних службовців залежить якість реалізації управлінських рішень. У контексті глобалізації, цифровізації і посилення вимог до прозорості державної влади виникає потреба у створенні цілісної екосистеми управління персоналом, здатної забезпечити безперервний професійний розвиток, ефективну комунікацію та адаптивність до змін. Підхід, заснований на екосистемному баченні, дозволяє розглядати кадрове ядро не лише як сукупність індивідуумів, а й як живу систему, що функціонує у взаємодії з освітніми, науковими, технологічними та соціальними середовищами. Важливо, щоб ця система стимулювала формування лідерських компетенцій, інноваційного мислення й управлінської культури, орієнтованої на результат і суспільну довіру.

Сучасні виклики, зокрема війна, відновлення державних інституцій та інтеграція України в європейський простір, вимагають переосмислення ролі кадрового потенціалу як стратегічного ресурсу держави. Розвиток кадрової екосистеми передбачає впровадження гнучких механізмів підготовки, оцінювання і мотивації персоналу з урахуванням потреб суспільства та динаміки управлінських процесів. Підвищення ефективності функціонування кадрового ядра є можливим завдяки цифровим платформам управління знаннями, відкритим інститутам навчання і системі наставництва. Водночас, важливим аспектом є формування сприятливого організаційного клімату, який сприяє самореалізації, ініціативності та збереженню талановитих фахівців. Публічна служба має еволюціонувати у напрямку партнерства між державою, громадянами та бізнесом, що посилить її адаптивність і спроможність до інновацій. У цих умовах кадрове ядро стає не лише адміністративною структурою, а й центром генерації управлінських ідей та рішень.

Система розвитку персоналу повинна базуватися на принципах відкритості, прозорості, етичності й орієнтації на компетентність. Водночас цифрова трансформація створює нові інструменти для аналітики людського потенціалу, персоналізації навчання та моніторингу ефективності управлінських процесів. Гармонійне поєднання інституційних, освітніх і технологічних чинників дозволить сформувати середовище, у якому кадрове ядро діятиме як інтегрований елемент державної інноваційної системи. Розбудова таких екосистем сприятиме не лише підвищенню ефективності публічного управління, а й зміцненню довіри суспільства до державних інституцій. Отже, удосконалення механізмів формування, розвитку і підтримки кадрового ядра набуває стратегічного значення для забезпечення сталого державного управління. Це надає змогу створити модель управлінського середовища, орієнтовану на знання, інновації та результативність. Саме розвиток екосистеми функціонування кадрового ядра є фундаментом для побудови компетентної, ефективної і сучасної публічної служби, здатної відповідати на виклики майбутнього.

Уперше термін «екосистема» (англ. *ecosystem*) було запропоновано англійським екологом Артуром Тенслі у 1935 році [49]. У функціональному плані екосистема характеризується такими показниками, як продуктивність, швидкість кругообігу речовин, кількість та різноманіття видів, структурна організація (зокрема, горизонтальна і вертикальна), тривалий час існування й адаптація до змін середовища [34]. За нормальних умов екосистема має здатність протистояти збуренням – певна стійкість до змін, але також і пластичність, здатність змінюватись у процесі сукцесій та еволюції [35]. Особливо для штучних екосистем важливим є втручання людини як чинник підтримки, управління чи формування. Вони можуть мати ті самі базові компоненти, що й природні, але потребують зовнішньої підтримки для стабільного функціонування або відновлення.

Поняття «екосистема персоналу», або «HR-екосистема», останніми роками набуває все більшого значення у наукових дослідженнях і практиці управління людськими ресурсами. Його використовують для опису складного середовища, у якому взаємодіють працівники, керівники, інституції, технології та зовнішні соціально-економічні чинники. Це поняття виходить за межі традиційного розуміння кадрової системи, адже охоплює не лише організаційні структури, а й партнерські зв'язки, цифрові технології, навчальні заклади, державні інститути і суспільство загалом. Як зазначає Є. Бірюков, HR-екосистема є інструментом інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу, що поєднує внутрішні механізми управління персоналом із зовнішніми ресурсами професійного зростання [11].

Екосистема персоналу розглядається як середовище, у якому відбувається безперервний розвиток компетенцій працівників, їх соціальна взаємодія і формування організаційної культури. У цьому середовищі діють різноманітні суб'єкти – сам працівник, колеги, керівництво, освітні установи, рекрутингові агентства, цифрові платформи та державні інституції. Вони разом формують взаємопов'язану систему, здатну генерувати нові знання, підтримувати інновації і забезпечувати стійкість організації до змін. Н. Сорокіна підкреслює,

що така система повинна створювати умови для формування не лише професійних, а й морально-етичних компетентностей державних службовців [107].

Науковці відзначають, що екосистема персоналу має бути відкритою, динамічною та саморегульованою. Вона не обмежується внутрішнім середовищем організації, а містить зовнішні чинники, такі як ринок праці, державна політика, рівень освіти населення, технологічний розвиток і культурні тенденції. Водночас, усередині екосистеми відбувається постійний обмін інформацією, знаннями й енергією, що сприяє її еволюції та вдосконаленню. Сучасна HR-екосистема є симбіозом людських і технологічних елементів, які разом формують інтегровану систему управління персоналом у цифрову епоху.

Завдяки цифровим технологіям екосистема персоналу стає більш адаптивною та персоналізованою. Використання HR-аналітики, платформ для онлайн-навчання, систем відбору і мотивації персоналу створює нові можливості для розвитку людського капіталу. Однак технології є лише інструментом; основою екосистеми залишаються люди, їх цінності, компетентність та прагнення до саморозвитку. У цьому сенсі HR-екосистема виконує роль не лише управлінської системи, а й соціального простору, який формує почуття приналежності, партнерства і довіри між учасниками.

Екосистема персоналу передбачає також активну взаємодію між освітою, бізнесом і державою. Є. Бірюков підкреслює, що у сучасному світі успіх організації залежить від того, наскільки ефективно вона інтегрується у ширше середовище, залучаючи таланти та інтелектуальні ресурси ззовні [11]. Освітні установи стають джерелом підготовки кадрів, бізнес – майданчиком для їхньої реалізації, а держава – регулятором і партнером у розвитку людського капіталу. Отже, HR-екосистема – це не лише внутрішня кадрова політика, а й частина національної інноваційної системи.

У публічному управлінні екосистемний підхід набуває особливої значущості в сучасних умовах постійних трансформацій та реформування

публічного сектору. Так, Н. Сорокіна зазначає, що екосистема управління людськими ресурсами державної служби має містити механізми розвитку морально-етичних компетентностей, відповідальності і культури служіння суспільству, що дозволяє створити цілісну систему, у якій професійність поєднується з доброчесністю та патріотизмом. Така екосистема підтримує формування кадрового ядра державної служби, здатного забезпечити ефективність управлінських процесів і довіру громадян [107].

Екосистема персоналу характеризується також принципами відкритості, взаємодії, гнучкості та інноваційності. Її стійкість залежить від здатності залучати нових учасників, підтримувати різноманітність і стимулювати розвиток. Як зазначається у міжнародних дослідженнях, HR-екосистема має бути здатною до самооновлення, використовуючи механізми безперервного навчання, корпоративного наставництва та цифрових комунікацій. Вона функціонує як живий організм, у якому всі елементи взаємодіють для досягнення спільної мети – підвищення ефективності, мотивації і задоволеності працівників.

Сучасна HR-екосистема також має соціальну місію – створення комфортного середовища для професійного й особистісного розвитку [179]. Вона сприяє підвищенню рівня корпоративної культури, формуванню етичних норм і розвитку лідерства. Зокрема, у державних структурах це виявляється через упровадження програм підвищення кваліфікації, формування кадрового резерву, підтримку психологічного добробуту та розвиток культури командної взаємодії.

У бізнес-середовищі HR-екосистема виконує роль стратегічного ресурсу, який забезпечує конкурентоспроможність організації. Вона дозволяє узгодити інтереси працівників і роботодавців, створюючи умови для гармонійного поєднання особистих та корпоративних цілей. Цифрова трансформація, гнучкі форми зайнятості і дистанційна робота ще більше розширюють межі цієї екосистеми, роблячи її глобальною.

Загалом можна стверджувати, що HR-екосистема – це не просто модель управління персоналом, а цілісне середовище функціонування та розвитку працівників, яке поєднує соціальні, технологічні, освітні і культурні аспекти. Вона створює умови для постійного навчання, обміну знаннями, формування лідерства й утвердження цінностей сталого розвитку. У контексті державного управління така екосистема стає фундаментом формування професійного кадрового ядра, що забезпечує ефективність і довіру суспільства до інституцій влади.

Отже, сучасна концепція HR-екосистеми поєднує наукові підходи до системності, відкритості й еволюції соціальних процесів. Вона втілює ідею про те, що розвиток персоналу – це не ізольований процес навчання чи управління, а складна взаємодія людей, структур, технологій і цінностей. Таке розуміння відкриває нові перспективи для побудови ефективного публічного управління, де людина стає не лише об'єктом, а й центральним суб'єктом організаційного розвитку. У свою чергу, екосистему функціонування кадрового ядра органу публічного управління можна трактувати як динамічну, цілісну та взаємопов'язану сукупність організаційних, інституційних, соціально-комунікативних, технологічних і культурних елементів, що забезпечують ефективне формування, розвиток, взаємодію та використання професійного потенціалу ключових працівників органу публічної влади.

У цій системі поєднуються формальні структури управління персоналом, неформальні механізми професійного обміну знаннями, цифрові інструменти управління компетенціями, а також інститути онбордингу, наставництва, лідерства і корпоративної культури. Вона функціонує за принципами взаємодії, відкритості, гнучкості та саморозвитку, сприяючи підвищенню спроможності кадрового ядра адаптуватися до змін соціально-економічного середовища, політичних викликів і технологічних інновацій.

Таке середовище базується на інтеграції механізмів професійного навчання, оцінювання результативності, мотивації, цифрової трансформації управлінських процесів і формування спільних цінностей служіння державі.

Екосистема є не лише середовищем підтримки життєвого циклу персоналу (від відбору до розвитку та кар'єрного зростання), а й інноваційною платформою, де відбувається обмін досвідом, знаннями й управлінськими практиками між працівниками, підрозділами та зовнішніми партнерами.

Отже, екосистема функціонування кадрового ядра органу публічного управління – це сучасна модель управління людським капіталом, що орієнтована на створення умов для безперервного розвитку професійної компетентності, зміцнення інституційної спроможності державної служби і підвищення ефективності реалізації державної політики.

Основні складові екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління та їх зміст відображено на рис. 3.4. Наведене зображення демонструє, що екосистема є складним соціально-організаційним утворенням, що об'єднує взаємопов'язані підсистеми, кожна з яких відіграє специфічну роль у забезпеченні ефективності управління людським потенціалом. Її структура формується на основі системного підходу, що дозволяє поєднати інституційні, професійні, освітні, цифрові, етичні та соціальні аспекти діяльності кадрового корпусу публічної служби. Збалансований розвиток усіх складових створює синергетичний ефект, за якого підвищується ефективність виконання завдань державного управління, зміцнюється інституційна спроможність і формується високопрофесійне кадрове середовище.

Провідною складовою екосистеми є інституційно-управлінська підсистема, яка забезпечує нормативно-правове, організаційне й адміністративне підґрунтя діяльності кадрового ядра. Вона охоплює систему регламентів, процедур, положень, посадових інструкцій, кадрових стратегій і політик, які визначають правила функціонування персоналу. Саме ця підсистема формує організаційний каркас публічного органу, забезпечує узгодженість управлінських процесів та їхню відповідність чинному законодавству.

## ЕКОСИСТЕМА ФУНКЦІОНУВАННЯ КАДРОВОГО ЯДРА ОРГАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ



### РЕЗУЛЬТАТ

Системність управлінських процесів, підвищення результативності управління персоналом; професійне зростання працівників, посилення кадрового потенціалу; підвищення рівня кваліфікації, формування культури навчання впродовж життя; прозорість і швидкість управлінських дій, посилення взаємодії в команді	Зростання рівня залученості, лояльності та відповідальності персоналу; формування лідерів змін, ефективна реалізація стратегічних ініціатив; підвищення репутації служби, формування позитивного іміджу державного апарату; посилення відкритості управління, обмін досвідом, формування спільноти практиків
---	---

Рис. 3.4 – Складові екосистеми функціонування кадрового ядра органу публічного управління  
 Примітка: складено автором

Наступним важливим компонентом є компетентнісно-ресурсна підсистема, яка зосереджує увагу на потенціалі державних службовців, їхніх професійних якостях, знаннях і навичках. Вона охоплює процеси добору, оцінювання, атестації, планування кар'єри, розвитку професійних компетенцій, управління талантами та формування кадрового резерву. Її основна мета полягає у забезпеченні сталого розвитку кадрового ядра, що відповідає стратегічним завданням органу влади і потребам громадян.

У сучасних умовах реформування публічної служби в Україні надзвичайно актуальним стає запровадження системи управління талантами як ключового інструменту збереження та розвитку кадрового ядра органів публічного управління. Центральним принципом цієї системи є меритократія, тобто об'єктивне розміщення «правильної людини» на «правильному місці» на основі компетенцій, професійних досягнень і потенціалу [127; 128]. Такий підхід дозволяє формувати професійний, стабільний та високоефективний державний апарат.

Застосування мерит-системи забезпечує розвиток професійної етики, прозорості в кадрових рішеннях і підвищення довіри до інститутів державної служби. Її впровадження створює умови для розвитку кар'єрного потенціалу працівників через індивідуальні, групові та комплексні програми втручання, спрямовані на виявлення, підтримку і розвиток талантів [183].

Органи публічного управління мають володіти спроможністю моніторити зовнішнє середовище, своєчасно виявляти зміни, що створюють нові можливості або ризики, та адаптувати кадрову політику відповідно до цих викликів [187]. У цьому контексті кар'єрний розвиток є не лише засобом особистісного зростання, а й стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності організації. Він передбачає поєднання особистих кар'єрних планів працівників із потребами інституції [133; 173].

Ефективна система кар'єрного розвитку сприяє зростанню задоволеності працівників, покращенню їхньої мотивації і поведінки, підвищенню рівня інноваційності та результативності діяльності [171]. Вона також надає змогу

оптимізувати кадрові потоки, формувати систему наступництва, запобігати втраті кваліфікованих кадрів і забезпечувати стабільність кадрового ядра. Такий підхід дозволяє організації своєчасно реагувати на кадрові ризики, зокрема пов'язані з плинністю кадрів, старінням персоналу чи дефіцитом компетенцій у критичних напрямках.

Управління талантами у публічному секторі має стратегічне значення, адже безпосередньо впливає на якість людського капіталу, результативність управлінських процесів і рівень реалізації цілей державної політики. Для його ефективного функціонування необхідна інтегрована політика розвитку талантів, що охоплює структурний, культурний та цифровий аспекти. Зокрема, сучасні інформаційні системи (аналог української HRMIS – системи управління людськими ресурсами) повинні забезпечувати прозоре відстеження кар'єрних траєкторій, оцінювання компетенцій і результатів діяльності державних службовців.

У межах такої системи доцільно передбачити етапи планування, реалізації, моніторингу й оцінювання кар'єрного розвитку, що базуються на об'єктивних критеріях ефективності. Важливою складовою є оцінювання результативності службової діяльності, орієнтоване як на досягнуті результати, так і на потенціал подальшого зростання [136].

Застосування принципів управління талантами сприяє підвищенню мотивації, лояльності й утриманню ключових працівників, що безпосередньо впливає на збереження кадрового ядра органів публічного управління. Розвинена система планування кар'єри дозволяє узгоджувати інтереси працівників та організації, формувати реальні можливості кар'єрного просування, а також створювати позитивний імідж державної служби як привабливого роботодавця.

На національному рівні запровадження системи управління талантами має базуватись на єдиній нормативно-правовій платформі, інтегрованих кадрових реєстрах і прозорих механізмах добору. Це забезпечить системність

процесів розвитку персоналу, сприятиме формуванню кадрового резерву та зміцненню управлінського потенціалу держави.

Загалом управління талантами є ключовим інструментом збереження кадрового ядра, адже поєднує стратегічне бачення розвитку людського капіталу з індивідуальними траєкторіями професійного зростання. Його ефективна реалізація в органах публічного управління створює передумови для підвищення ефективності державного сектору, стійкості до зовнішніх викликів і формування нового типу державної служби – відкритої, гнучкої та орієнтованої на розвиток талантів.

Оскільки управління талантами у сфері публічного управління є ключовим чинником стабільності, розвитку й ефективності кадрового ядра, у табл. 3.4 подано «Карту талантів» органу публічного управління.

Таблиця 3.4

«Карта талантів» органу публічного управління

№ з/п	Ключовий блок	Зміст та індикатори оцінювання	Інструменти реалізації	Результат
1	Ідентифікація талантів	Аналіз кадрового складу; оцінка рівня компетентності (цифрової, професійної, управлінської, етичної); аналіз результатів діяльності за KPI; визначення потенціалу розвитку	Атестація; оцінювальний центр (assessment center); психометричне тестування; метод 360°	Формується первинна база талантів – список працівників із високими результатами і потенціалом
2	Класифікація талантів (Talent Matrix)	Визначення рівня поточного внеску та потенціалу працівника; «Матриця талантів» на основі моделі «9 Box»)	«Матриця талантів»; HR-аналітика	Визначаються ключові категорії персоналу: «Лідери майбутнього», «Стабільні професіонали», «Потребують розвитку», «Зони ризику»
3	Розвиток талантів	Індивідуальні плани розвитку (IDP); наставництво, коучинг, стажування; ротація й участь у стратегічних проєктах; підвищення кваліфікації	Програми лідерського розвитку; цифрові платформи навчання; програми підвищення кваліфікації закладу вищої освіти	Формується індивідуальна траєкторія розвитку для кожного таланту

## Закінчення таблиці 3.4

№ з/п	Ключовий блок	Зміст та індикатори оцінювання	Інструменти реалізації	Результат
4	Планування наступництва (Succession Planning)	Визначення критичних посад; відбір потенційних наступників; підготовка до керівних ролей	Система кадрового резерву; модель компетенцій; портфоліо досягнень	Створюється резерв лідерів для заміщення ключових позицій
5	Утримання талантів	Мотиваційні програми; прозора система кар'єрного зростання; гнучкі форми зайнятості; визнання досягнень	Система нематеріального стимулювання; преміювання; публічне визнання результатів	Знижується плинність кадрів, підвищується залученість і лояльність
6	Моніторинг та оцінювання ефективності	Періодичне оновлення карти талантів; вимірювання результатів розвитку; аналіз кар'єрних переміщень; визначення індексу кадрової стабільності	HR-аналітика; ключові показники ефективності системи розвитку персоналу; панель управлінських індикаторів	Отримується динамічна карта талантів, що оновлюється щорічно

Примітка: запропоновано автором

Управління талантами в кадровому ядрі органу публічного управління є стратегічним напрямом формування високоефективної системи державної служби, зорієнтованої на розвиток людського потенціалу та забезпечення стійкої результативності управлінських процесів. «Карта талантів» розкриває поетапну модель управління талантами, що охоплює шість ключових блоків – від ідентифікації до моніторингу ефективності. Кожний із цих блоків є взаємопов'язаним елементом системи, спрямованої на формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетенцій і зміцнення організаційної культури.

Першим блоком моделі управління талантами є ідентифікація талантів, яка передбачає глибокий аналіз кадрового складу з позицій професійної, управлінської, цифрової й етичної компетентності. Для цього використовуються інструменти атестації, оцінювальних центрів (assessment center), психометричних тестів і методу 360°, використання оцінки на основі КРІ, що забезпечують комплексну оцінку потенціалу та результативності

працівників. Результатом цього етапу є формування первинної бази талантів – структурованого переліку співробітників, які демонструють високі показники діяльності і мають потенціал для подальшого кар’єрного зростання.

Одним із найбільш поширених показників оцінювання результативності працівників, зокрема і на публічній службі, є система КРІ, яка використовується для оцінювання ступеня досягнення встановлених цілей та визначення рівня особистісного розвитку працівника. Ключові показники ефективності ідентифікації талантів у кадровому ядрі органу публічного управління становлять цілісну систему кількісно-якісних індикаторів, які дозволяють оцінити потенціал, результативність і професійну спроможність працівників. Їх застосування забезпечує об’єктивність процесу оцінювання, мінімізує вплив суб’єктивних чинників та сприяє формуванню стратегічно орієнтованої кадрової політики. У контексті публічного управління ці показники мають особливе значення, оскільки спрямовані на виявлення працівників, здатних забезпечити інституційну ефективність, інноваційність і сталість державних інституцій.

На основі емпіричних досліджень нами запропоновано орієнтовний перелік КРІ, які охоплюють результативні, поведінкові та інноваційно-компетентні показники, можуть бути адаптовані для конкретних посад в органах державної влади і місцевого самоврядування з метою аналізу стану прогресу членів кадрового ядра (табл. 3.5).

Перша група показників відображає професійну компетентність працівників. Вона оцінюється через рівень відповідності посадовим компетенціям та індекс професійного розвитку. Ці індикатори дозволяють визначити, наскільки діяльність співробітника узгоджується із затвердженими професійними стандартами і наскільки системно він підвищує свій кваліфікаційний рівень. Оптимальним орієнтиром вважається відповідність не нижче 85 % та проходження не менше двох програм підвищення кваліфікації на рік. Це свідчить про високу залученість працівника до безперервного навчання, що є базовою умовою формування кадрового потенціалу.

Таблиця 3.5

## Ключові показники ефективності для ідентифікації талантів

Групи	Показник (KPI)	Зміст показника	Цільове значення	Спосіб вимірювання
1. Професійна компетентність	Рівень відповідності посадовим компетенціям	Частка виконаних завдань згідно з компетентнісним профілем	$\geq 85 \%$	Атестація, оціночний лист компетенцій
	Індекс професійного розвитку	Кількість успішно завершених програм підвищення кваліфікації за рік	$\geq 2$ програми/рік	Звіт служби управління персоналом
2. Управлінська компетентність	Ефективність управлінських рішень	Частка виконаних управлінських рішень, що дали позитивний результат	$\geq 80 \%$	KPI підрозділів, звіти керівників
	Індекс командної взаємодії	Рейтинг лідерства і комунікацій за результатами опитування колег	$\geq 4,0 / 5,0$	Метод 360°
3. Результативність діяльності	Досягнення індивідуальних KPI	Відсоток виконання встановлених цілей за період	$\geq 90 \%$	Система моніторингу KPI
	Індекс продуктивності	Відношення фактичного результату до планового	$\geq 1,0$	Аналітична HR-панель
4. Потенціал розвитку	Оцінка готовності до розширення функцій	Відсоток позитивних рішень за результатами Assessment Center	$\geq 75 \%$	Центр оцінювання персоналу
	Готовність до управлінських ролей	Показник мотивації до лідерства та змін	$\geq 4,0 / 5,0$	Психометричне тестування
5. Цифрова компетентність	Індекс цифрової грамотності	Частка успішно виконаних завдань у цифровому середовищі	$\geq 80 \%$	Тестування, e-learning
	Рівень використання цифрових інструментів	Кількість цифрових сервісів, що активно застосовуються у роботі	$\geq 3$ інструменти	HR-аналітика, самооцінка
6. Етична та ціннісна відповідність	Індекс етичної культури	Рівень дотримання етичних стандартів за оцінкою колег	$\geq 4,5 / 5,0$	Метод 360°, етичні аудити
	Участь у суспільно важливих ініціативах	Кількість ініціатив, у яких працівник брав участь	$\geq 2 /$ рік	Внутрішня звітність, HR-записи
7. Репутаційний капітал	Індекс довіри серед колег	Рейтинг професійної репутації в колективі	$\geq 4,2 / 5,0$	Анонімне опитування
	Частка позитивних згадувань у внутрішніх комунікаціях	Кількість позитивних відгуків / загальна кількість відгуків	$\geq 85 \%$	Контент-аналіз внутрішніх повідомлень

Примітка: запропоновано автором

Друга група охоплює управлінську компетентність, що вимірюється через ефективність ухвалених управлінських рішень і рівень командної взаємодії. Перший індикатор характеризує здатність працівника до ухвалення рішень, які мають позитивний вплив на організаційні результати, тоді як другий відображає рівень розвитку лідерських та комунікативних навичок. Ці показники формуються на основі оцінювання за методом 360°, який забезпечує комплексний підхід до вимірювання управлінських компетенцій з урахуванням думок колег, підлеглих і керівництва.

Третю групу показників зосереджено на результативності діяльності, яка є ключовим критерієм у визначенні талантів. Основними індикаторами є відсоток виконання індивідуальних цілей (KPI) та індекс продуктивності, що відображає співвідношення фактичних результатів до запланованих. Високі значення цих показників (не менше 90 % виконання цілей і коефіцієнт продуктивності  $\geq 1,0$ ) свідчать про високий рівень професійної віддачі, відповідальності і дисциплінованості працівника.

Наступний компонент – потенціал розвитку (Potential), який визначається за результатами оцінювальних процедур і психологічних тестів. Індикатори цього блоку вимірюють готовність працівника до розширення функціональних обов'язків, управлінських ролей та участі у стратегічних проєктах. Оцінка потенціалу має високий прогностичний характер і дозволяє виявити працівників, які здатні досягати значно вищих результатів у майбутньому. У науковому сенсі цей показник є маркером внутрішньої мотивації, гнучкості мислення й інноваційної спроможності кадрів.

Важливою складовою є цифрова компетентність, що визначає рівень готовності працівників до роботи у цифровому середовищі. Вона оцінюється за двома показниками – індексом цифрової грамотності та рівнем використання цифрових інструментів у повсякденній роботі [138]. Цей критерій є особливо актуальним в умовах цифрової трансформації публічного сектору, де ефективність управління значною мірою залежить від здатності персоналу використовувати технологічні ресурси.

Не менш значущою є група етичної та ціннісної відповідності, який оцінює дотримання етичних стандартів, корпоративних принципів і рівень соціальної відповідальності працівника. Індекс етичної культури й участь у суспільно важливих ініціативах відображають морально-ціннісний потенціал особистості, що є важливим чинником довіри суспільства до органів публічної влади. Підтримання високого рівня етичної культури зміцнює організаційну репутацію і сприяє розвитку позитивного іміджу державної служби.

Окрему увагу приділено репутаційному капіталу, який характеризує професійний авторитет працівника, рівень довіри серед колег і керівництва, а також частоту позитивних згадувань у внутрішніх комунікаціях. Цей показник має інтеграційний характер, оскільки поєднує об'єктивні результати діяльності із соціальним визнанням та колективною оцінкою.

Отже, система КРІ для ідентифікації талантів у кадровому ядрі органу публічного управління є комплексним механізмом управління людським потенціалом. Вона поєднує вимірювані показники результативності, компетентностей, етичних якостей і потенціалу розвитку, що дозволяє здійснювати стратегічне планування кадрової політики. Її впровадження створює підґрунтя для формування професійного, мотивованого й етичного корпусу державних службовців, здатних ефективно реалізовувати завдання публічного управління в умовах цифровізації та соціальних трансформацій.

Другий блок моделі управління талантами передбачає класифікацію талантів на основі «Матриці талантів», спрямованої на систематизацію персоналу відповідно до рівня поточного внеску і потенціалу розвитку. Основою для цього є дев'ятибальна матриця (модель «9 Вох»), що дозволяє виокремити категорії працівників – від «Лідерів майбутнього» до «Зон ризику» (рис. 3.5). За допомогою HR-аналітики визначаються ключові кадрові сегменти, що надає змогу персоналізувати управлінські рішення та планувати розвиток кожної категорії.

«Матриця талантів» на основі моделі «9 Вох» є однією з ключових аналітичних інструментальних систем, яка може використовуватись у

сучасному управлінні талантами. Вона забезпечує багатовимірну оцінку працівників за двома основними параметрами – рівнем результативності і потенціалом розвитку. Її застосування у сфері публічного управління дозволяє системно ідентифікувати, класифікувати та розвивати кадрові ресурси відповідно до стратегічних цілей органу державної влади. У науковому контексті ця модель розглядається як базова складова HR-аналітики, що формує основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Вона ґрунтується на принципі узгодження поточних досягнень працівника з його потенційними можливостями зростання.

<i>Потенціал</i>	<b>Високий потенціал</b>	<b>Зона ризику розвитку</b> Працівники мають високий потенціал, але демонструють низькі результати; потребують менторства і чітких завдань для вияву здібностей	<b>Таланти, що розвиваються</b> Показують перспективу; потребують додаткового навчання, залучення до складніших проєктів	<b>Лідери майбутнього</b> Високі результати та великий потенціал; кандидати до кадрового резерву і керівних посад
	<b>Середній потенціал</b>	<b>Потребують підвищення ефективності</b> Мають базовий потенціал, але низьку продуктивність; доцільне коригування ролі або додаткове навчання	<b>Стабільні виконавці</b> Виконують завдання на належному рівні; можуть розвиватись у межах поточної позиції	<b>Стабільні професіонали</b> Висока результативність при середньому потенціалі; ядро кадрової стабільності організації
	<b>Низький потенціал</b>	<b>Неефективні працівники</b> Не відповідають вимогам; потребують перегляду ролі чи можливої ротації	<b>Проблемні кадри</b> Виконують мінімальні вимоги, але не демонструють зростання; потребують контролю або реорганізації обов'язків	<b>Зони ризику</b> Хороші результати, але відсутній потенціал для подальшого розвитку; короткострокова ефективність без довгострокової перспективи
		<b>Низька</b>	<b>Середня</b>	<b>Висока</b>
		<i>Результативність</i>		

Рис. 3.5. – «Матриця талантів» на основі моделі «9 Вох»

Примітка: запропоновано автором

Структурно модель подано у вигляді матриці три на три, у якій горизонтальна вісь відображає рівень результативності працівника, а вертикальна – рівень його потенціалу. Такий формат дозволяє одночасно оцінювати ефективність виконання завдань і перспективу розвитку кожного працівника. Відповідно до поєднання цих двох параметрів усі співробітники розподіляються на дев'ять категорій. Найвищий сектор матриці, що поєднує

високий потенціал та високу результативність, представляє групу «лідерів майбутнього». Ці працівники демонструють найвищий рівень професійної зрілості, лідерських якостей і стратегічного мислення. Вони становлять кадровий резерв органу публічного управління та є ключовими кандидатами для просування на керівні посади.

До другої категорії належать працівники з високим потенціалом, але середніми результатами, які позначаються як «таланти, що розвиваються». Для цієї групи характерною є потреба у додатковому наставництві, участі у проєктних командах і програмах лідерського розвитку. Третя категорія – особи з високим потенціалом, але низькою результативністю, які потрапляють у зону ризику розвитку. Вони потребують індивідуального супроводу, мотиваційних стимулів та створення умов для реалізації свого потенціалу.

Середній рівень потенціалу охоплює три групи. Перша з них – працівники з низькою результативністю, які потребують підвищення ефективності. Це категорія співробітників, що не повністю використовують свій потенціал через невідповідність завдань або організаційних умов. Друга група – «стабільні виконавці», які забезпечують належний рівень виконання поточних завдань, мають обмежений потенціал, але є надійною основою для функціонування органу. Третя – «стабільні професіонали», які поєднують високі результати з помірним потенціалом. Саме вони забезпечують безперервність процесів і стабільність управлінських рішень.

Найнижчий рівень потенціалу містить категорії з обмеженими можливостями розвитку. Працівники з низькою результативністю та низьким потенціалом розглядаються як «неефективні кадри», для яких доцільним є ротація або припинення трудових відносин. Особи із середньою результативністю, але низьким потенціалом формують групу «проблемних кадрів», які потребують корекції завдань і постійного контролю. Нарешті, категорія працівників із високою результативністю, але низьким потенціалом визначається як «зона ризику». Вони демонструють короткострокову

ефективність, проте не мають перспектив для подальшого розвитку, що створює кадрову вразливість для органу в довгостроковій перспективі.

Отже, «Матриця талантів» на основі моделі «9 Вох» не лише забезпечує класифікацію персоналу, а й формує основу для стратегічного управління кар'єрним розвитком. Вона надає змогу ухвалювати обґрунтовані рішення щодо просування, навчання, наставництва чи ротації кадрів. У практиці публічного управління використання цієї моделі сприяє підвищенню прозорості HR-процесів, зниженню суб'єктивізму в оцінюванні персоналу й оптимізації кадрового резерву. Важливим аспектом її застосування є поєднання із системами КРІ, аналітичними панелями і цифровими платформами оцінювання компетентностей.

«Матриця талантів» на основі моделі «9 Вох» є адаптивним інструментом, що дозволяє інтегрувати кількісні й якісні показники оцінювання працівників. Її впровадження створює підґрунтя для розвитку інноваційної кадрової політики, орієнтованої на результати, гнучкість та ефективність. У публічному секторі така модель посилює стратегічну спроможність органів управління шляхом формування балансу між поточною продуктивністю і потенціалом майбутнього зростання. Отже, «Матриця талантів» на основі моделі «9 Вох» є не лише інструментом класифікації, а й концептуальною рамкою стратегічного управління талантами, що забезпечує сталий розвиток людського капіталу в системі державного управління.

Наступним блоком моделі управління талантами є розвиток талантів, який ґрунтується на принципах індивідуалізації навчання та професійного вдосконалення. Для цього застосовуються інструменти IDP, наставництва, коучингу, ротації кадрів і залучення до стратегічних проєктів. Важливу роль відіграють цифрові платформи навчання, програми лідерського розвитку й академії державної служби, які формують індивідуальні траєкторії професійного зростання [142]. Отже, кожний талант отримує можливість для цілеспрямованого розвитку своїх компетенцій та підвищення управлінської спроможності.

Індивідуальний план розвитку таланту є інструментом стратегічного управління людським капіталом, що забезпечує цілеспрямоване вдосконалення компетентностей працівника, підвищення його ефективності і підготовку до складніших професійних та управлінських завдань. У системі публічного управління такий план є ключовим елементом політики розвитку кадрового потенціалу, спрямованої на формування резерву лідерів і підвищення інституційної спроможності державних органів. Його структура відображає принципи персоніфікованого підходу до розвитку талантів та поєднує аналітичний, цільовий і моніторинговий компоненти (додаток Б).

Перший розділ індивідуального плану містить загальну характеристику працівника, у якій відображаються його компетентності, сильні сторони, зони розвитку та потенціал кар'єрного зростання. Така інформація формується на основі результатів оцінювання, атестацій і методів зворотного зв'язку, що дозволяє створити повний профіль працівника.

Другий розділ визначає стратегічні цілі розвитку, які формулюються відповідно до принципу SMART – конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та часові межі. Це забезпечує чіткість очікуваних результатів і можливість об'єктивного моніторингу їх досягнення.

Третій розділ присвячено розвитку компетентностей та передбачає деталізацію професійних і поведінкових навичок, які потребують удосконалення. Для кожної компетентності визначається поточний та цільовий рівень, план заходів розвитку, форма навчання і терміни реалізації. Така структура дозволяє співвіднести індивідуальні освітні потреби з організаційними цілями. Особлива увага приділяється формам навчання – наставництву, стажуванню, участі у стратегічних проектах та використанню цифрових платформ, що підвищує практичну спрямованість розвитку.

У четвертому розділі зазначаються заходи підтримки і ресурси, необхідні для реалізації плану. Йдеться про участь керівника, HR-підрозділу, освітніх інституцій, а також про визначення часових та фінансових обмежень. Важливо,

що IDP передбачає спільну відповідальність працівника й організації за реалізацію програми розвитку.

П'ятий розділ описує систему моніторингу виконання плану, яка ґрунтується на періодичних оцінюваннях результатів, самоаналізі та регулярному зворотному зв'язку з наставником. Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення, коригувати цілі і підтримувати динаміку професійного зростання.

Останній розділ передбачає підсумкову оцінку ефективності реалізації плану, що містить аналіз досягнутих результатів, рівень набуття компетенцій, оцінку ефективності використаних ресурсів і рівень задоволеності працівника власним розвитком. Цей етап завершується висновком наставника, який містить рекомендації щодо подальшої кар'єрної траєкторії. Отже, IDP є не лише документом планового характеру, а й інтегрованим управлінським механізмом, який поєднує аналітичну, мотиваційну та стратегічну функції. Його впровадження в органах публічного управління сприяє формуванню системи безперервного професійного навчання, розвитку лідерських якостей, підвищенню рівня цифрової, управлінської й етичної компетентності персоналу.

Індивідуальний план розвитку можна розглядати як складову концепції управління талантами, орієнтовану на реалізацію індивідуального потенціалу працівників у межах цілей організації. Його використання забезпечує взаємозв'язок між оцінюванням, навчанням і кар'єрним плануванням, формує культуру професійного саморозвитку та зміцнює кадрову стабільність у публічному секторі.

Четвертий блок моделі управління талантами (планування наступництва) має на меті забезпечення безперервності управління шляхом підготовки потенційних наступників для критичних посад. У межах цього процесу визначаються стратегічно важливі позиції, здійснюється відбір працівників із відповідним потенціалом, розробляються моделі компетенцій і портфоліо досягнень. Результатом є створення кадрового резерву, здатного оперативно

заміщувати ключові управлінські ролі без втрати ефективності організаційної діяльності.

П'ятий блок стосується утримання талантів, що є центральним чинником стабільності кадрового ядра. Механізми утримання охоплюють розробку мотиваційних програм, запровадження прозорих систем кар'єрного зростання, гнучких форм зайнятості і публічного визнання досягнень. Інструментарій складається із систем нематеріального стимулювання, преміювання та механізмів соціального заохочення. Ефектом цього напряму є зниження плинності кадрів, зростання рівня залученості, лояльності і формування корпоративної ідентичності.

Останнім блоком моделі управління талантами є моніторинг та оцінювання ефективності системи управління талантами. Його сутність полягає у регулярному оновленні карти талантів, відстеженні результатів розвитку, аналізі кар'єрних переміщень і визначенні індексу кадрової стабільності. У процесі використовуються аналітичні панелі, HR-метрики, система KPI та індикатори розвитку персоналу, які дозволяють забезпечити прозорість і динамічність кадрових процесів. Завдяки цьому формується інтегрована карта талантів, яка щороку оновлюється відповідно до нових даних та стратегічних пріоритетів органу публічного управління.

Системна реалізація всіх зазначених блоків створює передумови для переходу від адміністративної моделі кадрового менеджменту до стратегічного управління людським капіталом. Управління талантами у публічному секторі стає інструментом забезпечення інноваційності, результативності і стійкості державного управління. Така система дозволяє не лише виявити та розвинути потенціал працівників, а й підвищити ефективність інституційних процесів. Крім того, вона сприяє формуванню культури професійного лідерства, розвитку ціннісних орієнтацій та зміцненню етичних стандартів державної служби.

Карта талантів є інтегрованим інструментом стратегічного HR-менеджменту, який поєднує аналітичну, мотиваційну та прогностичну функції. Вона дозволяє оптимізувати кадрові процеси, прогнозувати потреби в

персоналі, керувати розвитком компетенцій і підтримувати баланс між поточними результатами та довгостроковим потенціалом. Отже, система управління талантами у кадровому ядрі органу публічного управління є не лише засобом підвищення ефективності персоналу, а й стратегічним ресурсом державного розвитку.

Освітньо-розвивальна підсистема спрямована на формування механізмів безперервного професійного вдосконалення. Вона охоплює систему навчання, підвищення кваліфікації, стажування, наставництво і коучинг. Через освітню взаємодію створюються умови для формування управлінської культури, інноваційного мислення та готовності до ухвалення управлінських рішень у динамічному середовищі. Її ключовою ознакою є постійність і відкритість до оновлення знань.

Особливе місце посідає цифрово-комунікаційна підсистема, що забезпечує інтеграцію цифрових технологій у процеси управління персоналом. Йдеться про використання HR-аналітики, платформ електронного документообігу, цифрових профілів компетенцій, аналітичних панелей та засобів віртуальної комунікації. Вона підвищує прозорість кадрових процесів, забезпечує оперативність ухвалення рішень і сприяє розвитку електронної взаємодії в межах органу публічної влади.

В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває створення інтелектуальних модулів аналітики кадрового аудиту, інтегрованих у державні HRMIS-платформи. Розвиток цифрових моделей кадрового аудиту формує передумови для переходу до системи предиктивного управління людським капіталом державної служби, у межах якої кадрові рішення ухвалюються на основі даних, аналітики та прогнозів, а не лише інтуїтивних суджень. Такий підхід забезпечує підвищення адаптивності публічної служби, своєчасне реагування на кадрові виклики і формування ефективного, компетентного та стійкого кадрового ядра.

Забезпечення інтеграції таких модулів у систему державного управління вимагає розроблення архітектури аналітичного контуру кадрового аудиту, який

охоплює процеси збору, структурування й інтерпретації даних із різних джерел – HRMIS, систем оцінювання компетентностей, платформ професійного навчання та соціологічних опитувань. На основі цих даних створюються аналітичні моделі, здатні виявляти приховані закономірності у кадрових процесах, прогнозувати ризики, визначати потенційні точки розвитку і формувати рекомендації для ухвалення управлінських рішень.

Інтелектуальні модулі, подані в табл. 3.6, утворюють взаємопов'язану систему, що забезпечує повний цикл кадрового аудиту – від збору даних до формування стратегічних управлінських рішень. Їх інтеграція в єдину аналітичну екосистему HRMIS створює можливості для динамічного моніторингу кадрового потенціалу та прогнозування ризиків у режимі реального часу. Важливою складовою є забезпечення зворотного зв'язку між результатами аудиту і процесами кадрового розвитку, що передбачає автоматизоване оновлення профілів службовців, динамічне коригування планів підвищення кваліфікації та побудову персоналізованих траєкторій кар'єрного зростання. Такий підхід трансформує кадровий аудит із контрольного інструменту в механізм безперервного управлінського навчання системи, орієнтований на розвиток людського капіталу та стратегічну результативність публічного управління.

Модулі працюють у логіці «діагностика – прогноз – рекомендація – розвиток», створюючи основу для формування науково обґрунтованих рішень у сфері управління людськими ресурсами. Взаємодія модулів прогнозування ризиків, аналізу компетентностей і рекомендацій з розвитку персоналу надає змогу визначати оптимальні шляхи ротації, навчання чи просування кадрів відповідно до стратегічних потреб органу публічного управління.

Отже, система інтелектуальної аналітики кадрового аудиту є інструментом предиктивного управління людським капіталом, що забезпечує обґрунтованість кадрових рішень, підвищує гнучкість та адаптивність державної служби, а також сприяє зміцненню кадрового ядра як ключового ресурсу ефективного публічного управління.

Таблиця 3.6

## Інтелектуальні модулі аналітики кадрового аудиту в системі публічного управління

№ з/п	Назва модуля	Основне призначення	Ключові функції	Джерела даних	Очікувані результати
1	Модуль прогнозування кадрових ризиків	Виявлення ризиків плинності кадрів, кадрових прогалин і потенційних кризових зон	Аналіз динаміки звільнень та переведень; прогнозування ризиків втрати ключових фахівців; виявлення «вразливих» посад	HRMIS, кадрові звіти, соціологічні опитування, аналітика задоволеності персоналу	Зменшення плинності кадрів, своєчасна підготовка заміни, зміцнення кадрової стабільності
2	Модуль аналізу компетентностей	Оцінювання відповідності компетентностей вимогам посад і стратегічним цілям органу	Побудова профілів компетентностей; виявлення дисбалансів; формування матриць навичок	Результати атестацій, оцінювання 360°, навчальні портали, кадрові профілі	Підвищення якості управлінських команд, планування навчання на основі даних
3	Модуль рекомендацій щодо розвитку та навчання	Формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку	Автоматичне визначення освітніх потреб; рекомендації курсів, програм, наставників; контроль за динамікою навчання	HRMIS, Портал управління знаннями, система підвищення кваліфікації	Підвищення рівня компетентностей, цільове інвестування у розвиток персоналу
4	Модуль ротації та кар'єрного планування	Оптимізація кадрових переміщень, визначення потенціалу просування	Аналіз досвіду, результативності і готовності до ротації; рекомендації щодо внутрішніх переміщень; побудова «кар'єрних карт»	Дані про стаж, оцінювання діяльності, кадровий резерв	Зменшення ризику вигорання, підвищення ефективності мотивації та розвитку
5	Модуль інтегрованої HR-аналітики	Забезпечення стратегічної візуалізації кадрової інформації для управлінських рішень	Побудова інтерактивних панелей (dashboard HR-Audit); відображення карти кадрового потенціалу; моніторинг KPI кадрової результативності	Агреговані дані HRMIS, результати аудиту, KPI звіти	Підвищення прозорості, оперативності й обґрунтованості управлінських рішень

Примітка: запропоновано автором

Розроблені інтелектуальні модулі аналітики кадрового аудиту формують основу для побудови інтегрованого “дашборду HR-аналітики”, який є інструментом візуалізації, узагальнення та інтерпретації результатів аналітичної обробки даних. Якщо модулі забезпечують глибокий аналіз кадрових процесів (прогнозування ризиків, оцінювання компетентностей, моделювання сценаріїв розвитку тощо), то дашборд є практичним інтерфейсом ухвалення рішень, що перетворює масив даних у зрозумілі управлінські індикатори.

Із зазначеного вище можна зробити висновок, що інтелектуальні модулі – це “аналітичне ядро” системи кадрового аудиту, а дашборд HR-аналітики – її “візуальна оболонка”, яка забезпечує комунікацію результатів аналізу між управлінськими рівнями й оперативне використання даних у процесі прийняття рішень.

Центральним елементом цифрової HR-аналітики є інтегрований дашборд HR-аналітики – це візуальна панель моніторингу ключових кадрових показників у режимі реального часу. Він виконує роль аналітичного ядра кадрового аудиту, що поєднує статистичні, поведінкові й якісні індикатори в єдину інформаційну систему. Взаємодія між інтелектуальними аналітичними модулями та інтегрованим дашбордом HR-аналітики створює єдиний аналітичний контур кадрового аудиту. Така система дозволяє не лише здійснювати діагностику кадрового потенціалу, але й перетворювати результати аналітики на конкретні управлінські дії. Узагальнену структуру інтегрованого дашборду HR-аналітики наведено у табл. 3.7.

Основні функції дашборду:

1) моніторинг кадрового складу – відображення структури персоналу за віком, стажем, рівнем освіти, посадою, компетентностями, участю у програмах підвищення кваліфікації;

2) аналіз кадрових ризиків – автоматичне виявлення підрозділів із високою плинністю кадрів, низькою мотивацією чи ознаками професійного вигорання;

Таблиця 3.7

**Структурно-функціональна модель дашборду HR-аналітики в системі  
кадрового аудиту органів публічного управління**

Блок аналітики	Призначення	Основні індикатори
1. Демографічний	Оцінка вікової, гендерної й освітньої структури персоналу	Середній вік, частка працівників із вищою освітою, баланс поколінь
2. Професійно-компетентнісний	Аналіз рівня кваліфікацій і компетентностей	Відповідність профілю компетентностей посаді, кількість пройдених тренінгів
3. Мотиваційно-поведінковий	Оцінка залученості, лояльності та рівня вигорання	Індекс мотивації, коефіцієнт задоволеності роботою
4. Ефективність діяльності	Вимірювання результативності і досягнень	КРІ, кількість виконаних завдань, якість управлінських рішень
5. Кадрові ризики	Прогнозування потенційних проблем	Імовірність плинності кадрів, дефіцит компетентностей, кадрові розриви
6. Лідерський потенціал	Визначення кадрового резерву та майбутніх керівників	Індекс лідерства, участь у проектах, наставництво
7. HR-аналітика в динаміці	Відстеження змін у часі	Тренди кадрової стабільності, динаміка навчання, ефект від ротації

Примітка: запропоновано автором

3) ідентифікація кадрового ядра – побудова карти кадрової спроможності за результатами оцінювання службовців, виявлення потенційних лідерів і формування кадрового резерву;

4) прогнозування сценаріїв розвитку – використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування майбутніх кадрових потреб, змін у структурі компетентностей і рівня ефективності;

5) формування управлінських рішень – генерація автоматизованих рекомендацій щодо ротації, підвищення кваліфікації або призначення на вищі посади.

Використання інтегрованого дашборду HR-аналітики у кадровому аудиті дозволяє: підвищити якість ухвалення управлінських рішень за рахунок візуалізації даних та прогнозів; забезпечити безперервний моніторинг кадрової спроможності у режимі реального часу; знизити ризики суб'єктивізму у процесах добору, оцінювання і просування; створити персоналізовані траєкторії розвитку службовців; підвищити рівень довіри до кадрових процедур через прозорість та аналітичну обґрунтованість рішень.

Отже, взаємодія між інтелектуальними аналітичними модулями й інтегрованим дашбордом HR-аналітики створює єдиний аналітичний контур кадрового аудиту. Така система дозволяє не лише здійснювати діагностику кадрового потенціалу, але й перетворювати результати аналітики на конкретні управлінські дії. Узагальнену структуру інтегрованого дашборду HR-аналітики наведено на рис. 3.6.

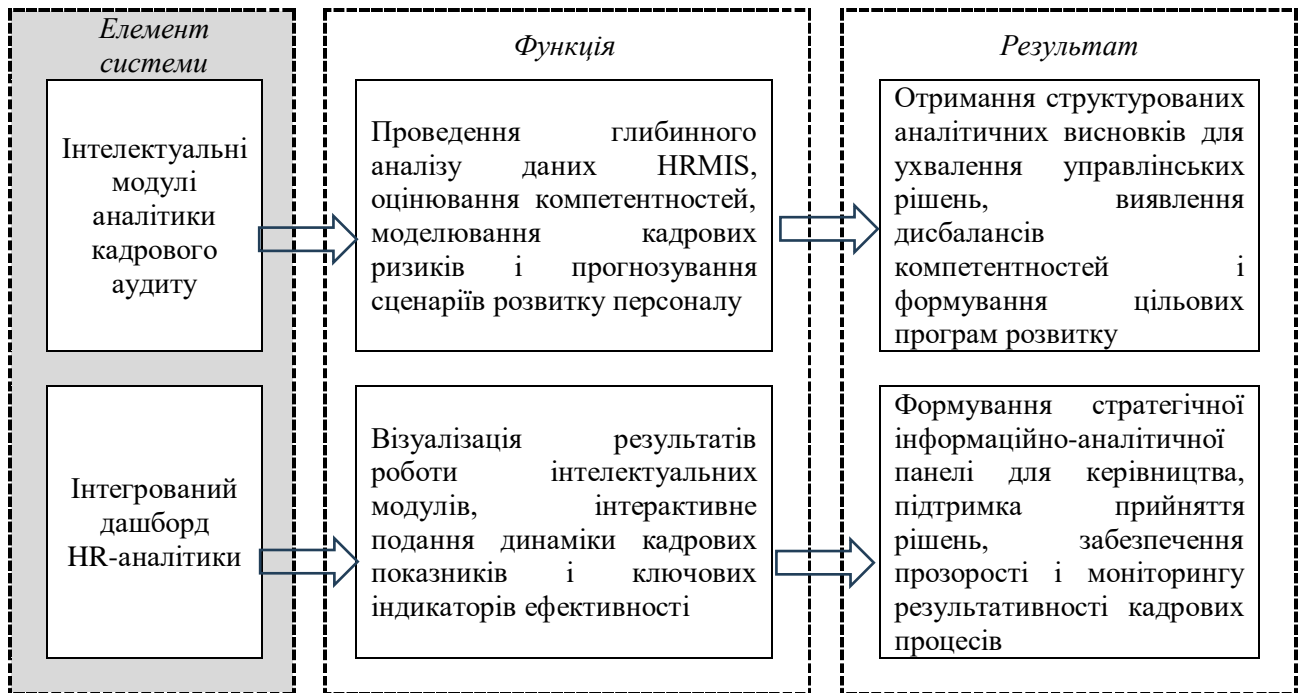


Рис. 3.6 – Структурна логіка взаємодії інтелектуальних модулів кадрового аудиту з інтегрованим дашбордом HR-аналітики

Примітка: запропоновано автором

Світова практика демонструє, що поєднання HRMIS, бізнес-аналітики та інтелектуальних модулів прогнозування дозволяє підвищити ефективність управління людським капіталом, забезпечити прозорість кадрових процесів і сформуванню стратегічно орієнтовану кадрову політику. Найбільш показовими прикладами є кейси Люксембургу та Бразилії, де HR-аналітика перетворилася на інструмент стратегічного планування, контролю і прогнозування кадрових ризиків.

У Люксембурзі центральним елементом реформування HR-аналітики стала діяльність State Centre for Human Resources and Organisation Management (CGPO), яка у 2017 році створила Центр компетенції з бізнес-інтелекту у сфері

людських ресурсів (HR BICC) у межах державної HRMIS-системи [120]. Проєкт передбачав інтеграцію даних із кількох модулів: управління кадрами, заробітною платою, організаційною структурою, продуктивністю, навчанням тощо. Зокрема, було впроваджено дашборди та звіти, які надають аналітичний огляд кадрових процесів і показників у режимі реального часу [120]. Процес передбачав підготовку, створення архітектури сховища даних, налаштування візуалізації, упровадження систем якості даних та визначення користувачів-споживачів аналітики [121]. Результатом стало суттєве підвищення оперативності ухвалення кадрових рішень, підвищення рівня «data-literacy» серед службовців HR-відділів і можливість стратегічного планування кадрового потенціалу [121].

У Бразилії прикладом слугує використання мікроданих платіжної системи та HRMIS для вдосконалення управління людським капіталом державного сектору. Зокрема, урядова ініціатива з цифрового аудиту зарплат (Tribunal de Contas da União, TCU) застосувала аналітичні інструменти для виявлення неправильних чи шахрайських виплат через державний кадровий/платіжний масив [185]. У дослідженні зазначено, що поєднання даних із модулів заробітної плати й управління людьми дозволило створити алгоритми прогнозування ризиків, аналізу дефіциту компетенцій, моделювання сценаріїв кадрової мобільності [130]. Навіть незважаючи на те, що виконувалась переважно функція контролю, цей приклад демонструє можливість застосування HR-аналітики у державному секторі з акцентом не лише на добір чи навчання, а й на фінансово-кадрові ризики.

Ці приклади демонструють, що HR-аналітика у державному секторі – це не лише технічне рішення, а й інституційне й організаційне перетворення, яке може стати одним із ключових компонентів модернізації публічного управління.

Отже, розвиток цифрових моделей кадрового аудиту відкриває новий етап у системі публічного управління персоналом, переводячи її від реактивного до проактивного, аналітичного типу управління. Цифровізація

процесів аудиту забезпечує підвищення точності оцінювання кадрового потенціалу, скорочення часу ухвалення управлінських рішень і створює умови для безперервного моніторингу кадрових процесів у режимі реального часу. Ключовим результатом упровадження цифрових моделей є формування інтелектуальної аналітичної екосистеми, яка поєднує інструменти збору, аналізу та візуалізації даних у межах HRMIS. У межах цієї системи інтелектуальні модулі аналітики кадрового аудиту є ядром обробки даних, а дашборд HR-аналітики – інтерактивним інструментом ухвалення управлінських рішень. Їх інтеграція забезпечує можливість прогнозування кадрових ризиків, виявлення дисбалансів компетентностей і побудови персоналізованих траєкторій розвитку службовців.

Мотиваційно-ціннісна підсистема формує морально-психологічний клімат у колективі та забезпечує залученість працівників до спільної мети. Вона передбачає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання, розвиток корпоративної культури, механізми визнання досягнень та створення позитивного іміджу державної служби. Саме завдяки цій підсистемі формується середовище довіри, взаємоповаги і професійної відповідальності.

Важливим елементом екосистеми є лідерсько-трансформаційна підсистема, яка забезпечує розвиток управлінського лідерства та спроможності до організаційних змін. Вона охоплює програми підготовки лідерів, розвиток стратегічного мислення, наставництво, командну роботу й управління змінами. Завдяки цій складовій кадрове ядро перетворюється на рушійну силу інновацій, здатну формувати бачення майбутнього й адаптувати орган до викликів часу.

Не менш важливою є етико-соціальна підсистема, що визначає морально-етичні стандарти поведінки публічних службовців. Вона охоплює кодекси етики, принципи доброчесності, внутрішні політики прозорості та механізми соціальної відповідальності. Через цю підсистему реалізується ціннісна місія державної служби – служіння суспільству на основі законності, справедливості і гуманізму.

Завершальним компонентом є партнерсько-мережева підсистема, що забезпечує відкритість кадрової екосистеми до зовнішньої взаємодії. Вона передбачає партнерство з навчальними закладами, аналітичними центрами, бізнесом, міжнародними організаціями та громадськими структурами. Таке партнерство сприяє обміну досвідом, поширенню кращих практик і формуванню професійних спільнот, орієнтованих на розвиток публічного управління.

Отже, усі підсистеми екосистеми тісно взаємопов'язані між собою, створюючи єдине середовище функціонування кадрового ядра. Інституційна складова формує управлінські рамки, компетентнісна – зміцнює людський капітал, освітня – забезпечує розвиток, цифрова – оптимізує процеси, мотиваційна – підтримує внутрішній потенціал, лідерська – формує стратегічне бачення, етична – утверджує цінності, а мережева – відкриває перспективи партнерства. Разом вони утворюють синергетичну систему, у якій поєднано стабільність, інноваційність і відкритість до змін. Така екосистема сприяє не лише ефективному управлінню персоналом, а й формуванню культури високої професійності, етичної відповідальності та стратегічного мислення у сфері публічної служби. Вона забезпечує сталість кадрового потенціалу, створює умови для розвитку лідерів нового покоління і підвищує спроможність органів влади реалізовувати державну політику на основі принципів прозорості, компетентності та довіри суспільства.

### **3.3 Формування та розвиток емоційного інтелекту кадрового ядра органу публічного управління**

В умовах постійних соціальних змін, реформування управлінських структур і підвищення вимог до якості надання публічних послуг виникає потреба у фахівцях, здатних не лише володіти професійними знаннями, а й ефективно взаємодіяти з громадянами та колегами. Емоційний інтелект (далі – ЕІ) дозволяє краще розуміти себе й інших, що є критично важливим у

публічному управлінні. Здатність до емпатії, самоконтролю, мотивації, соціальної адаптивності та конструктивного вирішення конфліктів сприяє формуванню позитивного іміджу державного службовця. Кадрове ядро як стабільна основа органу публічного управління повинно бути носієм високої культури комунікації й емоційної зрілості. Низький рівень ЕІ у таких працівників може призводити до управлінських помилок, демотивації персоналу та втрати довіри громадськості.

Водночас високий рівень ЕІ сприяє ефективному командному співробітництву, ухваленню зважених рішень і зменшенню стресового навантаження. Урахування емоційного чинника в управлінській діяльності сприяє формуванню лідерських якостей та розвитку внутрішньої організаційної культури. В умовах діджиталізації і віддаленого формату роботи емоційна грамотність стає запорукою ефективною комунікації. Вона дозволяє утримувати баланс між професійною діяльністю й особистим добробутом, що є важливим для запобігання емоційному вигоранню. Розвиток ЕІ є також інструментом протидії деструктивним управлінським стилям.

У системі публічного управління зростає роль *soft skills*, серед яких емоційний інтелект є ключовим. Його розвиток потребує цілеспрямованої роботи як на індивідуальному рівні, так і в межах інституційного навчання. Упровадження тренінгів із розвитку ЕІ сприятиме підвищенню ефективності управлінської діяльності. Актуальність теми дослідження підкріплюється потребами суспільства у відкритому, прозорому та чутливому до потреб громадян управлінні. Умови сучасної політичної нестабільності і високого рівня соціального напруження вимагають особливої емоційної стійкості від управлінців. Підвищення рівня ЕІ кадрів дозволяє зменшити ризики управлінських конфліктів та покращити якість стратегічного планування. Це також сприяє формуванню інноваційного підходу до розв'язання соціальних проблем, а дослідження цієї теми відкриває можливості для вдосконалення кадрової політики в органах влади. Отже, розвиток ЕІ є стратегічно важливим компонентом модернізації публічного управління.

Існує низка підходів до визначення поняття «емоційний інтелект», які сформувалися в результаті досліджень у галузях психології, нейронаук та управління. Основні трактування поняття сформувалися завдяки працям провідних науковців, зокрема П. Саловея, Дж. Майєра, Д. Голмана та інших. Так, П. Саловей і Дж. Майєр першими запропонували наукове визначення емоційного інтелекту як «...здатності точно сприймати, оцінювати й виражати емоції; здатності отримувати доступ до почуттів, які сприяють мисленню; розуміння емоцій та емоційних [169] знань; а також здатності регулювати емоції для сприяння емоційному й інтелектуальному зростанню...» [169].

У 1995 р. популяризатор концепції емоційного інтелекту Д. Голман запропонував більш прикладний підхід і визначив емоційний інтелект як сукупність навичок, серед яких: самосвідомість, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальні навички. Автор наголошував, що емоційний інтелект є вирішальним чинником успіху у міжособистісній взаємодії і лідерстві [140].

У свою чергу Р. Бар-Он розглядає емоційний інтелект як модель соціально-емоційного функціонування, що охоплює міжособистісні навички, адаптивність, здатність до управління стресом та загальний настрій. Він запропонував модель ЕІ як складову психологічного благополуччя [122].

Д. Карузо, П. Саловей і Дж. Майєр розвинули ідею, що ЕІ є формою інтелекту, яка піддається вимірюванню через тести (наприклад, MSCEIT – Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test). Їх підхід фокусується на когнітивному опрацюванні емоційної інформації [150].

Аналізуючи ці підходи, можна зробити висновок, що емоційний інтелект розглядається або як *когнітивна здатність* до опрацювання емоцій (Дж. Майєр та П. Саловей), або як *комплекс соціально-поведінкових компетентностей* (Д. Гоулман, Р. Бар-Он). Обидва підходи не суперечать один одному, а радше доповнюють, створюючи концепцію, яку можна застосовувати як у психологічному консультуванні, так і в управлінській практиці.

На основі викладеного вище можемо визначити, що емоційний інтелект членів кадрового ядра органу публічного управління – це інтегральна

особистісна характеристика, що охоплює здатність усвідомлювати, розпізнавати, регулювати власні емоції, розуміти емоції інших осіб та ефективно використовувати емоційну інформацію в процесі управлінської діяльності, комунікації, ухвалення рішень і вирішення конфліктів у межах публічного управління. Ця здатність є критично важливою для забезпечення етичної, відповідальної, стресостійкої й ефективної роботи кадрового ядра, яке виконує стратегічні і координуючі функції в системі органів державної влади та місцевого самоврядування.

Систематизація уявлень науковців про ЕІ свідчить про наявність кількох концептуальних підходів до його розуміння. Найбільш відомою є чотиригалузева модель емоційного інтелекту, запропонована П. Саловейом, Дж. Майером і Д. Карузо у 1997 році. Вони розглядають ЕІ як когнітивну здатність, яка передбачає чотири взаємопов'язані навички: сприйняття емоцій, використання емоцій у мисленні, розуміння емоцій та управління емоціями. Ця модель є однією з найнауковіше обґрунтованих і склала основу тесту MSCEIT.

Інший популярний підхід розробив Д. Гоулман, який у 1995 році опублікував бестселер «Емоційний інтелект», який зробив цей термін популярним у масовій культурі. Дослідник розглядає ЕІ не як здібність, а як набір компетенцій, які забезпечують ефективну поведінку. До таких компетенцій він відносить самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію і соціальні навички [140]. Його модель широко застосовується в сфері менеджменту та лідерства, зокрема в оцінці лідерських якостей державних службовців.

Науковець Р. Бар-Он у 1997 році запропонував модель емоційно-соціального інтелекту, яку реалізував у вигляді діагностичного інструменту EQ-i. Його підхід також є компетентнісним, проте з ширшою основою. Модель Бар-Она охоплює п'ять масштабних категорій: внутрішньоособистісні навички, міжособистісні навички, адаптивність, управління стресом і загальний настрій. Він вважає, що ЕІ значною мірою визначає здатність індивіда до ефективної взаємодії та психологічного благополуччя [122].

Інший підхід подано К. Петрідесом та Е. Фернґемом, які у 2001 році запровадили теорію особистісного емоційного інтелекту (trait EI). Згідно з цією концепцією, емоційний інтелект є не когнітивною здатністю, а системою стабільних емоційних рис, які можна вимірювати за допомогою самооцінки. науковці виокремлюють такі компоненти, як емоційна самосвідомість, самоконтроль, емоційна виразність, соціальна адаптація й емоційна регуляція [161]. Цей підхід є особливо корисним для аналізу індивідуальних відмінностей у професійній діяльності.

Також заслуговує на увагу модель компетентностей Р. Бояциса, Д. Гоулмана та К. Рі, розроблена у 2000 році. Вона поєднує особистісні та соціальні компетенції [124]. До особистісних компетенцій належать самосвідомість, саморегуляція і мотивація, а до соціальних – емпатія та соціальні навички. Ця модель активно застосовується в управлінні персоналом, коучингу й оцінці ефективності управлінців. Її перевага полягає у чіткому зв'язку між емоційними компетенціями та організаційною ефективністю.

Порівнюючи різні моделі, можна дійти висновку, що попри розбіжності у підходах (здібності, риси або компетенції), основні компоненти EI є подібними. У більшості моделей фігурують здатність до саморефлексії, емоційного контролю, розуміння емоцій інших та ефективної міжособистісної взаємодії. Ці компоненти мають безпосереднє значення для успішної роботи в сфері публічного управління, особливо для членів кадрового ядра органу влади, які ухвалюють важливі рішення, працюють із громадськістю і мають бути емоційно стійкими. Еволюція наукових поглядів на структуру EI свідчить про його комплексний характер та актуальність для вивчення в управлінському контексті.

На основі проведеного аналізу наукової літератури нами систематизовано основні підходи до компонентної структури EI згідно з уявленнями провідних науковців (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Компонентна структура емоційного інтелекту  
з точки зору різних дослідників**

Автор(и)	Рік	Модель/концепція	Основні компоненти емоційного інтелекту
Mayer J., Salovey P., Caruso D. [150]	1997	Чотирьохкомпонентна модель (MSCEIT)	1. Сприйняття емоцій. 2. Використання емоцій у мисленні. 3. Розуміння емоцій. 4. Управління емоціями
Goleman D. [140]	1995	Модель емоційних компетенцій	1. Самоусвідомлення. 2. Саморегуляція. 3. Мотивація. 4. Емпатія. 5. Соціальні навички
Bar-On R. [122]	1997	Модель емоційно-соціального інтелекту (EQ-i)	1. Внутрішньоособистісні навички. 2. Міжособистісні навички. 3. Адаптивність. 4. Управління стресом. 5. Загальний настрій
Petrides K., Furnham A. [161]	2006	Теорія особистісного EI (Trait Emotional Intelligence)	1. Емоційна самосвідомість. 2. Самоконтроль. 3. Емоційна виразність. 4. Соціальна адаптація. 5. Емоційна регуляція
Boyatzis R., Goleman D., Rhee K. [124]	2000	Компетентнісний підхід до EI	1. Особисті компетенції: самосвідомість, саморегуляція, мотивація. 2. Соціальні компетенції: емпатія, соціальні навички

Примітка: систематизовано автором

Наведені дані ілюструють, що, хоча науковці підходять до структури EI з різних позицій (як здібностей, компетенцій або рис особистості), у більшості моделей повторюються базові складові: усвідомлення емоцій, їх регуляція, емпатія та міжособистісні навички. Це свідчить про високий ступінь узгодженості теоретичних засад EI в науковій спільноті.

У табл. 3.9 нами систематизовано основні компоненти емоційного інтелекту членів кадрового ядра органу публічного управління.

Компоненти EI членів кадрового ядра органу публічного управління охоплюють п'ять ключових елементів, кожний з яких виконує специфічну функцію в управлінській діяльності. Першим із них є самоусвідомлення, яке передбачає здатність працівника точно розпізнавати власні емоції, аналізувати внутрішній стан, розуміти власні цінності, переконання та їхній вплив на

поведінку. Для державного службовця це означає можливість об'єктивно оцінювати себе, уникати імпульсивних рішень і бути свідомим суб'єктивних реакцій. Це дозволяє діяти в межах професійних стандартів та ціннісних орієнтирів органу влади.

Таблиця 3.9

Компоненти емоційного інтелекту членів кадрового ядра  
органу публічного управління

Компонент ЕІ	Зміст	Значення для публічного управління
Самоусвідомлення	Усвідомлення власних емоцій, мотивів, цінностей і впливу емоцій на поведінку та рішення	Сприяє саморефлексії, адекватному оцінюванню ситуацій, ухваленню зважених рішень
Саморегуляція	Контроль над емоційними реакціями, уміння зберігати спокій, витримку й об'єктивність у складних умовах	Підтримує етичну поведінку, знижує ризики емоційного вигорання та нераціональних управлінських рішень
Мотивація	Внутрішня цілеспрямованість, наполегливість, ініціативність, орієнтація на результат	Забезпечує високу продуктивність, ініціативу, відповідальність і стійкість у досягненні стратегічних цілей
Емпатія	Розуміння почуттів, потреб і настроїв інших людей, здатність до співпереживання	Покращує взаємодію з громадянами та колегами, сприяє розвитку довіри та соціального партнерства
Соціальні навички	Ефективна комунікація, уміння працювати в команді, розв'язувати конфлікти, надихати та впливати на інших	Формує позитивний мікроклімат у колективі, забезпечує ефективну управлінську взаємодію і реалізацію спільних рішень

Примітка: систематизовано автором

Другим компонентом є саморегуляція, що передбачає здатність контролювати емоції, зберігати витримку в конфліктних чи напружених ситуаціях і не піддаватися деструктивним імпульсам. Саморегульований працівник із кадрового ядра здатен уникнути емоційної дестабілізації, дотримуватися етичних норм навіть під тиском та не піддаватися паніці у кризових умовах. Це надзвичайно важливо в публічному управлінні, де кожне слово і дія можуть мати резонанс у суспільстві.

Наступним компонентом є мотивація, яка виявляється у внутрішньому прагненні досягати результатів, відповідальності, ініціативності, а також орієнтації на довготривалі стратегічні цілі. Самомотивовані управлінці здатні

підтримувати високий рівень ефективності, навіть за умов обмежених ресурсів або зовнішніх перешкод. Вони генерують ідеї, ініціюють зміни, працюють не лише за інструкцією, а з внутрішнім переконанням у важливості своєї діяльності.

Четвертий компонент – емпатія, яка виражається у здатності розуміти емоційні стани інших, виявляти повагу до думок і почуттів співрозмовника, ураховувати їх у процесі ухвалення управлінських рішень. Для публічного управління емпатія є критично важливою, адже допомагає формувати довіру між органами влади та громадянами, попереджати конфлікти і досягати консенсусу.

Останній, п'ятий компонент – соціальні навички. Вони охоплюють вміння ефективно спілкуватися, працювати в команді, вести переговори, розв'язувати конфлікти, впливати на поведінку інших і виступати в ролі лідера. Для членів кадрового ядра це означає здатність координувати колективну діяльність, мотивувати підлеглих, будувати горизонтальні та вертикальні комунікації й ефективно представляти інтереси органу влади.

У сукупності ці п'ять компонентів формують емоційно інтелектуального працівника, здатного не лише якісно виконувати професійні функції, а й бути агентом позитивних змін у системі публічного управління. Їхній розвиток сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню атмосфери в колективі, зростанню рівня довіри до інституції. Самоусвідомлення дозволяє уникати помилок, викликаних емоційною нестриманістю, а саморегуляція – зберігати холодний розум у кризових ситуаціях. Мотивація забезпечує сталість і витривалість у досягненні результатів. Емпатія допомагає будувати якісні стосунки з громадськістю, а соціальні навички – налагоджувати дієві управлінські комунікації.

Необхідність розвитку ЕІ членів кадрового ядра органу публічного управління зумовлено сучасними викликами в системі державного управління, що потребують не лише професійних, а й високих соціально-комунікативних компетенцій. У світі, де державні службовці дедалі частіше працюють в умовах

невизначеності, стресу та підвищених очікувань громадськості, здатність ефективно керувати власними емоціями і будувати продуктивні стосунки є критично важливою. Емоційний інтелект дозволяє забезпечити якісну комунікацію, конструктивну взаємодію з громадянами та колегами, а також ефективне розв'язання конфліктів. Працівники з розвиненим ЕІ краще адаптуються до змін, демонструють вищу мотивацію, етичність і стійкість до професійного вигорання.

Кадрове ядро, як основа інституційної спроможності органу публічного управління, відіграє ключову роль у реалізації реформ, ухваленні рішень та управлінні людськими ресурсами. Розвиток ЕІ саме цієї категорії працівників сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, упровадженню інновацій і формуванню позитивного іміджу влади. Успішна командна взаємодія, лідерство, здатність урахувувати емоційний фон в ухваленні рішень – усе це залежить від рівня ЕІ. З огляду на стратегічну мету публічного управління (служіння громадянам) особливо важливим є вміння державних службовців слухати, розуміти та співпереживати.

Крім того, упровадження цифрових інструментів управління потребує нових моделей комунікації, що базуються на емоційній грамотності і гнучкому мисленні. У часи інформаційного тиску, політичної поляризації та соціальних трансформацій саме ЕІ дозволяє зберігати баланс, ухвалювати виважені рішення і підтримувати єдність управлінської команди. Дослідження підтверджують, що високий рівень ЕІ прямо корелює з лідерським потенціалом та управлінською ефективністю. Тому розвиток ЕІ має бути інтегрованим елементом професійного зростання державних службовців. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам публічної служби і сприяє її гуманізації. У результаті суспільство отримує не лише компетентного, а й чуйного управлінця, здатного до ефективного служіння.

З урахуванням запропонованої структури емоційного інтелекту членів кадрового ядра органів публічного управління нами розроблено перелік заходів щодо його розвитку й очікуваний ефект (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Заходи щодо розвитку емоційного інтелекту членів кадрового ядра  
органу публічного управління

Компоненти ЕІ	Напрямок розвитку	Захід	Очікуваний ефект	Відповідальні за реалізацію
Самоусвідомлення	Підвищення рівня саморефлексії	Тренінг «Емоційна грамотність у публічному управлінні»	Поліпшення розуміння власних емоцій і поведінкових моделей	Служба управління персоналом
	Розвиток навичок самооцінки	Розроблення та підтримка динаміки особистої траєкторії розвитку на основі рефлексивного аналізу	Підвищення відповідальності та чесності перед собою	Керівники підрозділів, служба управління персоналом
Саморегуляція	Удосконалення емоційного контролю	Проведення тренінгу «Управління стресом і конфліктами в управлінні»	Зменшення кількості емоційно забарвлених управлінських помилок	Центр підвищення кваліфікації, психолог служби
	Формування навички конструктивної поведінки	Наставництво / менторство в кризових ситуаціях	Формування моделей стабільної поведінки у складних обставинах	Досвідчені держслужбовці, керівники структурних підрозділів
Мотивація	Підвищення внутрішньої залученості	Програма «Лідер змін»: участь у реальних управлінських проєктах	Посилення особистої відповідальності та ініціативності	Вищий керівний склад, стратегічний департамент
	Розвиток орієнтації на результат	Система нематеріального заохочення (подяки, відзнаки, публічне визнання)	Зростання мотивації до якісного виконання завдань	Служба управління персоналом
Емпатія	Здатність розуміти інших	Практикум «Емпатійне слухання в роботі з громадянами та колегами»	Покращення взаємин, підвищення якості обслуговування громадян	Тренери з комунікацій, психологи
	Повага до різноманітності	Воркшоп «Культура толерантності в публічному секторі»	Формування інклюзивного, етичного середовища	Внутрішня комісія з етики, служба управління персоналом
Соціальні навички	Розвиток командної взаємодії	Командні квести і симуляційні ігри з елементами управління	Посилення згуртованості, покращення комунікації	Координатори навчання, зовнішні фасилітатори

Закінчення таблиці 3.10

Компоненти ЕІ	Напрямок розвитку	Захід	Очікуваний ефект	Відповідальні за реалізацію
	Підвищення комунікативної компетентності	Курси «Ефективна комунікація та переговори у публічній сфері»	Покращення публічної взаємодії, вирішення конфліктів	Центр підвищення кваліфікації

Примітка: запропоновано автором

Розвиток ЕІ в органах публічного управління потребує системного підходу, що охоплює всі його ключові компоненти: самоусвідомлення, саморегуляцію, мотивацію, емпатію та соціальні навички. Для розвитку самоусвідомлення доцільно впровадити тренінг «Емоційна грамотність у публічному управлінні», який сприятиме розумінню власних емоцій, їхнього впливу на поведінку й ухвалення рішень. Працівники навчаються виявляти внутрішні емоційні тригери, формулювати емоційні стани та встановлювати зв'язок між емоціями і професійною ефективністю. Додатково слід запровадити розроблення особистої траєкторії розвитку на основі рефлексивного аналізу, що дозволяє отримати контроль над власними емоційними реакціями, фіксувати труднощі й успіхи у професійному розвитку.

Щодо саморегуляції, то актуальним є проведення спеціалізованого тренінгу «Управління стресом і конфліктами в управлінні». Цей захід сприятиме опануванню технік емоційного контролю, зниженню імпульсивності та підвищенню рівня стресостійкості. Працівники вчитимуться ідентифікувати сигнали стресу, застосовувати релаксаційні і когнітивні стратегії для подолання емоційного перенавантаження. Доповненням стане практика наставництва в кризових ситуаціях, коли менш досвідчені службовці працюють під супроводом менторів. Це сприятиме передачі стабільних моделей поведінки, формуванню емоційної витримки й адаптивності в складних умовах.

Щодо мотивації, то варто реалізувати програму «Лідер змін», яка передбачає залучення працівників до управлінських ініціатив. Завдяки цьому формується внутрішнє відчуття значущості, відповідальності та професійної реалізації. Учасники розвивають проактивність, ініціативність і стратегічне

мислення. Водночас доцільно створити систему нематеріального заохочення, що базується на публічному визнанні досягнень, подяках та відзнаках. Це підвищує внутрішню мотивацію до якісної роботи, стимулює змагальність і позитивне ставлення до професійного середовища.

Компонент емпатії можна розвивати через практикум «Емпатійне слухання в роботі з громадянами та колегами». Під час занять учасники навчаються розуміти почуття інших, активно слухати, виявляти емпатичну підтримку й емоційний резонанс. Це покращує якість комунікації, зменшує напруження у взаєминах і підвищує рівень довіри до органу влади. Крім того, варто впровадити воркшоп «Культура толерантності в публічному секторі», який сприяє розвитку поваги до різноманітності, недискримінаційної поведінки й інклюзивного мислення. Це особливо важливо в умовах багатокультурного суспільства та зростаючої уваги до прав людини.

Для розвитку соціальних навичок варто організовувати командні квести і симуляційні ігри, які моделюють управлінські ситуації. Вони сприяють налагодженню командної роботи, згуртованості, розподілу ролей та відповідальності. Такі заходи створюють безпечне середовище для відпрацювання поведінкових стратегій, а також зміцнюють корпоративну культуру. Не менш важливими є курси з ефективною комунікації та переговорів у публічній сфері. Вони забезпечують розвиток навичок конструктивного діалогу, переконливого донесення думки, аргументованого вирішення конфліктів і продуктивної взаємодії з партнерами, громадськістю та колегами.

Очікуваним ефектом від упровадження зазначених заходів є підвищення емоційної компетентності працівників кадрового ядра, що буде виявлятися у кращій якості управлінських рішень, зростанні довіри до органу влади, зменшенні кількості конфліктів і стресових ситуацій. Відповідальними за реалізацію заходів мають бути HR-відділ, керівники підрозділів, центр підвищення кваліфікації, психологи та зовнішні тренери. Їхня координація дозволить створити сталу систему емоційного розвитку державних службовців.

Такий підхід сприяє формуванню сучасної публічної служби, орієнтованої на людину, діалог та ефективне управління.

Отже, емоційний інтелект у публічному управлінні є не додатковим бонусом, а ключовою компетенцією, яка не лише визначає ефективність окремого службовця, а й формує загальну дієздатність управлінської системи. Саме тому розвиток кожного з його компонентів має стати пріоритетом у формуванні кадрового потенціалу органів влади. Це особливо актуально в умовах реформ, суспільної турбулентності та високих очікувань громадян щодо професіоналізму і людяності публічних службовців.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, третій розділ дисертаційного дослідження присвячено вдосконаленню управління кадровим ядром органу публічного управління, у межах якого було розглянуто такі ключові питання: структурну модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу; екосистему функціонування кадрового ядра органу публічного управління, яка забезпечує взаємозв'язок між інституційними, освітніми, мотиваційними і технологічними компонентами кадрового розвитку; формування та розвиток емоційного інтелекту членів кадрового ядра органу публічного управління. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. Доведено, що сегментний підхід надає змогу комплексно розглядати кадрове ядро як багатовимірну структуру, у якій поєднуються професійні компетентності, управлінські навички, мотиваційні установки та ціннісні орієнтири працівників. З'ясовано, що застосування цього підходу дозволяє не лише підвищити результативність діяльності органів влади, а й створити умови для розвитку кадрової наступності, підтримки молодих фахівців і формування лідерського резерву. Установлено, що структурна модель кадрового ядра повинна поєднувати формальні та неформальні механізми взаємодії, що забезпечує гнучкість управлінських процесів і швидку адаптацію до змін

середовища. Розроблена структурна модель кадрового ядра відображає його внутрішню будову, ролі, функції і рівні відповідальності, що дозволяє забезпечити стабільність управлінської системи та її відкритість до інновацій. Визначено, що формування кадрового ядра має відбуватися через сегментацію за компетентностями, функціональними ролями, мотиваційними факторами і рівнем залученості до стратегічної діяльності.

Доведено, що технологія сегментування є багаторівневим процесом, який поєднує аналітичні, організаційні та ціннісні елементи управління людським капіталом. Вона забезпечує оптимальний розподіл ролей між учасниками управлінського процесу, сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень і формує кадрову політику, орієнтовану на розвиток. Обґрунтовано, що принципи цільової орієнтації, періодичності, диференціації, достовірності, конфіденційності та добровільності забезпечують методологічну єдність і результативність процесу сегментування.

Розроблено систему етапів і методів сегментування, що передбачає аналіз стратегічних цілей, виявлення учасників кадрового ядра, визначення критеріїв, оцінювання мотивації та формування структурних елементів. Визначено, що ефективна реалізація цього процесу є можливою лише за умови участі всіх рівнів управління – керівництва, кадрових служб, керівників підрозділів і самих працівників. Особлива увага приділена створенню електронної бази даних та використанню HR-аналітики як інструментів об'єктивної оцінки потенціалу кадрів. Зроблено висновок, що впровадження сегментного підходу в управління кадровим ядром дозволяє перейти від уніфікованих методів роботи з персоналом до диференційованої, стратегічно орієнтованої системи кадрової політики.

2. Доведено, що сучасна модель кадрового забезпечення має розвиватися за принципом екосистеми, у межах якої поєднуються інституційні, освітні, наукові, технологічні і соціальні середовища. Продемонстровано, що саме екосистемний підхід дозволяє розглядати державних службовців як динамічну систему взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безперервний розвиток

компетенцій та адаптацію до змін управлінського середовища. Встановлено, що ефективність функціонування цієї системи забезпечується через інтеграцію низки підсистем – інституційно-управлінської, компетентнісно-ресурсної, освітньо-розвивальної, комунікаційно-цифрової, мотиваційно-ціннісної, лідерсько-трансформаційної, етико-соціальної та партнерсько-мережевої. Обґрунтовано, що мотиваційно-ціннісна підсистема сприяє формуванню середовища довіри, залученості та професійної відповідальності, тоді як лідерсько-трансформаційна формує спроможність до організаційних змін і стратегічного мислення.

Визначено, що індивідуальний план розвитку є базовим інструментом управління талантами в межах кадрового ядра, який забезпечує персоналізоване професійне зростання та послідовне формування кадрового резерву. Установлено, що система ключових показників ефективності для ідентифікації талантів надає можливість кількісно оцінити рівень професійної, управлінської, цифрової й етичної компетентності персоналу. Запропонована структура КРІ дозволяє визначати потенціал розвитку кожного працівника та здійснювати прогнозування кадрових ризиків.

Обґрунтовано, що застосування аналітичних інструментів HR-оцінювання сприяє створенню гнучкої системи управління людським капіталом, орієнтованої на ефективність, інноваційність і доброчесність. Розроблені підходи до побудови карти талантів та індивідуальних траєкторій розвитку забезпечують системне підвищення кадрового потенціалу публічної служби. Зроблено висновок, що екосистемна модель кадрового ядра створює умови для безперервного навчання, розвитку лідерства і формування стійкої організаційної культури, яка відповідає вимогам сучасного публічного управління.

3. Обґрунтовано, що емоційний інтелект кадрового ядра органу публічного управління є визначальним чинником результативності управлінських процесів і професійної надійності державних службовців. Доведено, що розвиток емоційної компетентності сприяє підвищенню якості

ухвалення рішень, формуванню довіри громадян до влади та забезпеченню етичних стандартів у публічній сфері. Підтверджено, що високий рівень емоційної зрілості знижує ризики конфліктів, підвищує стійкість до стресів і стимулює проактивну поведінку працівників. З'ясовано, що здатність до саморефлексії, регуляції емоцій та вияву емпатії є базовими характеристиками ефективного управління.

Систематизовано наукові підходи до інтерпретації поняття «емоційний інтелект» і визначено його прикладне значення для кадрового менеджменту в органах публічного управління. Запропоновано концепцію розвитку емоційного інтелекту як інтегрованого утворення, що поєднує когнітивні, поведінкові та соціально-комунікативні складові. Сформовано модель розвитку емоційної компетентності, до якої входять п'ять ключових компонентів: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальна взаємодія. Обґрунтовано доцільність упровадження системи навчальних заходів, орієнтованих на розвиток емоційної грамотності державних службовців. Опрацьовано практичні кроки з підвищення емоційної компетентності персоналу шляхом поєднання аналітичної діагностики, індивідуального розвитку й оцінювання результативності. Сформульовано рекомендації щодо створення підтримувального середовища, яке стимулює відповідальність, відкритість і толерантність у професійній взаємодії. Запропонована концепція розвитку емоційного інтелекту сприяє підвищенню управлінської культури, зміцненню лідерського потенціалу та покращенню якості взаємодії між владою і громадськістю.

Основні наукові результати розділу опубліковано в працях [31; 91; 92; 92; 95; 98; 99].

## ВИСНОВКИ

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано авторське бачення вирішення наукового завдання, яке полягає у розробленні науково-методичних основ формування кадрового ядра органу публічного управління. Сформульовані автором висновки та пропозиції спрямовано на підвищення ефективності кадрової політики, розвиток лідерського потенціалу та зміцнення професійної культури державного управління. Результати дисертаційного дослідження узагальнюють теоретичні підходи і формують практичні рекомендації щодо створення цілісної, адаптивної та результативної системи формування кадрового ядра органів публічної влади. Основні з них зводяться до такого:

1. Визначено, що кадрове ядро є центральною складовою органу публічного управління, яка забезпечує стабільність, безперервність та якість управлінських процесів. Воно охоплює найбільш професійну, активну і лояльну частину колективу, що задає стандарти діяльності та формує організаційну культуру. Кадрове ядро виконує стратегічні, управлінські, аналітичні та комунікативні функції, забезпечуючи ефективність і наступність рішень. Запропоновано три підходи до його розуміння: сегментний, що визначає ключових фахівців; компетентнісний, орієнтований на унікальні навички; командний, заснований на взаємній довірі та синергії. Така модель підвищує ефективність роботи органу влади, сприяє формуванню лідерського резерву і підтриманню високих стандартів публічної служби.

Запропоновано трактувати «кадрове ядро органу публічного управління» як стратегічно значущу частину персоналу, що об'єднує найбільш кваліфікованих, компетентних і професійно зрілих працівників, які володіють управлінським досвідом, інституційною пам'яттю та високим рівнем мотивації, забезпечують стабільність функціонування органу влади, формують його організаційну культуру, впроваджують інновації та відіграють ключову роль у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень.

2. Запропоновано систему принципів формування кадрового ядра, що поєднує наукові засади, управлінський досвід і сучасні вимоги до публічної служби. Ці принципи визначають кадрову політику, зорієнтовану на професіоналізм, етичність, відповідальність та результативність. Вони сприяють створенню сприятливого середовища для командної взаємодії, розвитку компетентностей і підтримки мотивації працівників. Розроблено технологію формування кадрового ядра, яка охоплює поетапний добір, розвиток та оцінювання персоналу, що забезпечує узгодженість кадрових процесів. Такий підхід формує стійку, згуртовану команду, здатну ефективно діяти в умовах реформ і суспільних викликів.

3. Досліджено зарубіжний досвід формування та розвитку кадрового ядра, який підтверджує, що ефективність публічного управління визначається стратегічним підходом до людського капіталу. У країнах ЄС, США, Сінгапурі та Японії діють системи наставництва, безперервного навчання та прозорої кар'єрної мобільності. Успішні практики охоплюють використання компетентнісних моделей, лідерських програм і стратегічного планування кадрів. Запропоновано адаптувати ці підходи до української системи публічної служби з урахуванням національної специфіки та пріоритетів євроінтеграції. Їхнє впровадження сприятиме підвищенню престижу державної служби, утриманню професіоналів і розвитку сучасного кадрового потенціалу.

4. Аналіз нормативно-правового та інституційного забезпечення формування кадрового ядра органів публічного управління засвідчив наявність комплексної системи регулювання, що поєднує законодавчі, стратегічні й організаційні інструменти розвитку державної служби. Визначено, що поєднання положень Закону України «Про державну службу», Стратегії реформування державного управління (2016–2025), Дорожньої карти реформи публічної служби та Плану для Ukraine Facility (2024–2027) формує нормативну основу для розвитку професійного, добросовісного і результативного кадрового складу. Установлено ключову роль цифрових інструментів (HRMIS та Єдиного порталу вакансій) як технологічного підґрунтя для забезпечення прозорості

кадрових процесів, автоматизації обліку, оцінювання та планування кар'єрного розвитку. Відзначено практичну ефективність проєкту «Резерв відновлення», що сприяє оперативному формуванню кадрового резерву на деокупованих територіях і підвищенню стійкості управлінського корпусу. Виявлено ризики, пов'язані з воєнним станом, кадровими втратами та тимчасовим обмеженням конкурсних процедур, що зумовлює потребу в упровадженні гнучких, цифрово підтриманих механізмів добору й оцінювання персоналу. Узагальнено, що ефективне формування кадрового ядра є можливим лише за умови інтеграції нормативно-правових, стратегічних, інституційних і технологічних компонентів кадрової політики. Такий підхід забезпечує створення компетентного, добросовісного та стабільного кадрового ядра, здатного реалізовувати стратегічні цілі державної служби і зміцнювати довіру громадян до влади.

5. Аналіз соціологічних та кадрових даних засвідчує наявність системної кризи довіри до органів публічної влади, що безпосередньо впливає на процес формування кадрового ядра. Зниження престижу державної служби, висока плинність кадрів і втрата інституційної пам'яті посилюють дефіцит професійних та добросовісних управлінців. Водночас кадрова система стикається з викликами воєнного часу, міграцією фахівців і нерівномірним доступом до можливостей професійного розвитку. Часткова стабілізація кадрових процесів у 2025 році поки не компенсує втрат, а оновлення управлінського корпусу залишається повільним. Доведено, що ключовими умовами подолання кадрової кризи є розвиток стратегічного кадрового менеджменту, упровадження ефективних механізмів лідерства та формування культури добросовісності. Важливим інструментом оновлення кадрового потенціалу є безперервне професійне навчання, яке потребує належного фінансування і цифрової інтеграції. Отже, відновлення кадрового ядра державної служби є можливим лише за поєднання антикорупційних, організаційних та освітніх механізмів, спрямованих на підвищення привабливості публічної служби, розвиток компетентностей і зміцнення довіри суспільства до влади.

6. З'ясовано сутність кадрового аудиту у системі публічного управління як важливого елементу стратегічного управління людськими ресурсами, який забезпечує зв'язок між аналізом, оцінюванням і розвитком кадрового потенціалу органу влади. Він визначається як комплексна, системна та періодична оцінка стану, структури й ефективності кадрового потенціалу органу влади, спрямована на забезпечення доброчесності, прозорості та результативності державної служби. Доведено, що кадровий аудит виконує не лише контрольну, а й розвиткову функцію, стаючи механізмом ідентифікації і зміцнення кадрового ядра. Запропоновано методику його реалізації, що базується на бальній оцінці державних службовців за шістьма критеріями: результативністю діяльності, виконанням функцій кадрового ядра, рівнем компетентностей, стажем і досвідом у сфері публічного управління, ініціативністю та інноваційністю, соціально-лідерськими якостями. Це дозволяє визначати рівень кадрової спроможності персоналу («периферія», «резерв», «ядро», «активне ядро») і формувати підґрунтя для індивідуального розвитку службовців. Розроблено карту кадрового потенціалу органу публічного управління як аналітичний інструмент узагальнення результатів аудиту. Її інтеграція з HRMIS посилює можливості аналітики, стратегічного планування, формування кадрового резерву та підвищення ефективності управлінських команд. Запропонований підхід перетворює кадровий аудит із суто контрольного інструменту на механізм стратегічного розвитку людського капіталу державної служби, який сприяє формуванню професійного, компетентного і мотивованого кадрового ядра – ключової умови стійкості й ефективності системи публічного управління.

7. Доведено, що сегментний підхід забезпечує цілісне бачення кадрового ядра як системи, у якій поєднано компетентності, управлінські навички, мотиваційні та ціннісні характеристики працівників. З'ясовано, що його використання сприяє не лише підвищенню результативності діяльності, а й розвитку наступності, підтримці молодих фахівців і формуванню лідерського резерву. Розроблена структурна модель кадрового ядра органу публічного

управління поєднує формальні та неформальні механізми взаємодії, що підвищує адаптивність і стабільність управлінських процесів. Запропоновано багаторівневу технологію сегментування кадрів, яка інтегрує аналітичні, організаційні та мотиваційні компоненти. Розроблено етапи сегментації, що передбачають аналіз стратегічних цілей, оцінювання мотивації і визначення критеріїв відбору. Зроблено висновок, що сегментний підхід формує стратегічно орієнтовану, гнучку й ефективну систему управління персоналом у публічному секторі.

8. Обґрунтовано, що сучасне кадрове забезпечення повинно функціонувати за принципом екосистеми, яка об'єднує інституційне, освітнє, наукове, соціальне і технологічне середовища. Доведено, що екосистемний підхід розглядає державного службовця як елемент динамічної системи, здатної до безперервного розвитку компетенцій та адаптації до змін. Визначено, що її ефективність забезпечується через взаємодію інституційно-управлінської, компетентнісно-ресурсної, освітньо-розвивальної, комунікаційно-цифрової, мотиваційно-ціннісної, лідерсько-трансформаційної, етико-соціальної та партнерсько-мережевої підсистем. Запропоновано використовувати індивідуальні плани розвитку і систему ключових показників ефективності для оцінювання потенціалу та результативності працівників. Обґрунтовано, що HR-аналітика та карта талантів сприяють прогнозуванню кадрових ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень. Розроблені інструменти дозволяють будувати персоналізовані траєкторії розвитку працівників і підвищувати кадровий потенціал державної служби. Екосистемна модель кадрового ядра створює умови для безперервного навчання, розвитку лідерства та зміцнення управлінської культури.

9. Доведено, що емоційний інтелект кадрового ядра органу публічного управління є ключовим чинником результативності управлінських процесів і професійної надійності державних службовців. З'ясовано, що розвиток емоційної компетентності підвищує якість ухвалення рішень, довіру громадян до влади й етичність управління. Установлено, що здатність до саморефлексії,

емпатії та регуляції емоцій визначає ефективність управлінця. Систематизовано наукові підходи до інтерпретації поняття «емоційний інтелект» і визначено його практичне значення для публічного управління. Запропоновано концепцію розвитку емоційного інтелекту, що поєднує когнітивні, поведінкові та соціально-комунікативні складові. Сформовано модель розвитку емоційної компетентності, до якої входять п'ять ключових компонентів: самоусвідомлення, саморегуляція, мотивація, емпатія та соціальна взаємодія. Розроблено комплекс заходів розвитку емоційного інтелекту: тренінги, наставництво, коучинг і програми саморегуляції. Реалізація запропонованої концепції сприяє формуванню етичного лідерства, підвищенню управлінської культури й ефективній комунікації між владою і громадськістю.

Отже, запропоновані науково-методичні підходи до формування кадрового ядра, екосистемна модель його функціонування та концепція розвитку емоційного інтелекту можуть бути застосовані в діяльності органів влади, навчальних закладів системи підготовки державних службовців і центрів оцінювання персоналу. Їх упровадження сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики, розвитку лідерського потенціалу та формуванню професійної культури публічного управління. Реалізація запропонованих механізмів забезпечить стабільність, гнучкість і результативність державної служби в умовах сучасних трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз здійснення судочинства Вищим антикорупційним судом у 2024 році (як судом першої інстанції). Київ, 2025. 21 с. URL: [https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/statistics/analyses/justice\\_2024.pdf](https://court.gov.ua/storage/portal/hcac/statistics/analyses/justice_2024.pdf).
2. Аналітичний звіт про результати діяльності регіональних центрів підвищення кваліфікації у 2024 році. 21 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit.pdf>.
3. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. Київ, 2023. 17 с. URL: <https://surl.li/gwrjje>.
4. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році. Київ, 2024. 17 с. URL: <https://surl.lt/qscqml>.
5. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2024 році. 22 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/zvit-sigma-2024.pdf>.
6. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навчальний посібник / за наук. ред. О. Л. Ануфрієвої. Івано-Франківськ : Вид-во «ЛілеяНВ», 2014. 304 с.
7. Аудиторська фірма «Сервіском Аудит» / офіційний сайт. URL: <http://scaudit.com.ua/index.php/uk/>.
8. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
9. Беляєва Н. С. Поняття та елементи системи провадження кадрового аудиту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 28(1). С. 36–41.
10. Білорус Т. В. Кадровий потенціал в системі стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук / НУХТ. Харків, 2004. 20 с.

11. Бірюков Є. HR-екосистема, як інструмент інноваційного розвитку людського потенціалу малого та середнього бізнесу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 142–152.

12. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток* : електрон. наук. фахов. вид. 2018. № 10. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2018/23.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/23.pdf).

13. Важлива інформація: призупинено роботу Єдиного порталу вакансій державної служби / офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. 28.02.2022. URL: <https://nads.gov.ua/news/vazhлива-інформація-призупинено-robotu-yedinogo-portalu-vakansij-derzhavnoyi-sluzhbi>.

14. Ванівська О. І., Шельонг Т. Я. Механізми реалізації державної кадрової політики в Україні на регіональному рівні в умовах воєнного стану та відновлення України. *Ефективність державного управління*. 2024. № 78/79. С. 22–27.

15. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts>.

16. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 2. С. 186–193.

17. Вольська О. М. Кадрове забезпечення соціального розвитку держави. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 81–88.

18. Голубець М. А. Екосистема. Енциклопедія Сучасної України. Київ : Вид-во Інституту енциклопедичних досліджень НАН України, 2009. URL: <https://esu.com.ua/article-18806>.

19. Гриньова В. Адміністративне управління трудовим потенціалом. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 228 с.

20. Група компаній «Столиця» / офіційний сайт. URL: <http://stolitsa.ua>.

21. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць Таврійського державного*

*агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. Т. 2, № 40. С. 29–38.

22. Дакал А. В., Чмир Я. І., Семенець-Орлова І. А. Внутрішній контроль у системі публічного управління (контекст посилення безпекових викликів в сучасній Україні). *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 248-252. <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2024/39-2024/49.pdf>.

23. Дакал А., Казаков Г. Актуальні проблеми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. *Науковий вісник: державне управління*. № 1(15) 2024. С. 223-242. <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/issue/view/17/41>

24. Дзвінчук Д. І., Мельничук А. О. Добір кадрів на публічну службу: досвід європейських країн для України. *Наукові перспективи*. 2025. №5 (59). С. 198-212. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/24593/24568>

25. Дзвінчук Д., Баран М., Петренко В., Хамчук Г. Щодо проблеми приваблення і утримання талантів у системі публічного управління та адміністрування. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 2022. № 16. С. 383–406. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.16.05>

26. Дзвінчук Д., Мельничук А. Особливості формування кадрового складу органів публічної влади в Україні. *Координати публічного управління*. 2025. №1. С. 138-160. <https://doi.org/10.62664/cpa.2025.01.07>

27. Дзвінчук Д. І., Бурса О. І. Людський капітал як визначальний чинник розвитку територіальних громад в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. № 1(29). С. 15–23.

28. Дзвінчук Д. І., Качмар О. В. Соціокультурна компетентність як основа професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління та адміністрування. *Таврійський науковий вісник. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 19–29.

29. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Інтелект і модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Post-War Reconstruction of*

*Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective* : scientific monograph / ed. by V. M. Stratonov. Riga : Baltija Publishing, 2025. С. 112–135. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-559-4-7>; ISBN 978-9934-26-559-4.

30. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Лопушинський І. П. Децентралізація і модель людиноцентричного управління людськими ресурсами територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1132–1157.

31. Довгань В. І., Рудь С. Л. Екосистема функціонування кадрового ядра органів публічного управління. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. 2025. № 10(64). С. 199–219.

32. Довгань В. І., Рудь С. Л. Сутнісні характеристики та функції кадрового ядра органу публічного управління. *Zdolnosc administracyjna panstwa czlonkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej* : Międzynarodowej Hybrydowej Konferencji (Krakow, 20–21 kwietnia 2023 roku). Krakow, 2024. S. 227–236.

33. Дорожня карта з питань реформи державного управління, схвалена Кабінетом Міністрів 14 травня 2025 року. 22 с. URL: <https://lnk.ua/1V9kpMK4g>.

34. Екологія : підручник / С. І. Дорогунцов, К. Ф. Коценко, М. А. Хвесик та ін. Київ : Вид-во КНЕУ, 2005. 371 с.

35. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, Ю. П. Сурміна. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 820 с.

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

37. Захарчин Г. М. Струтинська Л. Р., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2013. 260 с.

38. Зленко А., Редзюк В., Лященко Ю., Зленко Я. Тенденції та перспективні напрями побудови екосистеми управління персоналом державної служби. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 55–65.

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

40. Карпіщенко О. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 349 с.

41. Кісь С., Колісник М., Кісь Г., Петренко В., Пукаляк В. Про модель формування людського капіталу працівників системи публічного управління України. *Координати публічного управління*. 2024. №2 (3). С. 251-270. DOI: <https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.13>

42. Климик О. Як працювати та взаємодіяти з різними поколіннями? 21.03.2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/як-працювати-та-взаємодіяти-з-різними-поколіннями-aleksandra-klymyk>.

43. Ковалів Я. Б., Колісник М. О., Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. №00, С. 50-60. <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001>

44. Коваль О. В. Державна кадрова політика у Збройних Силах України в умовах сучасних викликів : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій. Київ, 2023. 195 с.

45. Ковбасюк Ю. В., Семенченко А. І., Сурмін Ю. П. та ін. Інституційне забезпечення кадрової політики у публічному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України : наукова доповідь / за заг. ред. д-ра держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка. Київ : Вид-во НАДУ, 2015. 160 с.

46. Колісник М., Петренко В. Модель формування управлінських і людських якостей менеджера у місцевому самоврядуванні. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 15-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції від 06 грудня 2024 р.* / за наук. ред. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіппової, В.М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2024. 256 с. (с. 213-216).

47. Колобердянко І. І., Бражник Д. Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 867–873.

48. Колодій А. М. Принципи права: генеза, поняття, класифікація, місце і роль у правовій системі України. *Правова система України: історія, стан та перспективи* : у 5 т. / за заг. ред. М. В. Цвіка, О. В. Петришина. Харків : Право, 2014. Т. 1 : Державне будівництво та місцеве самоврядування. Методологічні та історико-теоретичні проблеми формування і розвитку правової системи України. С. 689–704.

49. Колотило Д. М. Екологія і економіка : навчальний посібник. Київ : Вид-во КНЕУ, 1999. 368 с.

50. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (редакція від 01 січня 2020 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>.

51. Кремпоха Я. С. Основні принципи та нормативно-правове забезпечення кадрової політики органів публічної влади. *Матеріали студентської наукової конференції* (м. Полтава, 15–16 травня 2023 р.) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава, 2023. Том I. С. 82–83.

52. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.

53. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Вид. 2-е, перероб. і доп. Київ : Кондор, 2006. 308 с.

54. Кушніренко І. Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97–100.

55. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби: теоретико-методологічна основа. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 196 – 206.

DOI: <https://doi.org/10.32840/pdu.2023.2.28>

URL: [http://pdu-](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/28.pdf)

[journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2023/28.pdf](http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/28.pdf)

56. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І. Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 61 – 67. DOI:

<https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.35.11>

URL: [http://www.pag-](http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/11.pdf)

[journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/11.pdf](http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/11.pdf)

57. Лазор О. Д., Лазор О. Я., Юник І. Г., Шевчук І. О. Гендерна збалансованість органів публічної влади та публічного управління в Україні.

*Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024.

Вип. 1. С. 85 – 94. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.1.14> URL:

<https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/571/519>.

58. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття «кадровий потенціал». *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 709–715.

59. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 358 с.

60. Михалевська Л. Б. Теоретико-концептуальні основи кадрового аудиту державної служби. *Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»]. Серія : Державне управління*. 2016. Т. 281, Вип. 269. С. 54–58.

61. Мосора Л. С. Особливості управління кадрами у системі публічної служби в Україні в умовах війни. *Наукові інновації та передові технології*: науковий журнал. 2025. №1. С. 99-107. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1\(41\)-99-107](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-1(41)-99-107)

62. Мосора Л. С. Упровадження кращих практик управління кадрами в системі публічної служби України. *Національні інтереси України: журнал*. 2025. №9 (14). С. 978-988. [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9\(14\)-978-988](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-9(14)-978-988)

63. Мосора Л. С., Мосора Ю. Р. Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці. Серія: Управління та адміністрування*. №9 (19). 2025. С. 662-670. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-662-670](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-662-670)

64. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti>.

65. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). 24.03.2025. URL: <https://lnk.ua/aVp92BQND>.

66. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2022. Том 33 (72) №5. – С. 64-75. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.5/11>

67. Петрова І. Л. Кадровий аудит в системі стратегічного аналізу людських ресурсів організації. *Економіка та суспільство* : електрон. наук. фахов. вид. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-21>.

68. Перов А. П. Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями. *Правова держава*. Одеса, 2017. № 25. С. 83–89.

69. План для Ukraine Facility на 2024–2027 роки. 380 с. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf>.

70. Про внесення змін до деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад: Закон України від 11 березня 2025 року № 4282-IX. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4282-20?utm\\_source=chatgpt.com#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4282-20?utm_source=chatgpt.com#Text).

71. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16 січня 2021 року № 6-21 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 24 лютого 2021 року за № 240/35862). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text>.

72. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (редакція від 07 вересня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

73. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII (редакція від 12 вересня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

74. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 року № 1343 (редакція від 11 березня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1343-2020-п#Text>.

75. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 (редакція від 21 жовтня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>.

76. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106 (редакція від 21 липня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>.

77. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 (редакція від 06 серпня 2021 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>.

78. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (редакція від 14 травня 2025 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.

79. Про реалізацію експериментального проекту щодо створення резерву працівників державних органів для роботи на деокупованих територіях України : постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 року № 524 (редакція від 04 жовтня 2023 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/524-2023-п#Text>.

80. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01 лютого 2012 року № 45/2012 (втрата чинності 06 червня 2020 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>.

81. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби від 15 липня 2025 року № 13478. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56801>.

82. Професійне навчання державних службовців як запорука якісної державної політики / Лабораторія законодавчих ініціатив. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/profesijne-navchannya-derzhavnyh-sluzhbovcziv>.

83. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 5–11.

84. Радченко О. В., Дакал А. В. Кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування України: науково-методологічні підходи. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. Вип. 10(18). С. 642-653. <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/29716/29671>.

85. Радченко О. В., Дакал А. В. Кадровий потенціал органів публічного управління та адміністрування України: науково-методологічні підходи. *Суспільство та національні інтереси* : електрон. наук. журн. 2025. № 10(18). С. 642-653.

86. Радченко О. В., Козенко Р. В. Державна кадрова політика України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»)*. 2025. № 9(63). С. 452-463.

87. Римар І. Систематичний кадровий аудит істотно мінімізує ризики для підприємства з боку державних перевіряючих органів. *Фінансовий директор компанії*. 2017. URL: <http://fdk.net.ua/article/systematychnyy-kadrovyy-audit-istotno-minimizuye-ryzykydlya-pidpryyemstva-z-boku-derzhavnyh>.

88. Романів С. Р. Кадровий аудит: його сутність, завдання та основні елементи. *Теоретико-методологічні і науково-практичні засади інвестиційного, фінансового та облікового забезпечення розвитку економіки : матеріали міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Кам'янець-Подільський, 15–16 листопада 2011 р.) / Подільський державний аграрно-технічний університет. Кам'янець-Подільський, 2011. С. 244–245.*

89. Романов А. Д. Дослідження факторів впливу на соціально-психологічну домінанту системи управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. Ужгород, 2015. № 2. С. 229–233.

90. Рудь С. Л. HR-аналітика та кадровий аудит як інструменти формування кадрового ядра органів державної влади. *Суспільство та національні інтереси : електрон. наук. журн.* 2025. № 11(19). С. 769–783.

91. Рудь С. Л. Емоційний інтелект як чинник розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Національні інтереси України*. 2025. № 6(11). С. 1020–1032.

92. Рудь С. Л. Етапи сегментування кадрового осердя органів публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.) / Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024. С. 612–616.*

93. Рудь С. Л. Інноваційні технології розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Державна політика у кризовий і посткризовий період* : матеріали науково-практичного круглого столу у межах Міжнародного Ізраїльсько-європейського саміту громадського співробітництва (Чеська Республіка, м. Прага, 21–23 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 67–70.

94. Рудь С. Л. Принципи формування кадрового ядра органу публічного управління. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав, 27 жовтня 2023 р.) / Університет Григорія Сковороди в Переяславі. Переяслав, 2023. С. 218–221.

95. Рудь С. Л. Структурна модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2025. № 9(49). С. 279–298.

96. Рудь С. Л. Сучасні тенденції та проблеми формування кадрового ядра органів публічного управління в контексті реформування державної служби. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*. 2025. № 10(20). С. 684–700.

97. Рудь С. Л. Технологія формування кадрового ядра органу публічного управління. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»*. 2023. № 11(25). С. 91–103.

98. Рудь С. Л. Управління талантами як механізм формування кадрового ядра органу публічного управління. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення*: матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика,

Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. доц. Л. С. Мосора. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 691-697.

99. Рудь С. Л. Формування цифрових компетентностей членів кадрового осердя органу публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ* : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.) / Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2025. С. 95–100.

100. Семенець-Орлова І. А., Кузьменко Г. О., Дакал А. В., Капеліста І. М. Визначення сукупності компетентностей та критеріїв оцінювання лідера у військовій сфері у переломні моменти українського державотворення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2025. Вип. 46. С. 212-216, <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.46.36>.

101. Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Дакал А., Капеліста І. Інституційна спроможність органів державної влади у забезпеченні податкової безпеки в умовах воєнного стану в Україні, *Наукові перспективи*, 2025, 8(62), С. 258-268, [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8\(62\)-258-268](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-8(62)-258-268).

102. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Липовська Н. А. та ін. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 112 с.

103. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

104. Слівінська Н. М. Кадровий аудит як інструмент формування ефективної кадрової політики організації. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2011. № 16. С. 74–77.

105. Словник української мови. URL: <https://sum.in.ua/s/Jadro>.

106. Словник. UA. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=кадри&utm>.

107. Сорокіна Н. Розвиток екосистеми управління людськими ресурсами державної служби у контексті формування морально-етичної компетентності

державних службовців. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 1. С. 20–25.

108. Статистичні дані про склад державних службовців. 2020–2024 роки / офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>.

109. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 831-р (редакція від 23 грудня 2022 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text>.

110. Суть понять «трудові ресурси, кадри, персонал». Класифікація персоналу. URL: <https://studfile.net/preview/9174038/page:2>.

111. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. Міжнародне дослідження Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>.

112. У НАДС дослідили результати впровадження нової системи оплати праці на державній службі / офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-doslidyly-rezultaty-vprovadzhennia-novoi-systemy-oplaty-pratsi-na-derzhavnii-sluzhbi>.

113. Упродовж 2022–2024 років у регіональних центрах підвищення кваліфікації підвищили рівень професійної компетентності майже 370 тисяч публічних службовців / офіційний сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL: [https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2022-2024-rokiv-u-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyschennia-kvalifikatsii-pidvyschchyly-riven-profesiinoi-kompetentnosti-maizhe-370-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv?utm\\_source=chatgpt.com](https://nads.gov.ua/news/uprodovzh-2022-2024-rokiv-u-rehionalnykh-tsentrakh-pidvyschennia-kvalifikatsii-pidvyschchyly-riven-profesiinoi-kompetentnosti-maizhe-370-tysiach-publichnykh-sluzhbovtsiv?utm_source=chatgpt.com).

114. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право*. 2025. № 87. Том 3. С. 214–219.

115. Шимановська-Діанич Л. М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник*. 2007. № 1(21). С. 43–49.
116. Юник І. Г. Публічне управління в галузі фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи. *Наукові перспективи*. 2023. № 7 (37). С. 282 – 289. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7\(37\)-282-289](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-7(37)-282-289) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5662/5694>
117. Юник І. Г. Соціометричне кадрове забезпечення фізичної культури і спорту в Україні. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. Вип. № 8 (14). С. 239 – 247. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8\(14\)-239-247](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-8(14)-239-247) URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/5800/5833>
118. Alles over de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren (Wnra). URL: <https://www.cnv.nl/overheid/alles-over-de-wet-normalisering-rechtspositie-ambtenaren-wnra>.
119. Aswathappa K. Human Resource and Personnel Management. New Delhi : Tata McGraw-Hill, 2005. 686 p.
120. Balmer L., Blau M., Bossaert D. Case Study 9.1 HRMIS Case Study: Human Resources Business Intelligence Competency Center (Luxembourg). *The government analytics handbook*. 2023. Chapter 9: Creating data infrastructures for government analytics. P. 174–186. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8c7d5b97bf70856fc87f8e199fdb7d77-0050042023/original/GAH-CHAPTER-9-1.pdf>.
121. Balmer L., Blau M., Bossaert D. Chapter 6.1 HRMIS Case Study Luxembourg: Human Resource Business Intelligence Competency Center. URL: [https://danrogger.com/files/handbook/HRMIS\\_casestudy\\_6-1\\_luxembourg.pdf](https://danrogger.com/files/handbook/HRMIS_casestudy_6-1_luxembourg.pdf).
122. Bar-On R. The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): Technical Manual. Toronto : Multi-Health Systems, 1997.
123. Bennett R., Graham H. T. Human Resources Management. London : Trans-Atlantic Publications, 1995. 439 p.
124. Boyatzis R. E., Goleman D., Rhee K. S. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. *The*

*handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* / R. Bar-On, J. D. A. Parker (Eds.). San Francisco : Jossey-Bass, 2000. P. 343–362.

125. Bundesbeamtengesetz vom 5. Februar 2009 (BGBl. I S. 160), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 27. Februar 2025 (BGBl. 2025 I Nr. 72) geändert worden ist. URL: <https://vlex.de/vid/bundesbeamtengesetz-732124365>.

126. Cadres. URL: <https://surl.li/nulwvc>.

127. Cavalcante P., Lotta G. Are Governance Modes Alike? An Analysis Based on Bureaucratic Relationships and Skills. *International Journal of Public Administration*. 2021. № 45(4). P. 319–334.

128. Ciobanu A., Androniceanu A. Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*. 2015. № 30. P. 164–174.

129. Cross-Border Impact Assessment 2019. Maastricht, 2019. 24 p. URL: <https://crossborderitem.eu/wp-content/uploads/grefrap19-SUM-EN.pdf>.

130. De Albuquerque Tavares R. A., Nieto D. O., Woodhouse E. F. Government Analytics Using Human Resources and Payroll Data. *The government analytics handbook*. 2023. P. 209–235. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/99a19502cf13e0feabd68993c3cd20b1-0050042023/original/GAH-CHAPTER-10.pdf>.

131. Décret n 2022-1043 du 22 juillet 2022 relatif à la formation et à l'accompagnement personnalisé des agents publics en vue de favoriser leur évolution professionnelle. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2022/7/22/TFPF2203910D/jo/texte>.

132. Developing Careers. URL: <https://www.psd.gov.sg/developing-careers>.

133. DuBrin A. J. Human relations for career and personal success: Concepts, Applications, and Skills. Pearson Higher Ed. 2013. 592 p.

134. Durai P. Human Resource Management. New Delhi : Pearson Education India, 2010. 668 p.

135. Dzvinchuk D., Orliv M., Janiunaite B., Petrenko V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (2). P. 320–332. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.26](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26)

136. Dwi A. The system for providing additional performance-based employee income within the staffing and human resource development agency of Sarolangun Regency (Indonesian). *Jurnal Indonesia Sosial Teknologi*. 2020. № 1(4). P. 265–275.

137. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. 331 p.

138. French P. E., Goodman D. An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. *Review of Public Personnel Administration*. 2011. № 32(1). P. 62–74.

139. Ginibrière G. Fidéliser les agents: les recettes qui marchent. *la Gazette*. 15.01.2025. URL: [https://www.lagazettedescommunes.com/963579/fideliser-les-agents-les-recettes-qui-marchent/?utm\\_source](https://www.lagazettedescommunes.com/963579/fideliser-les-agents-les-recettes-qui-marchent/?utm_source).

140. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.

141. Harrington S., Winters Ja., Datar A., Agarwal S. Fluid government workforce models. 23.03.2023. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/government-public-sector-services/government-trends/2023/flexible-work-models-in-government.html>.

142. Hayat. The Quality Improvement of Human Resources Apparatus Public Services within the Framework of Law No. 5 of 2014 on State Civil Apparatuses (Indonesian). *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*. 2014. № 8(1). P. 31–44.

143. Human Capital Framework. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework>.

144. Human Resource Development. URL: [https://www.jinji.go.jp/eng/policies/human\\_resource\\_development.html](https://www.jinji.go.jp/eng/policies/human_resource_development.html).

145. Kader. URL: <https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung-2/deutsch-englisch/Kader>.
146. Kravchuk O. The Digital Ecosystem Of Human Resource Management 5.0: A New Paradigm Of Human-Centered Development. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : економіка та управління : електрон. науково-практ. журн.* 2025. № 20. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>.
147. Långsiktig plan för kompetensförsörjning 2021–2026 URL: <https://www.kmh.se/download/18.f2b855817ff30dc88137f0/1649066116131/Kompetensfo%CC%88rso%CC%88rjning%2C%20la%CC%8Aangsiktig%20plan%202021-2026.pdf>.
148. Loi n 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Loi dite loi Le Pors. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704>.
149. Mahmoud M., Othman R. New public management in the developing countries: Effects and implications on human resource management. *Journal of Governance and Integrity*. 2021. № 4(2). P. 73–87.
150. Mayer J., Salovey P., Caruso D. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*. 2004. № 15. P. 197–215.
151. McConnell M., Blackburn S., Souba Ju., Osher L., Lu S. Attracting Gen Z talent into US public service. September 26, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/attracting-gen-z-talent-into-us-public-service>.
152. National Public Service Act. URL: <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/2713>.
153. Nishimura M. The Management of Human Resources in Japan’s Public Service. *Governance and Public Management*. Cham : Palgrave Macmillan, 2024. P. 295–313.
154. NPA Remuneration Recommendations. URL: <https://www.jinji.go.jp/eng/policies/recomme.html>.
155. OPM – HR Resource Hub. URL: <https://www.opm.gov/about-us/our-work/>

156. Overtime Pay Title 5. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/pay-administration/fact-sheets/overtime-pay-title-5>.
157. Palma R., Sepe E. Structural equation modelling: a silver bullet for evaluating public service motivation. *Quality & Quantity*. 2017. № 51(2). P. 729–744.
158. Perry J. L. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. № 6(1). P. 5–22.
159. Perry J., Wise L. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. № 50. P. 367–373.
160. Personal. URL: <https://surl.lu/queugj>.
161. Petrides K. V., Furnham A. The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology*. 2006. № 36(2). P. 552–569.
162. Piatak Ja. S. Public service motivation, prosocial behaviours, and career ambitions. *International Journal of Manpower*. 2016. № 37(5). P. 804–821.
163. Public Sector (Governance) Act 2018. URL: <https://sso.agc.gov.sg/Act/PSGA2018>.
164. Public Sector Transformation. URL: <https://www.psd.gov.sg/transformation>.
165. Public Service Commission Act. 2000. 4 p. URL: <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/83661/GBR83661.pdf>.
166. Ramadhani M. Public Service Leadership Competency. Framework [PSLCF]: Is It a Holy Grail of Service Delivery? *Open Journal of Social Sciences*. 2017. № 5. P. 169–184.
167. Rendre (plus) attractifs les métiers de la fonction publique: un enjeu majeur pour demain. 09.12.2024. URL: [https://www.strategie-plan.gouv.fr/rendre-plus-attractifs-les-metiers-de-la-fonction-publique-un-enjeu-majeur-pour-demain?utm\\_source](https://www.strategie-plan.gouv.fr/rendre-plus-attractifs-les-metiers-de-la-fonction-publique-un-enjeu-majeur-pour-demain?utm_source).
168. Richman B. HR audit can be beneficial in today's compliance-oriented environment. *The Business Journal*. 2012. № 4. URL: <https://www.bizjournals.com/>

bizjournals/how-to/human-resources/2012/04/hr-audit-can-be-beneficial-in-todays.html?page=all.

169. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 1990. № 9(3). P. 185–211.

170. Selection and recruitment of staff. URL: [https://www.edps.europa.eu/data-protection/data-protection/reference-library/selection-and-recruitment-staff\\_en?](https://www.edps.europa.eu/data-protection/data-protection/reference-library/selection-and-recruitment-staff_en?)

171. Shipton H., West M. A., Dawson J., et al. HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*. 2006. № 16(1). P. 3–27.

172. Singapore's Smart Nation Initiative – A Policy and Organisational Perspective. URL: [https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/case-studies/singapores-smart-nation-initiative-final\\_112018.pdf?sfvrsn=354e720a\\_2](https://lkyspp.nus.edu.sg/docs/default-source/case-studies/singapores-smart-nation-initiative-final_112018.pdf?sfvrsn=354e720a_2).

173. Sobandi B. Talent Management Implementation Strategy in Indonesia's Bureaucracy (Indonesian). *Civil Service Journal*. 2019. № 13(2). P. 15–25.

174. Staff Regulations of Officials of the EU. URL: [https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31\(1\)/oj/eng](https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/1962/31(1)/oj/eng).

175. STEMTALENT4NL: Retention and attraction of highly skilled talent in the Netherlands within Flagship «Migrant and Talent Attraction». 2023. URL: [https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/recovery-and-resilience-plans/stemtalent4nl-retention-and-attraction-highly-skilled-talent-netherlands-within-flagship-migrant-and\\_en?utm](https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/recovery-and-resilience-plans/stemtalent4nl-retention-and-attraction-highly-skilled-talent-netherlands-within-flagship-migrant-and_en?utm).

176. Strategic Plan 2020–2024: Directorate General Human Resources and Security. 2020. 46 p. URL: [https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/hr\\_sp\\_2020\\_2024\\_en.pdf?utm](https://commission.europa.eu/system/files/2020-10/hr_sp_2020_2024_en.pdf?utm).

177. Summary of Recommendations and Reports of the National Personnel Authority. 2024. URL: <https://www.jinji.go.jp/content/000006281.pdf>.

178. Tan J. Transforming career development in Singapore's public sector. 24.08.2023. URL: <https://hrmasia.com/transforming-career-development-in-singapores-public-sector>.

179. The HR Ecosystem as a Pillar of the Future of Work. URL: <https://talenteum.com/the-hr-ecosystem-as-a-pillar-of-the-future-of-work>.

180. The Public Employment Act (1994:260) URL: <https://www.government.se/contentassets/686c614c5f4e4acb9170fb18bdac5c68/sfs-1994260-public-employment-act/>?

181. Tsymbal B., Kriukov O., Radchenko O., Dakal A., Kvasiuk V. Personal Security as a Component of Sustainable Development of Society and the State. *Studies in Systems, Decision and Control* / Shchokin R., Iatsyshyn A., Kovach V., Zaporozhets A. (eds). Cham : Springer, 2024. Vol. 529. P. 203–217.

182. Utgiftsområde 2. Samhällsekonomi och finansförvaltning. URL: <https://regeringen.se/contentassets/e1afccd2ec7e42f6af3b651091df139c/utgiftsomrade-2-samhallsekonomi-och-finansforvaltning.pdf>.

183. Velastegui R., Hidalgo G., Mayorga M.-J., Garcia M. V. Human Talent Management to Increase Productivity: Case Study EQUATOROSES EQR. *Marketing and Smart Technologies* : International conference / *Smart Innovation, Systems and Technologies. Springer Nature. Singapore* / Reis J. L., Del Rio Araujo M., Reis L. P., dos Santos J. P. M. (eds). 2023. Vol. 344 : Smart Innovation, Systems and Technologies. P. 61–71. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-981-99-0333-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-981-99-0333-7_5).

184. Werther W. B., Jr. Davis K. Human Resources and Personnel Management. 5th ed. New York : McGraw-Hill, 1996. 637 p.

185. Wetzel D., Cartaxo F., Poppi R., Lafuente M. Data-driven Digital Innovation to Strengthen Integrity: TCU's Payroll Oversight in Brazil. 2022. DOI: <https://doi.org/10.18235/0004549>.

186. Workforce Planning Guide. 2022. 55 p. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/reference-materials/talent-management/workforce-planning-guide.pdf>.

187. Yohanitas W. A., Ramadhan A., Pribadi M. A., et al. The Development of Innovation Knowledge Management System in Tangerang Regency. *Lex Localis*. 2023. № 21(3). P. 637–664.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових виданнях, включених*

*до Переліку наукових фахових видань України:*

1. Рудь С. Л. Технологія формування кадрового ядра органу публічного управління. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 11(25). С. 91–103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-91-103](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-91-103)
2. Рудь С. Л. Емоційний інтелект як чинник розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Національні інтереси України*. 2025. № 6(11). С. 1020–1032. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6\(11\)-1020-1032](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-6(11)-1020-1032)
3. Рудь С. Л. Структурна модель кадрового ядра органу публічного управління на основі сегментного підходу. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 9(49). С. 279–298. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9\(49\)-279-298](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-9(49)-279-298)
4. Рудь С. Л. Сучасні тенденції та проблеми формування кадрового ядра органів публічного управління в контексті реформування державної служби. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(20). С. 684–700. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10\(20\)-684-700](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-10(20)-684-700)
5. Довгань В. І., Рудь С. Л. Екосистема функціонування кадрового ядра органів публічного управління. *Наукові перспективи*. 2025. № 10(64). С. 199–219. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10\(64\)-199-219](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-10(64)-199-219)
6. Рудь С. Л. HR-аналітика та кадровий аудит як інструменти формування кадрового ядра органів державної влади. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 11(19). С. 769–783. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-769-783](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-769-783)

*Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

7. Рудь С. Л. Принципи формування кадрового ядра органу публічного управління. *Сучасні аспекти реформування системи публічного управління в*

умовах воєнного часу: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Переяслав, 27 жовтня 2023 р.). м. Переяслав, 2023. С. 218–221.

8. Довгань В. І., Рудь С. Л. Сутнісні характеристики та функції кадрового ядра органу публічного управління. *Zdolnosc administracyjna panstwa czlonkowskiego i kandydata do Unii Europejskiej*: Międzynarodowej Hybrydowej Konferencji (Krakow, 20–21 kwietnia 2023 roku). Krakow, 2024. S. 227–236.

9. Рудь С. Л. Етапи сегментування кадрового осердя органів публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). м. Івано-Франківськ, 2024. С. 612–616.

10. Рудь С. Л. Інноваційні технології розвитку кадрового ядра органу публічного управління. *Державна політика у кризовий і посткризовий період*: матеріали науково-практичного круглого столу у межах Міжнародного Ізраїльсько-європейського саміту громадського співробітництва (м. Київ, 21–23 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 67–70.

11. Рудь С. Л. Формування цифрових компетентностей членів кадрового осердя органу публічного управління. *Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (м. Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 95–100.

12. Рудь С. Л. Управління талантами як механізм формування кадрового ядра органу публічного управління. *Національна стійкість (резилієнтність) як ключовий елемент національної безпеки: архітектура, виклики та шляхи посилення*: матеріали I-ї Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 27 листопада 2025 р.). м. Івано-Франківськ, 2025. С. 691–697.

## Додаток Б

### Ключові реформи у сфері державної служби, передбачені Планом для Ukraine Facility (2024–2027 рр.)

Реформи та інвестиції	Цілі та потенціал зростання	Відповідні розділи звіту ЄС про розширення	Найменування кроку (кількісні й якісні кроки з упровадження реформ/інвестицій)	Установа, відповідальна за впровадження	Результат	Строк
Реформа 1. Оплата праці державних службовців	Упровадження прозорості, справедливої та прогнозованої системи оплати праці на основі функціональної класифікації посад; забезпечення стабільного доходу державних службовців; зменшення дискреції керівників; підвищення конкурентоспроможності державної служби	Основи – реформа державного управління	Набрання чинності законодавчими змінами щодо реформи оплати праці в державній службі	НАДС за участі Міністерства фінансів	Введено в дію законодавство, що передбачає: оплату праці на основі класифікації посад; поділ зарплати на фіксовану (не менше 70 %) і варіативну (до 30 %) частини; зниження надбавки за вислугу років із 50 % до 30 %	I квартал 2025 р.
Реформа 2. Процедура відбору на державну службу	Удосконалення системи відбору на основі професійних компетентностей і принципу доброчесності; відновлення конкурсів; підвищення прозорості та рівного доступу до державної служби	Основи – реформа державного управління	1. Набрання чинності змінами до законодавства щодо вдосконалення порядку вступу, проходження та звільнення з державної служби. 2. Відновлення набору на державну службу з урахуванням професійних компетентностей	НАДС	Прийнято законодавство, що відповідає принципам державного управління ОЕСР (SIGMA); відновлено відкриті конкурси. Відбір проводиться поетапно на посади категорії А, категорії Б і категорії В	III квартал 2025 р. (законодавчі зміни) III квартал 2026 р. (повне впровадження)
Реформа 3. Цифровізація управління державною службою та людськими ресурсами	Повна цифровізація кадрових процесів у державному управлінні; упровадження HRMIS і модернізація порталу career.gov.ua; підвищення ефективності, прозорості та безпеки управління персоналом	Основи – реформа державного управління	1. Повноцінний запуск і використання HRMIS. 2. Відновлення роботи та модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua)	Міністерство цифрової трансформації за участі НАДС	HRMIS функціонує в усіх міністерствах і центральних органах виконавчої влади; портал career.gov.ua працює у повному обсязі, забезпечуючи автоматизацію обліку кадрів та статистику вакансій	I квартал 2026 р.

Джерело: [69]

## Додаток В

### Індивідуальний план розвитку

Назва органу державної влади: \_\_\_\_\_

П.І.Б. працівника: \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

Підрозділ: \_\_\_\_\_

Період реалізації плану: з \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. до \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Керівник/наставник: \_\_\_\_\_

#### **1. Загальна характеристика працівника**

Показник	Зміст
Основні професійні компетентності	Ключові компетентності відповідно до моделі компетенцій органу
Сильні сторони	Опис сильних якостей, навичок, професійних досягнень
Зони для розвитку	Визначені під час оцінювання або атестації напрями, які потребують покращення
Потенціал кар'єрного зростання	Рівень готовності до розширення функцій, управлінських ролей, участі у стратегічних проектах

#### **2. Цілі розвитку**

№ з/п	Стратегічна ціль розвитку	Очікуваний результат	Ключові показники успіху (KPI)	Пріоритетність (В/С/Н)
1				
2				
3				

Примітка: цілі мають бути SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

#### **3. План розвитку компетентностей**

Компетентність / навичка	Поточний рівень	Цільовий рівень	Заходи розвитку	Форми навчання / активності	Термін виконання
Напр. "Цифрова грамотність"	3/5	5/5	Участь у тренінгу "Електронне врядування"	Онлайн-курс, практикум	I кв. 2026 р.
Напр. "Управління проектами"	2/5	4/5	Стажування у стратегічному підрозділі	Наставництво, проектна робота	II кв. 2026 р.
Напр. "Етичне лідерство"	4/5	5/5	Курс із етики публічної служби	Академія держслужби	III кв. 2026 р.

#### 4. Заходи підтримки та ресурси

Тип підтримки	Відповідальна особа / структура	Ресурси (час, фінансування, матеріали)	Примітки
Наставництво	Керівник структурного підрозділу	1 год/тиждень	Консультаційна підтримка
Освітні програми	HR-відділ, Академія держслужби	Бюджет програми підвищення кваліфікації	–
Цифрові платформи	Відділ IT	Доступ до LMS, e-learning курсів	–

#### 5. Моніторинг виконання плану

Етап/період оцінювання	Форма зворотного зв'язку	Результати оцінки	Рекомендації щодо коригування
Квартал I	Зустріч з наставником		
Квартал II	Проміжна атестація		
Квартал III	Самооцінка та відгук керівника		
Квартал IV	Підсумковий звіт про розвиток		

#### 6. Підсумкова оцінка реалізації плану

Показник	Оцінка (1–5)	Коментар
Виконання поставлених цілей		
Рівень набуття компетенцій		
Ефективність використаних заходів		
Задоволеність працівника розвитком		

Висновок наставника: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Підпис працівника: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Підпис керівника: \_\_\_\_\_ Дата: \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Додаток Г



ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ**

Майдан Незалежності, 2, м. Хмельницький, 29005,  
 тел./факс (0382) 76-50-24, E-mail: regadm@adm-km.gov.ua. Код ЄДРПОУ 22985083

06.08.2025 № 101/31-44-6930/2025

**Довідка**  
**про реалізацію результатів наукових досліджень**

Видана Рудю Сергію Леонідовичу про те, що наукові положення і висновки, розроблені ним в ході написання дисертаційного дослідження за темою: **«Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління»**, проаналізовані, позитивно оцінені та будуть прийняті до уваги Хмельницькою обласною військовою адміністрацією в частині пропозицій щодо:

– впровадження підходів до розвитку емоційного інтелекту як чинника формування ефективного кадрового ядра органу публічного управління, що є надзвичайно актуальним в умовах підвищеного навантаження на органи влади, динамічних змін у середовищі публічного управління та потреби у швидкому прийнятті рішень. Це забезпечить розвиток навичок ефективної комунікації, стресостійкості, лідерства та командної взаємодії серед державних службовців, сприятиме запобіганню конфліктам та підтримці морально-психологічного клімату в установах публічного сектору;

– застосування інноваційних технологій розвитку кадрового ядра, орієнтованих на забезпечення високої професійної спроможності, мобільності, адаптивності та готовності до змін публічної служби. Зокрема, шляхом впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації (включно з онлайн-платформами, симуляційними тренінгами, наставництвом), застосування цифрових рішень для управління персоналом, а також використання аналітичних інструментів для оцінювання рівня розвитку компетентностей державних службовців. Це дозволить сформувати гнучке та високоефективне кадрове ядро, здатне оперативно реагувати на нові виклики, зокрема в умовах воєнного стану, реформування інституцій публічної влади та євроінтеграційних процесів.

Імплементація зазначених підходів сприятиме комплексному оновленню кадрової політики, посиленню її стратегічного виміру та приведенню у відповідність до найкращих європейських практик публічного адміністрування.

Перший заступник начальника  
 обласної військової адміністрації



Оксана ВЖЕШНЕВСЬКА

## Додаток Г



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА  
ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ  
(Держпродспоживслужба)**

вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел./факс: (044) 279-48-83, тел. (044) 279-12-70,  
e-mail: info@dpss.gov.ua, web: dpss.gov.ua  
Код ЄДРПОУ 39924774

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Інститут гуманітарної підготовки та  
державного управління Івано-  
Франківського національного  
технічного університету нафти і газу,  
76019, м.Івано-Франківськ,  
вул. Карпатська, 15,**

**Рудь Сергій Леонідович**  
e-mail: chancel@nung.edu.ua

Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (далі – Держпродспоживслужба) уважно розглянула звернення Рудь С.Л. щодо опрацювання та впровадження результатів наукового дослідження «Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління» (разом з додатками) від 11 липня 2025 року та в межах компетенції повідомляє.

Частиною другою статті 19 Конституції України визначено, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Відповідно до пункту 1 ст.2 Закону України «Про центральні органи виконавчої влади», діяльність міністерств та інших центральних органів виконавчої влади ґрунтується на принципах верховенства права, забезпечення дотримання прав і свобод людини і громадянина, безперервності, законності, забезпечення єдності державної політики, відкритості та прозорості, відповідальності.

Згідно припису пункту 1 Положення про Державну службу України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2015 р. № 667, Державна служба України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів (Держпродспоживслужба) є центральним органом виконавчої



УВ  
Держпродспоживслужба  
№В-5027/Р-5972 від 21.08.2025  
КЕП: Захарін С. В. 21.08.2025 10:07  
3FAA9288358EC00304000006CS3360034A7E200  
Сертифікат дійсний з 03.04.2025 13:12 до 01.04.2027 13:12

влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України та який реалізує державну політику у галузі ветеринарної медицини, сферах безпечності та окремих показників якості харчових продуктів, карантину та захисту рослин, ідентифікації та реєстрації тварин, санітарного законодавства, санітарного та епідемічного благополуччя населення (крім виконання функцій з реалізації державної політики у сфері епідеміологічного нагляду (спостереження) та у сфері гігієни праці та функцій із здійснення дозиметричного контролю робочих місць і доз опромінення працівників), з контролю за цінами, попередження та зменшення вживання тютюнових виробів та їх шкідливого впливу на здоров'я населення, метрологічного нагляду, ринкового нагляду в межах сфери своєї відповідальності, насінництва та розсадництва (в частині сертифікації насіння і садивного матеріалу), реєстрації та обліку машин в агропромисловому комплексі, державного нагляду (контролю) у сфері агропромислового комплексу, державного нагляду (контролю) у сферах охорони прав на сорти рослин, насінництва та розсадництва, державного контролю за додержанням законодавства про захист прав споживачів і рекламу в цій сфері, за якістю зерна та продуктів його переробки, державного нагляду (контролю) за додержанням заходів біологічної і генетичної безпеки щодо сільськогосподарських рослин під час створення, дослідження та практичного використання генетично модифікованого організму у відкритих системах на підприємствах, в установах та організаціях агропромислового комплексу незалежно від їх підпорядкування і форми власності, здійснення радіаційного контролю за рівнем радіоактивного забруднення сільськогосподарської продукції і продуктів харчування.

Як вбачається із наданих матеріалів, результати наукового дослідження «Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління» спрямовані на вирішення актуальних питань організації кадрової служби та підвищення кваліфікації працівників органу публічного управління.

З урахуванням наведеного, результати наукового дослідження «Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління» мають належну наукову, науково-методичну та науково-практичну цінність, і можуть бути використані в практиці діяльності Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, про що складено відповідну довідку (додається).

Додаток: довідка на 2 арк.

**Заступник Голови з питань цифрового розвитку,  
цифрових трансформацій і цифровізації,  
Голова Науково-методичної ради  
при Держпродспоживслужбі,  
доктор економічних наук, професор**

**Сергій ЗАХАРІН**

УВ Держпродспоживслужба  
№В-5027/Р-5972 від  
21.08.2025

арк.1 

## Додаток Д



**ДЕРЖАВНА СЛУЖБА УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ БЕЗПЕЧНОСТІ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ ТА  
ЗАХИСТУ СПОЖИВАЧІВ  
(Держпродспоживслужба)**

вул. Б. Грінченка, 1, м. Київ, 01001, тел./факс: (044) 279-48-83, тел. (044) 279-12-70,  
e-mail: info@dpss.gov.ua, web: dpss.gov.ua  
Код ЄДРПОУ 39924774

№ \_\_\_\_\_

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**Довідка  
про реалізацію результатів наукових досліджень**

Видана Рудю Сергію Леонідовичу про те, що результати виконаного ним наукового дослідження на тему: «Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління» були розглянуті Державною службою України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів та отримали позитивну оцінку.

З огляду на актуальність тематики дослідження для системи державної служби, зокрема в умовах посилення вимог до професійності, адаптивності, стресостійкості та управлінської відповідальності персоналу, до впровадження прийнято наступні науково-обґрунтовані положення:

– модель створення підтримуючого організаційного середовища, орієнтовану на формування внутрішньої культури розвитку, зворотного зв'язку, наставництва та відкритої комунікації, що дозволяє розвивати управлінські спроможності персоналу, сприяє його професійному зростанню та посиленню мотивації;

– структурна модель кадрового ядра, побудовану на основі сегментного підходу, що дозволяє класифікувати працівників за рівнем управлінського потенціалу, залученості та компетентностей, та формувати адресні програми розвитку для кожного сегменту, зокрема лідерського резерву;

– система розвитку емоційного інтелекту членів кадрового ядра, яка передбачає цілеспрямоване формування навичок саморегуляції, емоційної усвідомленості, емпатії, соціальної взаємодії та конструктивного реагування в стресових і конфліктних ситуаціях. Цей напрям має ключове значення для підвищення якості управлінських рішень, ефективної комунікації всередині установи, зміцнення лідерського потенціалу та створення психологічно безпечного середовища.

Вищезазначені наукові результати мають високу прикладну цінність та будуть використані при:

- реалізації заходів з удосконалення кадрової політики Держпродспоживслужби;

- розробці програм підвищення кваліфікації та службової підготовки персоналу;
- плануванні кар'єрного розвитку, ротації та резервування посад;
- впровадженні інструментів моніторингу та оцінки ефективності управління людським капіталом.

Впровадження запропонованих підходів сприятиме формуванню згуртованого, професійного та стійкого до зовнішніх викликів кадрового складу Державної служби України з питань безпеки харчових продуктів та захисту споживачів, а також наблизить підходи щодо управління персоналом до кращих європейських практик публічного адміністрування.

**Заступник Голови з питань цифрового розвитку,  
цифрових трансформацій і цифровізації,  
Голова Науково-методичної ради  
при Держпродспоживслужбі,  
доктор економічних наук, професор**

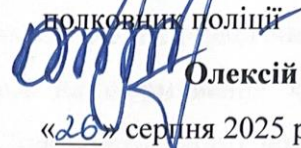


**Сергій ЗАХАРІН**

**Місто Київ, 21 серпня 2025 р.**

## Додаток Е

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший заступник начальника  
Департаменту патрульної поліції  
полковник поліції  
Олексій БЛОШИЦЬКИЙ  
«26» серпня 2025 року

## АКТ

## реалізації результатів дисертаційного дослідження

Комісія у складі:

голови – т.в.о. заступника начальника Департаменту патрульної поліції  
підполковника поліції Анастасії Черниш

членів комісії:

заступника начальника Департаменту патрульної поліції майора поліції  
Віталія Можейканачальника управління кадрового забезпечення полковника поліції  
Максима Черствого

склала цей акт про те, що наукові положенні і висновки, сформульовані аспірантом Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Рудем Сергієм Леонідовичем щодо **формування та розвитку кадрового ядра органів публічного управління**, адаптовані до специфіки діяльності правоохоронної системи, що передбачають цілеспрямовану роботу з ідентифікації, оцінки та професійного супроводу перспективних працівників, здатних забезпечувати стратегічну стабільність і якісне функціонування інституції, представлені у дослідженні на тему: **«Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління»** та опубліковані у 2-х наукових фахових виданнях та апробовані на 2-х конференціях, були

впровадженні в діяльність Департаменту патрульної поліції Національної поліції України при плануванні розвитку кар'єри персонального складу.

Крім того, пропозиції автора щодо **моделі створення підтримуючого середовища кадрового ядра** для професійного та особистісного розвитку працівників поліції, що включає управлінське, психологічне, організаційне та мотиваційне забезпечення, спрямоване на формування культури розвитку, довіри, зворотного зв'язку та інституційної згуртованості, використано в процесі організації командної роботи персоналу.

Запропоновані наукові підходи та моделі мають значну практичну цінність для реалізації стратегії розвитку людського капіталу в системі МВС, сприятимуть удосконаленню роботи з персоналом, підвищенню ефективності управлінських рішень, а також забезпеченню належного рівня професійної підготовки, адаптації та утримання висококваліфікованих кадрів.

**Голова комісії:**



**Анастасія ЧЕРНИШ**

**Члени комісії:**



**Віталій МОЖЕЙКО**



**Максим ЧЕРСТВИЙ**

## Додаток Є



Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ІНСТИТУТ ГУМАНІТАРНОЇ ПІДГОТОВКИ  
ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

 вул. Короля Данила, 13, м. Івано-Франківськ, 76010  
 (0342) 75-47-41 fuid@nung.edu.ua

16.04.2026 № 18/1

 Про використання результатів  
дослідження

## ДОВІДКА

Видана Рудю Сергію Леонідовичу про те, що окремі положення, висновки та рекомендації, отримані ним в процесі підготовки дисертаційного дослідження за темою: **«Науково-методичні основи формування кадрового ядра органу публічного управління»** на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, можуть бути використані при викладанні навчальних дисциплін «Управління людськими ресурсами в системі публічної служби», «Багаторівневе врядування», включених до освітньо-професійних програм підготовки Бакалавра та Магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування.

Використання отриманих автором в ході написання дисертаційного дослідження наукових результатів, сприятиме кращому розумінню студентами інформації щодо кадрового забезпечення публічного управління а також поглибленню знань щодо процесів управління людськими ресурсами на публічній службі.

 В. о. директора  
інституту гуманітарної підготовки та  
державного управління, кандидата  
філософських наук, доцент


Богдан ГРИВНАК