

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**«ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ»**

Виконав: студент 2 курсу, групи ПУА-21
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування» ОР «Магістр»
Івануляк Тарас Миронович

Керівник: к.е.н., доцент Жук О.І.

Рецензент: д.е.н., проф. Сас Л.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ ВЛАДІ	6
1.1 Сутність, концепції та сучасні підходи до управління персоналом у публічній владі	6
1.2. Структура системи управління персоналом в органах публічної влади	16
1.3. Критерії та методи оцінювання ефективності системи управління персоналом	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	32
2.1. Оцінка діяльності Долинської міської ради	32
2.2. Аналіз система управління персоналом у Долинській міській раді	42
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом у Долинській міській раді	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	56
3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку персоналу	56
3.2. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій як інструмент удосконалення системи управління персоналом	67
3.3. Формування системи безперервного професійного навчання як напрям удосконалення управління персоналом	73
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна система управління персоналом є ключовою умовою результативності органів публічної влади, оскільки саме людський капітал формує інституційну спроможність, якість управлінських рішень, швидкість реагування на виклики та рівень довіри громадян. У сучасних умовах, коли органи місцевого самоврядування перебувають під впливом одночасно декількох чинників – воєнного стану, цифрової трансформації, реформування публічної служби та зростання суспільних очікувань – питання удосконалення управління персоналом набуває особливої ваги.

Долинська міська рада, як орган місцевого самоврядування, функціонує у складному та динамічному середовищі, що потребує високого рівня професіоналізму персоналу, чіткої організації кадрових процесів, налагоджених внутрішніх комунікацій і системної мотивації. Аналіз її діяльності свідчить, що, незважаючи на достатній рівень нормативного забезпечення та сформовану HR-інфраструктуру, існує потреба у поглибленій оцінці ефективності системи управління персоналом, виявленні проблемних аспектів та розробці обґрунтованих шляхів її удосконалення.

Оцінювання кадрових процесів дозволяє визначити сильні та слабкі сторони HR-системи, рівень професійної компетентності службовців, стан мотиваційного середовища, якість внутрішньої комунікації та ступінь відповідності кадрової політики стратегічним цілям громади. Особливо важливо це в умовах, коли місцеві ради виконують розширений обсяг функцій, забезпечують безперервність публічних сервісів, мобілізують ресурси та взаємодіють із громадою в умовах стресових викликів. Саме тому комплексне дослідження системи управління персоналом Долинської міської ради є актуальним з наукової, управлінської та практичної точок зору.

Актуальність теми зумовлюється також необхідністю застосування сучасних підходів до управління людськими ресурсами: компетентнісних

моделей, цифрової аналітики, стратегічного планування, розвитку лідерства, корпоративної культури та безперервного професійного навчання. Впровадження цих елементів дає змогу підвищити якість роботи персоналу, оптимізувати HR-процеси та забезпечити стійкість органу влади в умовах воєнних і поствоєнних трансформацій.

Метою дипломної роботи є комплексна оцінка ефективності системи управління персоналом у Долинській міській раді та визначення напрямів її удосконалення відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Відповідно до поставленої – мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, концепції та сучасні підходи до управління персоналом у публічній владі.
- дослідити структуру та основні елементи системи управління персоналом.
- охарактеризувати критерії та методи оцінювання ефективності HR-системи.
- проаналізувати діяльність Долинської міської ради як органу публічної влади.
- оцінити систему управління персоналом у Долинській міській раді та механізми мотивації працівників.
- провести оцінювання ефективності HR-системи на основі ключових показників та результатів соціологічного опитування.
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку персоналу.
- визначити роль корпоративної культури та внутрішніх комунікацій як інструментів удосконалення HR-системи.
- розробити пропозиції щодо формування системи безперервного професійного навчання.

Об'єкт дослідження – система управління персоналом у Долинській міській раді.

Предмет дослідження – механізми, інструменти, методи та показники оцінювання ефективності управління персоналом і напрями його удосконалення.

Методи дослідження. У роботі застосовано: теоретичний аналіз актуальних HR-концепцій; системний та компетентнісний підходи; порівняльний аналіз; аналіз нормативних документів Долинської міської ради; SWOT-аналіз діяльності громади; методи статистичної оцінки ключових показників; моделювання напрямів удосконалення HR-системи.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження для удосконалення кадрової політики Долинської міської ради, модернізації HR-процесів, покращення системи мотивації, розвитку внутрішніх комунікацій, формування кадрового резерву та створення дієвої системи безперервного професійного навчання.

Структура роботи складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Сутність, концепції та сучасні підходи до управління персоналом у публічній владі

Управління персоналом у публічній владі є одним із ключових елементів стратегічного розвитку держави та органів місцевого самоврядування, оскільки саме людський капітал формує інституційну спроможність, ефективність функцій, здатність до інновацій і якість публічних послуг. Сучасний етап державотворення в Україні, позначений глибинними трансформаціями, цифровізацією, реформою державної служби та впливом зовнішніх викликів, зокрема війни, актуалізує потребу в новому теоретичному осмисленні сутності й функцій управління персоналом. Сутність цього явища виходить за межі традиційного кадрового адміністрування і пов'язана з широким спектром управлінських, соціальних, поведінкових, етичних та цифрових аспектів, що в сукупності формують сучасний HR-ландшафт публічного сектору.

Еволюція концепції управління персоналом у публічній владі України має складний і багаторівневий характер. У період 1990-х років, коли новостворена держава переймала інституційні залишки радянської бюрократичної системи, кадрова робота переважно зводилася до ведення документації, обліку, контролю дисципліни та підтримання формальної стабільності апарату. У цей час домінувала модель персонал-менеджменту, що характеризувалася низьким рівнем гнучкості, переважанням адміністративних механізмів та недостатнім урахуванням поведінкових характеристик службовців. Така модель, хоча й забезпечувала формальний порядок, істотно обмежувала інноваційність, адаптивність та якість управлінських рішень.

Поступові зміни в підходах до управління персоналом відбулися на початку 2000-х років, коли Україна розпочала адаптацію законодавства і

управлінських практик до європейських стандартів. Із прийняттям Закону України «Про державну службу» 2015 року почався системний зсув від кадрового адміністрування до моделі управління людськими ресурсами, що передбачає стратегічний розвиток персоналу, побудову компетентнісних моделей, забезпечення відкритості конкурсних процедур, підвищення професіоналізму й формування нової службової етики. Важливо, що на цьому етапі зміни торкнулися не лише законодавчої бази, але й практичної філософії управління персоналом: публічна служба почала розглядати державного службовця як носія цінностей, компетентностей та інтелектуального потенціалу, необхідного для реалізації політик і надання якісних послуг.

Теоретичні засади управління персоналом у публічній владі висвітлюються в роботах С. М. Серьогіна, Є. І. Бородіна, К. В. Комарової, Н. А. Липовської та Т. М. Тарасенко, які визначають управління персоналом як комплексну, системно впорядковану діяльність, спрямовану на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу [1]. Дослідники підкреслюють ключову роль інтегрованості кадрової політики, важливість стратегічного планування персоналу та необхідність орієнтації на довгострокові цілі органу влади. У цьому підході персонал трактується не лише як ресурс, а як динамічна складова організаційної спроможності, що визначає здатність влади виконувати публічні функції.

Важливим елементом теоретичного розуміння управління персоналом у публічній владі є визначення ключових атрибутів публічної служби, які формують етичну, поведінкову та професійну основу діяльності службовців. Систематизовані характеристики основних атрибутів публічної служби наведено в таблиці 1.1.

Наведені атрибути формують фундамент, на якому ґрунтується сучасна система управління персоналом у публічному секторі. Вони визначають поведінку службовців, рівень довіри громадян до влади та ефективність реалізації державних політик. На основі цих атрибутів вибудовується система добору, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу.

Таблиця 1.1

Основні атрибути публічної служби*

Атрибут	Складові
Доброчесність	Сутність та зміст: чесність, моральність, сумлінність; уникнення корупційних ризиків; дотримання службової дисципліни; повага до прав громадян; забезпечення відповідального та прозорого виконання публічних функцій.
Відкритість	Відкритість органів влади: рівень доступності інформації, прозорість комунікацій, відкритість до зворотного зв'язку; сприяння участі громадян у прийнятті рішень; налагодження конструктивного діалогу між владою та суспільством.
Професіоналізм	Наявність у службовців високого рівня компетентностей: знань законодавства, управлінських навичок, здатності приймати обґрунтовані рішення; необхідність безперервного навчання, удосконалення кваліфікації та розвитку професійної культури.
Компетентність	Володіння сучасними знаннями й уміннями, необхідними для якісного виконання службових завдань; здатність адаптуватися до нових умов; орієнтація на результат, відповідальність та використання сучасних методів управління.
Неупередженість	Об'єктивність та нейтральність у прийнятті рішень; недопущення проявів дискримінації; дотримання етичних норм; забезпечення справедливого ставлення до всіх учасників адміністративних процесів.

**Джерело: [1].*

Комплексність кадрового управління знайшла розвиток у працях А.П. Рачинського, О. І. Васильєвої та Н. Б. Ларіної, які розглядають управління персоналом як багатовимірний процес, що включає правові, організаційні, соціально-психологічні, мотиваційні та культурні виміри [2]. Автори підкреслюють, що якість державної служби визначається не лише професійними характеристиками, але й моральними чинниками: доброчесністю, неупередженістю, політичною нейтральністю, сервісною орієнтацією.

Важливим складником сучасного розуміння управління персоналом є його функціональна структура. Т. І. Балановська, М. В. Михайліченко та А.В. Троян наголошують, що управління персоналом у публічній сфері є багатоступеневим процесом, який охоплює весь життєвий цикл державного службовця – від планування потреб до виходу зі служби [3]. Така структура передбачає логічну послідовність дій: визначення кадрової потреби,

формування кваліфікаційних вимог, організація конкурсного добору, адаптація новопризначеного працівника, визначення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, оцінювання результативності, управління кар'єрою, підтримка службової мотивації та формування кадрового резерву. Функціональна модель дозволяє перетворити кадрову систему з фрагментарного набору процедур у цілісну логічно вибудовану систему управління людськими ресурсами.

Важливо, що функціональний підхід є основою компетентнісної моделі державної служби, яка в сучасних умовах набуває особливого значення. Компетентнісний підхід передбачає, що кожна посада в органі влади повинна бути описана не лише через посадові обов'язки, а й через набір професійних, технічних та поведінкових компетентностей. Це забезпечує об'єктивність під час конкурсних процедур, дозволяє чітко визначати індивідуальні потреби в навчанні, формувати цілісні стратегії розвитку персоналу та підвищувати якість управління результатами. Компетентнісний підхід формує основу для оцінювання діяльності службовців через сучасні методи, зокрема оцінювання за компетентностями, профілі компетентностей, матрицю розвитку, 360-градусне оцінювання та індивідуальні плани розвитку.

Суттєвий внесок у розвиток теоретичних підходів до управління персоналом у публічній владі зробила Т. Р. Плетньова. У рамках її дослідження було систематизовано основні концепції розуміння управління персоналом: телеологічну, організаційну, мотиваційну та функціональну [4]. Телеологічна концепція характеризує управління персоналом як діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей органу, що робить її базовою для HRM. Організаційна концепція акцентує на необхідності регламентації процесів, чітких процедур, відповідності правовим нормам та інституційним правилам. Мотиваційна концепція робить акцент на внутрішніх і зовнішніх чинниках, які формують поведінку службовців, – таких як задоволеність роботою, можливість професійного розвитку, корпоративна культура та моральний клімат. Функціональна концепція об'єднує всі ключові HR-

процеси у системну логіку та дозволяє аналізувати ефективність системи загалом.

Для узагальнення теоретичних підходів доцільно систематизувати погляди вітчизняних науковців на сутність управління персоналом у публічній сфері. Їхні трактування наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Твердження науковців щодо сутності управління персоналом

Науковець	Сутність поняття управління персоналом
Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудиус [5]	Стратегічно орієнтована діяльність, спрямована на розвиток людського капіталу та інституційної спроможності влади.
Т. В. Сич [14]	Багатовимірний процес, орієнтований на розвиток компетентностей та цифровізацію HR.
С. О. Гайдученко [12]	Цілеспрямований вплив керівників та HR-служб на розвиток потенціалу держслужбовців.
В. В. Власюк [13]	Комплекс процедур, спрямованих на досягнення цілей організації через ефективне використання персоналу.
Серьогін, Бородін, Комарова та ін. [1]	Управління персоналом як спеціалізований управлінський вплив, спрямований на розвиток кадрового потенціалу влади.
І. В. Гусак [15]	Ключовий елемент державної кадрової політики, що визначає розвиток і оцінювання персоналу.

Останні роки показали, що в публічному секторі набирає популярності нова парадигма управління персоналом – HR (Human Resource Management). На думку Н. Т. Гончарук та О. О. Прудиус, HR у публічній службі – це стратегічна управлінська функція, яка спрямована на розвиток людського капіталу, формування інституційної спроможності, підвищення адаптивності та посилення результативності органів влади [5]. HR, на відміну від традиційного персонал-менеджменту, наголошує не на контролі, а на розвитку; не на документації, а на компетентностях; не на статичних підходах, а на динамічній трансформації; не на жорстких вертикалях, а на гнучких управлінських моделях.

Суттєвою перевагою HR є інтеграція цифрових технологій. У сучасних умовах HR-процеси дедалі більше автоматизуються: використання електронних конкурсних процедур, систем електронного навчання, цифрового оцінювання, хмарних баз даних щодо персоналу, HR-аналітики значно підвищує ефективність роботи публічних інституцій. Дослідження Ю. С. Даниленко та О. С. Койчевої показують, що цифровізація HR дає змогу значно зменшити кількість бюрократичних операцій, підвищити прозорість кадрових рішень та створити нові стандарти електронного врядування у сфері управління персоналом [6].

Інноваційний розвиток HR демонструє HR-екосистемний підхід, який представлено у роботах N. T. Honcharuk, A. O. Bilokudria, M. M. Kovalchuk, I. Suray та K. V. Komarova [7]. У межах цього підходу управління персоналом розглядається не як набір окремих процедур, а як комплекс взаємопов'язаних елементів – цифрові інструменти, компетентнісні моделі, системи мотивації, корпоративна культура, організаційні цінності. Екосистема HR-управління дозволяє створити адаптивні та інноваційні механізми, здатні реагувати на зовнішні зміни й підтримувати стійкість органів влади.

Міжнародний досвід управління персоналом також відіграє визначальну роль у формуванні сучасної української моделі HR. Зокрема, в Естонії цифрова HR-модель базується на повній автоматизації кадрових процедур, використанні електронного врядування та інтегрованих цифрових реєстрів. У Польщі значну увагу приділено інституційному навчанню службовців, побудові центрів професійного розвитку та формуванню культури безперервного навчання. У скандинавських країнах однією з базових засад є орієнтація на добробут службовця, розвиток інклюзивної культури та баланс між роботою й особистим життям. Такий досвід формує базу для адаптації передових підходів в Україні.

Важливою складовою сучасного управління персоналом є мотиваційний і поведінковий аспект, який посідає центральне місце в новітніх концепціях HR. Наукові дослідження останніх років доводять, що результативність

державного службовця визначається не лише рівнем професійної підготовки, але й системою внутрішніх і зовнішніх мотиваторів, що формують його ставлення до роботи, готовність ініціювати зміни та здатність діяти в умовах невизначеності. Нематеріальна мотивація, яка включає визнання досягнень, організаційну культуру, можливість професійного зростання, довіру керівництва та підтримку в колективі, часто має більший вплив на ефективність працівника, ніж матеріальні стимули. У публічному секторі, що працює в умовах обмежених ресурсів, саме нематеріальні механізми можуть стати ключовими чинниками підвищення продуктивності та залученості персоналу.

Поведінковий підхід у HR підкреслює важливість психологічних аспектів професійної діяльності, таких як стресостійкість, толерантність до навантажень, здатність працювати в емоційно складних умовах, що є особливо актуальним в умовах війни. Управління персоналом у кризовий період має враховувати емоційний стан працівників, фактори вигорання, необхідність психологічної підтримки та створення умов для адаптації до надзвичайних ситуацій. У сучасних умовах пріоритетним стає розвиток компетентностей кризового управління – здатності оперативно приймати рішення, діяти на основі неповної інформації, координації командної роботи, підтримання стабільності управлінських процесів. Численні дослідження доводять, що організації з високим рівнем емоційного інтелекту персоналу та сервісною культурою демонструють кращі результати роботи в нестабільних умовах.

Водночас важливим напрямом розвитку HR-системи є формування корпоративної культури, заснованої на ціннісних засадах публічної служби. Така культура передбачає дотримання етичних норм, доброчесність, відкритість до інновацій, орієнтацію на громадянина, взаємодію та довіру. Корпоративна культура органів влади формує поведінкові моделі, визначає стандарти комунікації та взаємодії між працівниками і безпосередньо впливає на якість публічних послуг. У цій площині управління персоналом стає

механізмом формування службової ідентичності, професійної честі та відповідальності перед суспільством.

Не менш важливим трендом є впровадження ризик-орієнтованого підходу, що передбачає оцінювання можливих ризиків, пов'язаних із кадровими процесами, та їхню мінімізацію. На думку А. В. Кулінської та інших дослідників, кадрові ризики можуть виникати на всіх етапах HR-циклу – від добору персоналу до оцінювання його діяльності, ігнорування цих чинників може призвести до внутрішніх конфліктів, корупційних проявів, зниження результативності та втрати довіри громадян [9]. Сучасні HR-системи повинні включати внутрішній контроль, аудит кадрових рішень, управління ризиками, прозорість процедур та моніторинг виконання службових повноважень.

Методи управління персоналом також зазнають трансформації в контексті глобальних змін та цифровізації. Вплив цифрових технологій змінює парадигму кадрової роботи: трансформація від традиційних форм до електронного документообігу, впровадження цифрових платформ для комунікації, автоматизація оцінювання, застосування штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб. У цьому контексті HR-аналітика набуває ключового значення, дозволяючи перетворювати дані про працівників на аналітичні інсайти, які згодом використовуються для прийняття стратегічних рішень щодо планування персоналу, навчання, адаптації чи мотиваційних програм. Використання Big Data у HR дає змогу виявляти закономірності, прогнозувати плинність кадрів, оцінювати потреби у навчанні та формувати персоналізовані траєкторії розвитку.

Управління персоналом у публічній владі має специфічні особливості, зумовлені суспільним характером діяльності, нормативним регулюванням та високими вимогами до прозорості. Узагальнення ключових характеристик наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості управління персоналом в органах публічної влади*

Складові впливу	Аспекти поведінки
Система оцінювання результативності, вплив нормативної бази, суспільні очікування.	Дотримання службової етики, політична нейтральність, запобігання конфлікту інтересів.
Наявність ризиків (фінансових, організаційних, репутаційних).	Комунікативні навички, адаптивність, орієнтація на громадянина.
Висока відповідальність службових ролей.	Дотримання стандартів поведінки та прозорості.
Компетентнісні вимоги	Управлінські підходи
Цифрова грамотність, аналітичні навички, вміння працювати з інформацією, гнучкість.	Стратегічна кадрова політика, удосконалення системи розвитку персоналу.
Здатність до професійного зростання та інновацій.	Формування корпоративної культури, підтримка престижу служби.

*Джерело: [1, 9, 11].

Для повнішого розуміння специфіки публічної служби доречно порівняти її з підходами приватного сектору, де HR-функції мають іншу природу, інструменти й стратегічні цілі. Порівняння подано в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Порівняння управління персоналом у бізнесі та органах публічної влади*

Критерій	Приватний сектор	Публічна влада
Головна мета	Прибутковість, конкурентоспроможність.	Реалізація публічних функцій, якість послуг.
Регулювання	Гнучкі корпоративні політики.	Жорстке законодавче регулювання.
Добір персоналу	Рекрутинг, headhunting, швидкі процедури.	Відкриті конкурси, вимоги законодавства.
Мотивація	Бонуси, КРІ, гнучкий пакет винагород.	Обмежена матеріальна мотивація, акцент на нематеріальній.
Принципи	Ефективність, продуктивність.	Доброчесність, прозорість, підзвітність.

Ризики	Плинність кадрів, ринкова конкуренція.	Корупційні ризики, політичний вплив.
--------	--	--------------------------------------

**Джерело: [1, 10,13].*

Порівняння підтверджує, що публічна служба має унікальну природу, високі етичні вимоги та підзвітність громадянам, що формує специфічну модель управління персоналом.

Сучасні дослідження Н. Т. Гончарук та Ю. В. Пирогової наголошують на важливості цифрової трансформації HR-екосистеми, що включає поєднання цифрових інструментів, інноваційних стратегій управління компетентностями, формування цифрової культури та інтеграції електронного врядування у сферу управління персоналом [16]. У цьому підході особлива увага приділяється формуванню навичок майбутнього, таких як цифрова грамотність, аналітичне мислення, вміння працювати з даними, гнучкість, адаптивність та лідерські компетентності. Цифрова HR система охоплює такі процеси, як електронна атестація, дистанційні форми навчання, мобільні HR-додатки, електронні платформи кар'єрного розвитку та інтегровані системи управління результативністю.

Одним з актуальних напрямів розвитку HR у публічній владі є орієнтація на інновації. Ефективне управління персоналом передбачає здатність упроваджувати нові методи роботи, будувати гнучкі структури, формувати креативне середовище. Інноваційність у кадровій сфері є передумовою для модернізації, особливо в умовах швидких соціально-економічних змін. Своєю чергою, інновації залежать від наявності мотивованих, відкритих до розвитку працівників, які здатні адаптуватися до змін і формувати нові управлінські практики.

Виклики, що постали перед Україною після початку повномасштабної війни, істотно вплинули на систему управління персоналом. Зміни торкнулися необхідності забезпечення безперервності роботи органів влади, адаптації персоналу до кризових умов, переміщення службовців та органів, підвищення

психологічної стійкості колективів. Багато органів місцевого самоврядування та державних установ були змушені оперативно трансформувати підходи до менеджменту персоналу, впроваджувати дистанційні та гібридні форми роботи, створювати внутрішні системи підтримки службовців. За цих умов управління персоналом постає не лише як організаційна функція, а як ключовий інструмент забезпечення стабільності та життєздатності публічної влади.

Загалом узагальнення теоретичних засад свідчить, що управління персоналом у публічній владі – це інтегрований, багатовимірний, стратегічно орієнтований процес, який охоплює правові, організаційні, психологічні, поведінкові, цифрові та аналітичні аспекти. Його – сутність полягає у забезпеченні спроможності органів влади виконувати публічні функції, формувати кадровий потенціал, реагувати на зовнішні виклики та забезпечувати стійкість державного управління. У центрі сучасних концепцій управління персоналом перебуває людина, яка є носієм інституційних цінностей, компетентностей, професійного досвіду та особистісних якостей, що визначають ефективність функціонування державних інституцій. Саме тому управління персоналом у публічній сфері є визначальним фактором розвитку держави, реалізації реформ, підвищення якості публічних послуг і зміцнення довіри громадян до влади.

1.2. Підходи, принципи, критерії та методи оцінювання ефективності системи управління персоналом

Оцінювання ефективності системи управління персоналом у публічній владі є важливим напрямом сучасної науки державного управління, адже його результативність визначає рівень інституційної спроможності органів влади, їх здатність забезпечувати якість публічних послуг, дотримання професійних

стандартів, реалізацію реформ державної служби та впровадження принципів належного врядування. У сучасних умовах цифрової трансформації, зростання вимог до відкритості та прозорості діяльності органів влади, підвищення суспільних очікувань щодо якості роботи державних службовців питання формування комплексної системи оцінювання HR-процесів стає особливо актуальним. Базові підходи до визначення ефективності управління персоналом у публічній сфері ґрунтуються на інтеграції організаційних, правових, соціально-психологічних та компетентнісних факторів, що впливають на результативність діяльності персоналу [1, с. 14].

Науковці підкреслюють, що оцінювання HR-системи має відбуватися у поєднанні результатного, процесного, компетентнісного та системного підходів, що дає змогу отримати повну картину стану кадрової діяльності. Результатний підхід орієнтується на аналіз фактичних досягнень працівників, які вимірюються через продуктивність, ефективність виконання завдань, якість документів, швидкість реагування, дотримання процедур і стандартів. Такий підхід забезпечує оцінювання персоналу за конкретними результатами діяльності, що особливо важливо у контексті зростання вимог до відкритості та підзвітності [10, с. 23].

Процесний підхід зосереджується на аналізі якості процедур добору, адаптації, професійного навчання, розвитку компетентностей, кар'єрного просування, регулювання дисципліни, управлінської комунікації та мотивації. Він дає змогу визначити проблеми у внутрішній організації кадрової роботи та сприяє удосконаленню регламентів і процедур [3]. Компетентнісний підхід ґрунтується на вимозі відповідності працівника певним компетентностям, визначеним у професійних стандартах державної служби, а також на розвитку ключових компетентностей, необхідних для якісного виконання владних повноважень. Такий підхід дозволяє оцінювати персонал не тільки за результатами, а й за потенціалом розвитку, рівнем професіоналізму, готовністю до управлінських інновацій та змін [5, с. 19].

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему, в якій кадрові процеси взаємопов'язані між собою: підбір, адаптація, оцінювання, навчання, розвиток, мотивація, ротація, управління конфліктами, формування корпоративної культури та забезпечення дисципліни. Цей підхід дає змогу оцінити HR-систему не фрагментарно, а як багаторівневий комплекс взаємодіючих механізмів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей органу влади [1, с. 21].

Важливим сучасним підходом є стейкхолдерний, який зміщує фокус оцінювання на потреби різних груп зацікавлених сторін: громадян, працівників органу влади, місцевих громад, партнерів, зовнішніх інституцій та органів контролю. Такий підхід сприяє розвитку людиноцентричної публічної служби, що відповідає принципам відкритості, прозорості та партнерства в управлінні [11].

Оцінювання HR-системи ґрунтується на засадах системи принципів управління персоналом, які визначають вимоги до якості кадрової діяльності, регламентують процеси прийняття рішень, формують стандарти поведінки персоналу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи управління персоналом*

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучкість і пристосування системи управління персоналом до умов, що постійно змінюються.
Ієрархічність	Взаємодія між ланками управління персоналом на різних рівнях.
Колегіальність	Спільна діяльність співробітників служби управління персоналом у прийнятті рішень.
Комплексність	Урахування чинників, що впливають на управління персоналом.
Концентрація	Усунення дублювання функцій і концентрація уваги на ключових завданнях.
Оперативність	Своєчасність ухвалення управлінських рішень.
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального й ефективного рішення.
Плановість	Системне планування кадрової роботи.
Добір і розстановка	Відповідність працівників компетентностям і функціям.

Узгодженість	Скоординованість діяльності всіх ланок HR-системи.
--------------	--

**Джерело: [1, 10].*

Представлені принципи формують фундамент кадрової діяльності органів публічної влади та виступають критеріями якості організації HR-процесів. Їх дотримання забезпечує цілісність системи управління персоналом, узгодженість дій структурних підрозділів, підвищення мотивації та професіоналізму працівників, а також посилення інституційної спроможності органу влади.

Після визначення основних підходів і принципів логічним продовженням є аналіз критеріїв, що застосовуються для оцінювання ефективності системи управління персоналом у публічному секторі. Критерії відіграють ключову роль у формуванні об'єктивної картини кадрової діяльності, оскільки вони дозволяють порівняти фактичний стан HR-системи з нормативними вимогами, стратегічними орієнтирами та очікуваннями різних зацікавлених сторін. Науковці зазначають, що критерії мають охоплювати як кількісні, так і якісні параметри роботи персоналу, бути зрозумілими, вимірюваними, порівнюваними й адаптивними до змін середовища публічної служби [9, с. 49].

У структурі критеріїв оцінювання ефективності HR-системи виокремлюють кілька основних блоків. Перший блок становлять організаційно-функціональні критерії, що характеризують якість виконання посадових обов'язків, відповідність діяльності працівника регламентам, своєчасність виконання завдань, точність управлінських дій і рівень відповідальності. Ці критерії є базовими у публічній службі, оскільки вони безпосередньо пов'язані з виконанням владних повноважень і забезпеченням стабільності роботи органів влади. Другий блок формують економічні критерії, які стосуються ефективності використання ресурсів, показників продуктивності праці, оптимальності розподілу навантаження,

співвідношення результатів і витрат на забезпечення персоналу, економії бюджетних коштів за рахунок удосконалення кадрових процедур [1, с. 85].

Третій блок критеріїв охоплює соціально-психологічні параметри, які відображають стан корпоративної культури, рівень задоволення працівників професійною діяльністю, ступінь відкритості внутрішніх комунікацій, рівень довіри між працівниками та керівництвом, психологічний клімат у колективі. Ці критерії є надзвичайно важливими в контексті публічної служби, адже внутрішня атмосфера значною мірою впливає на дисципліну, мотивацію, ініціативність і професійний розвиток службовців [14, с. 31]. Четвертий блок становлять кадрові критерії, що охоплюють якість добору персоналу, відповідність кваліфікаційним вимогам, показники плинності кадрів, рівень професійної компетентності, прогрес у проходженні курсу підвищення кваліфікації, здатність до самоосвіти та управлінського розвитку.

П'ятий блок утворюють стратегічні критерії, орієнтовані на відповідність кадрової політики довгостроковим цілям органу влади, здатність персоналу забезпечувати виконання стратегічних програм, реформ, інноваційних проектів, ефективність роботи в умовах змін та кризових ситуацій, рівень лідерського потенціалу у колективі. Цей блок критеріїв особливо актуальний в умовах трансформації державного управління, формування антикризових стратегій та модернізації системи стратегічного планування [12].

Шостий блок критеріїв пов'язаний із якістю публічних послуг – швидкістю їх надання, точністю, зручністю для громадян, зворотнім зв'язком від отримувачів послуг, рівнем задоволеності суб'єктів звернень. Це найбільш громадсько орієнтований блок, який напряду відображає соціальну ефективність управління персоналом і підкреслює важливість стейкхолдерного підходу [11].

Для систематизації критеріїв оцінювання науковці пропонують різноманітні моделі групування. У таблиці 1.6 подано узагальнену модель

базових критеріїв, яка найбільш часто застосовується у практиці публічного управління та відповідає підходам сучасних дослідників.

Систематизація критеріїв дозволяє комплексно оцінити кадрову діяльність, поєднуючи структурні, поведінкові, технологічні та стратегічні аспекти роботи персоналу. Такий підхід забезпечує баланс між поточною ефективністю та довгостроковим розвитком кадрового потенціалу органу влади.

Таблиця 1.6

Основні критерії оцінювання ефективності системи управління персоналом*

Критерії	Змістове наповнення та орієнтири оцінювання
Результативність	Досягнення цілей, виконання завдань, ефективність функціонування підрозділів.
Якість процесів	Впорядкованість HR-процедур, відповідність регламентам, технологічність.
Професійні компетентності	Рівень кваліфікації, знання, вміння, управлінські та цифрові компетентності.
Мотиваційний стан	Внутрішня і зовнішня мотивація, задоволеність умовами роботи, персональна залученість.
Організаційна культура	Корпоративні цінності, етика поведінки, стиль взаємодії та комунікацій.
Стратегічна орієнтованість	Узгодженість кадрової політики зі стратегією органу влади, лідерський потенціал.
Якість публічних послуг	Швидкість, точність, доступність і задоволеність громадян результатами роботи.

*Джерело: [9, 12, 14].

Застосування критеріїв неможливе без відповідних методів оцінювання. Методи оцінювання – це інструменти, за допомогою яких здійснюється аналіз діяльності персоналу та визначається рівень ефективності HR-процесів. У публічному управлінні використовуються різні групи методів – від традиційних організаційно-розпорядчих до сучасних цифрових інструментів, заснованих на аналізі даних. У таблиці 1.7 наведено основні групи методів управління персоналом, які застосовуються у публічному секторі і відображені в працях сучасних дослідників.

Застосування цих методів забезпечує багатогранний вплив на персонал. Адміністративні та правові методи гарантують дотримання законності та дисципліни. Організаційно-розпорядчі методи формують чітку систему роботи всередині органу влади, встановлюючи порядок діяльності. Економічні методи стимулюють результативність і підвищують інтерес працівників до професійного розвитку. Соціально-психологічні методи є ключовими у формуванні мотиваційного середовища, підсиленні корпоративної культури та розвитку лідерських якостей. Морально-етичні методи підкреслюють важливість поведінкових норм, доброчесності та відповідальності у публічній службі [10].

Таблиця 1.7

Методи управління персоналом*

Група методів	Характеристика
Адміністративні методи	Забезпечують дисципліну, порядок, відповідальність, регламентацію та контроль за виконанням рішень.
Організаційно-розпорядчі методи	Ґрунтуються на наказах, інструкціях, розпорядженнях, рішеннях керівництва; забезпечують організаційну чіткість.
Правові методи	Спираються на правові норми та нормативні документи, що регулюють діяльність державних службовців.
Економічні методи	Охоплюють матеріальні стимули премії, надбавки, заохочення, грошові компенсації.
Соціально-психологічні методи	Формують корпоративну культуру, впливають – на поведінку, мотивацію, комунікації, клімат у колективі.
Морально-етичні методи	Регулюють діяльність працівників через морально-етичні норми, стандарти поведінки та цінності публічної служби.

**Джерело: [1, 6, 10].*

Комплексне поєднання адміністративних, правових, економічних та соціально-психологічних методів дозволяє забезпечити збалансоване управління персоналом, що враховує як нормативні вимоги, так і поведінкові

аспекти. Це створює умови для формування ефективної системи мотивації, розвитку професійних компетентностей.

Особливої уваги потребує розвиток цифрової HR-аналітики, яка стає провідним інструментом оцінювання ефективності системи управління персоналом. Цифрові інструменти дозволяють здійснювати моніторинг ключових показників у режимі реального часу, аналізувати плинність кадрів, динаміку професійного розвитку, ефективність навчання, якість кадрових рішень, дисциплінарну практику та комунікації. Дослідники зазначають, що HR-аналітика підвищує доказовість кадрової політики та сприяє мінімізації суб'єктивізму під час оцінювання персоналу [6, с. 29].

Завершальним структурним компонентом методології оцінювання ефективності системи управління персоналом є інтеграція результатів, отриманих на основі застосування підходів, принципів, критеріїв і методів, у єдину комплексну модель. Така модель дозволяє органам публічної влади не тільки відстежувати поточний стан кадрової системи, але й прогнозувати кадрові ризики, визначати потреби в професійному розвитку, формувати компетентнісний профіль посад, оптимізувати кадрові процедури та підвищувати якість взаємодії між структурними підрозділами. У центрі сучасних моделей оцінювання стоїть людиноцентричний підхід, що наголошує на важливості психологічного клімату, соціальної довіри, умов праці, професійного добробуту державного службовця та його здатності до саморозвитку [14, с. 32].

Важливим аналітичним інструментом сучасного HR у публічному секторі є Balanced Scorecard (BSC), адаптована до потреб публічної служби. Вона дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за кількома вимірами: фінансовим (економність кадрових рішень), процесним (якість HR-процедур), клієнтським (задоволеність громадян), внутрішнім (мотивація, розвиток, компетентність персоналу). Поєднання таких вимірів створює комплексну картину ефективності та дозволяє вибудовувати систему стратегічного управління персоналом [7].

Окреме місце серед сучасних інструментів посідає метод 360°, який передбачає багатостороннє оцінювання діяльності службовця з боку керівника, колег, підлеглих та інколи зовнішніх стейкхолдерів. Це дозволяє отримати об'єктивнішу інформацію про стиль комунікації, культуру управління, етичні норми, рівень відповідальності та лідерський потенціал. Метод активно застосовується у країнах ЄС та поступово впроваджується в окремих українських органах місцевого самоврядування та центральних органах влади [8].

Важливим напрямом методів оцінювання є бенчмаркінг – порівняння HR-показників конкретного органу влади з іншими аналогічними організаціями, а також із кращими міжнародними практиками. Бенчмаркінг дозволяє ідентифікувати «зони відставання», визначити напрями розвитку, адаптувати ефективні кадрові практики інших органів та підвищити конкурентоспроможність кадрової системи [9].

Інтеграція цифрових технологій у кадрові процеси суттєво змінює підходи до оцінювання ефективності. Застосування HR-аналітики, електронних систем управління персоналом, автоматизованих інструментів моніторингу, платформ професійного розвитку та систем електронного документообігу сприяє підвищенню прозорості, прискоренню управлінських рішень та зниженню людського чинника у кадрових процедурах. Дослідження українських і зарубіжних учених підтверджують, що цифрові технології дозволяють відстежувати динаміку професійного розвитку, формувати персоніфіковані програми навчання, прогнозувати кадрові ризики та вдосконалювати механізми оцінювання компетентностей [6; 5].

Узагальнюючи викладене, комплексне оцінювання системи управління персоналом повинно включати аналіз результативності, якості HR-процесів, рівня професійної компетентності службовців, стану організаційної культури та стратегічної відповідності кадрової політики цілям розвитку органу публічної влади. Модель оцінювання має бути адаптивною, інноваційною, прозорою, нормативно обґрунтованою, відповідати сучасним викликам і

принципам державної кадрової політики. Лише інтеграція системного, компетентнісного, процесного, результатного та стейкхолдерного підходів дозволяє отримати достовірну оцінку ефективності HR-системи та сприяти зміцненню інституційної спроможності органів влади.

Розвиток сучасної моделі оцінювання ефективності управління персоналом у публічному секторі має опиратися на принципи належного врядування, інноваційності, професіоналізму та етичної відповідальності. Система оцінювання повинна не лише фіксувати стан кадрової роботи, а й бути інструментом стратегічного розвитку, що сприяє формуванню компетентного, мотивованого, орієнтованого на результат кадрового потенціалу. Такий підхід відповідає європейським стандартам публічної служби, сприяє відкритості та прозорості влади, підвищує якість державних послуг і зміцнює довіру громадян до органів публічного управління [16].

1.3. Зарубіжний досвід управління персоналом в органах публічної влади

У сучасній світовій науці публічного управління зарубіжні моделі управління персоналом у публічній владі розглядаються як джерело ефективних практик, здатних підсилити інституційну спроможність держави та забезпечити професіоналізацію державної служби. Вивчення таких моделей дає можливість зіставити різні підходи до організації HR-систем, визначити їх сильні та слабкі сторони та окреслити ті інструменти, які можуть бути адаптовані до українського контексту. Зарубіжний досвід демонструє, що системи управління персоналом можуть істотно відрізнятися залежно від державної традиції, рівня демократизації, організаційної культури, цифрової зрілості та економічної моделі розвитку [17].

Загалом виділяють кілька глобальних моделей управління персоналом у публічній службі: скандинавську, англосаксонську, континентально-європейську, азійську меритократичну та цифрову модель е-урядування. Кожна з них має власні акценти у питаннях рекрутингу, оцінювання, розвитку компетентностей і мотивації персоналу, що зумовлює високий рівень варіативності HR-стратегій у державному секторі. Скандинавська модель характеризується людиноцентричністю, автономією та високою довірою. Англосаксонська модель традиційно орієнтується на результативність, прозорість і чіткі процедури. Моделі ЄС базуються на стандартизованій системі професійної публічної служби, а країни Азії (Сінгапур, Південна Корея) – на елітарній меритократії та сильному акценті на управлінні талантами. Естонська модель демонструє найбільш радикальний рівень цифровізації, перетворюючи HR-процеси на data-driven систему управління [18; 22]. Для систематизації різних підходів до організації державної служби в світі доцільно зіставити ключові характеристики HR-систем у країнах, що представляють найбільш впливові моделі публічного управління. Такий порівняльний аналіз дає змогу виокремити спільні риси, відмінності та стратегічні орієнтири, що формують успішні кадрові системи у високорозвинених державах [17; 18; 19]. Порівняльний аналіз моделей управління персоналом, поданий у таблиці 1.8, засвідчує суттєву різноманітність підходів, що застосовуються в різних країнах і регіонах світу.

Таблиця 1.8

**Порівняльна характеристика систем управління персоналом в
органах публічної влади окремих країн***

Країна / група країн	Загальна модель у	Рекрутинг і просування	Оцінювання результативності та компетентностей	Цифровізація процесів	Етичні стандарти та цінності
Скандинавські країни (Швеція, Данія, Норвегія)	Соціально-демократична, людиноцентрична модель; висока	Відбір на основі кваліфікації та ціннісної відповідності	Регулярне оцінювання, програми лідерства,	Розвинуті електронні HR-платформи, цифрове	Прозорість, доброчесність запобігання зловживанням

	автономія службовців, сильна культура довіри	важлива роль внутрішнього ринку праці	командний підхід	планування кадрів	
Велика Британія	Модель, орієнтована на результат; централізована HR-координація	Відкриті конкурси, стандартизовані етапи відбору	Performance management, competency frameworks, 360°	Електронні системи рекрутингу, HR-аналітика	Кодекси етики, політична нейтральність
Країни ЄС (SIGMA-підхід)	Професійна, політично нейтральна служба; меритократія й стабільність	Конкурсний відбір; сильна роль центральних кадрових органів	Стандартизовані моделі оцінювання, професійні стандарти	Єдині HRM-платформи, електронні особові справи	Європейські норми етики, контроль конфлікту інтересів
США	Комбінація меритократичної і контрактної моделей; децентралізація HR	Поєднання конкурсів і контрактів; широкі повноваження агентств	Performance appraisal, KPI, компетентнісні моделі	Розвинені спеціалізовані HRIS, елементи AI	Професійні кодекси, публічна відповідальність
Канада	Інклюзивна, орієнтована на різноманітність модель	Прозорі процедури добору, політика рівних можливостей	Behavioural assessment, оцінювання потенціалу	HR-dashboard, національні цифрові платформи	Права людини, рівність, інклюзія
Сінгапур	Стратегічна, «елітна» меритократія; управління талантами	Жорсткий відбір, раннє виявлення талантів	Комплексні оцінки потенціалу, leadership assessment	Потужні цифрові системи HR, аналітика даних	Нульова корупція, служіння державним інтересам
Естонія	Цифрово-орієнтована, data-driven HRM; високий рівень е-урядування	Конкурсний добір; акцент на цифрових навичках	Регулярні оцінювання, цифрові профілі службовців	е-HR, електронні реєстри, автоматизована аналітика	Відкритість, інноваційність, громадська орієнтація

*Джерела: [17–22; 24].

Попри це, всі вони ґрунтуються на спільних базових принципах – професіоналізмі, доброчесності, політичній нейтральності, орієнтації на потреби суспільства та підзвітності органів публічної влади. Водночас конкретні інструменти реалізації цих принципів можуть істотно відрізнятися залежно від історичного досвіду, політичного контексту, ступеня розвиненості

демократичних інститутів, цифрової зрілості та ролі державної служби в суспільстві.

Однією з найбільш своєрідних і водночас ефективних моделей є скандинавська, що реалізується у Швеції, Данії та Норвегії. Для неї характерною є людиноцентрична природа публічної служби, де на перший план виходять довіра, відкритість і соціальна відповідальність. У таких країнах службовець сприймається не як виконавець регламентованих процедур, а як автономний фахівець, здатний самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень. Це пояснюється високим рівнем суспільної довіри та зрілістю демократичних інституцій, які забезпечують самоорганізований характер кадрової системи [18]. Скандинавська модель характеризується мінімальним рівнем бюрократичного контролю та високою прозорістю, що дозволяє уникати надмірної формалізації кадрових процесів. Рекрутинг у таких країнах передбачає не лише оцінювання знань і навичок, а й здатності інтегруватися в командну культуру, підтримувати високі стандарти доброчесності та демонструвати відповідність суспільним цінностям.

Британська модель, на відміну від скандинавської, суттєво формалізована й орієнтована на управлінську ефективність. Вона спирається на принципи, що передбачають чіткість компетентнісних профілів, структуровані процедури конкурсного відбору, стандартизовані механізми оцінювання результативності та регулярне підвищення управлінської кваліфікації. Британська система вирізняється високим рівнем централізації стратегічного управління персоналом і водночас забезпечує значну автономію окремих департаментів у питаннях кадрової політики [19]. Одним із ключових елементів є розвиток лідерського потенціалу через спеціалізовані програми, що формують так званий «leadership pipeline». Досвід Великої Британії свідчить, що ефективність HR-процесів досягається завдяки поєднанню чітких стандартів доброчесності, структурованих моделей компетентностей і регулярного оцінювання персоналу за допомогою інструментів performance management.

Континентально-європейська модель, що реалізується у країнах ЄС, особливо в тих, що працюють за підходами SIGMA, базується на принципах професійної та політично нейтральної публічної служби. Вона спрямована на сформування стабільного кадрового корпусу, носія інституційної пам'яті, здатного забезпечувати сталість державної політики та впровадження реформ незалежно від політичних змін. У цій моделі ключову роль відіграє конкурсна система відбору, стандартизована система оцінювання та розвинена мережа шкіл публічного адміністрування, які відповідають за професійний розвиток кадрів [18]. Такі структури є важливою складовою формування єдиного професійного простору публічної служби та сприяють уніфікації стандартів управлінської культури в усіх державах-членах ЄС.

Американська модель управління персоналом вирізняється високим рівнем гнучкості, децентралізації та диверсифікації HR-процедур. Система державної служби США поєднує класичну основу з використанням контрактних форм зайнятості, що дозволяє швидко залучати фахівців з приватного сектора та адаптувати кадрову політику до потреб конкретних федеральних агентств [17]. Важливе місце займають інструменти, які базуються на індивідуальних планах ефективності, прив'язаних до ключових показників діяльності. Така гнучкість забезпечує можливість варіативного управління кадрами, але й потребує високого рівня внутрішньої координації та етичного контролю, щоб уникнути фрагментації стандартів публічної служби.

Канадська модель, відрізняється підвищеним акцентом на інклюзивності, різноманітті та рівних можливостях при рекрутингу й професійному розвитку. Розмаїття вважається не лише соціальною цінністю, але й організаційним ресурсом, що підвищує здатність державних органів ефективно працювати з різними соціальними групами та формувати політики, орієнтовані на потреби громадян [17]. Важливим елементом є Behavioural Assessment, що дозволяє оцінювати поведінкові характеристики службовців, їхню готовність до співпраці, комунікації та роботи у мультикультурному

середовищі. Такий підхід спрямований на формування людиноцентричної, інклюзивної та гнучкої HR-політики.

Особливою є сингапурська модель управління персоналом, яка виступає прикладом високоефективної та стратегічно орієнтованої системи. Сінгапур побудував публічну службу, в якій HR-політика інтегрована в загальну логіку національного розвитку. Жорсткий відбір, раннє виявлення талантів, значні інвестиції в освіту управлінців та чіткі траєкторії кар'єрного зростання забезпечують формування елітного кадрового корпусу, здатного реалізовувати довгострокову державну стратегію. Програми розвитку Civil Service College включають моделювання кризових ситуацій, стратегічні сесії та аналітичні симуляції, що формують управлінську еліту, готову працювати в умовах глобальної конкуренції [21].

Естонська модель управління персоналом демонструє найвищий рівень цифровізації серед усіх порівнюваних систем. Завдяки інтеграції HR-процесів із загальнонаціональними платформами електронного урядування Естонія змогла створити повністю цифрове кадрове середовище, у якому всі ключові інструменти – рекрутинг, оцінювання, навчання, облік компетентностей, моніторинг результативності – здійснюються через електронні системи [22]. Це забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та можливість використання великих даних для прогнозування кадрових ризиків і визначення майбутніх потреб у компетентностях. Естонський досвід підкреслює важливість переходу до data-driven HR як основи сучасної публічної служби.

Узагальнюючи вищенаведене, можна стверджувати, що моделі управління персоналом у світі демонструють різні формати організації публічної служби: від максимально автономної та довірливої (Скандинавія) до високоформалізованої й стандартизованої (SIGMA), від менеджеріальної та гнучкої (Велика Британія, США) до стратегічно зорієнтованої (Сінгапур) і цифрової (Естонія). Для України важливо не копіювати окремі елементи цих систем, а здійснювати адаптивне запозичення, враховуючи національний

контекст, інституційну спроможність та етапи реформування публічної служби.

Для глибшого розуміння механізмів функціонування HR-систем різних країн важливо не лише порівняти їхні загальні моделі, а й зіставити інструменти, які застосовуються для оцінювання, розвитку та підтримки компетентностей публічних службовців. Саме ці інструменти визначають практичну здатність державної служби забезпечувати високий рівень професіоналізму, гнучкість адаптації та стратегічну відповідність публічним цілям [19; 21; 22].

У таблиці 1.9 подано систематизоване порівняння ключових інструментів оцінювання та розвитку персоналу, застосовуваних у провідних країнах світу.

Таблиця 1.9

**Інструменти оцінювання та розвитку персоналу в органах
публічної влади окремих країн***

Країна	Ключові інструменти оцінювання	Інструменти розвитку і навчання	Особливості кадрових стратегій
Велика Британія	Performance appraisal; competency-based assessment; 360°-оцінювання для управлінців	Національні програми лідерства; e-learning; індивідуальні плани розвитку	Побудова leadership pipeline; стратегічне планування компетентностей
Країни ЄС (SIGMA-підхід)	Стандартизовані оцінювання, засновані на профілях посад і професійних стандартах	Центральні школи публічного адміністрування; обов'язкове підвищення кваліфікації	Єдиний професійний корпус публічної служби; європейські етичні норми
США	KPI; performance plans; competency models	Тренінги, blended-learning, партнерства з університетами	Гнучкі траєкторії кар'єри; децентралізація HR-функцій
Канада	Behavioural assessment; оцінювання потенціалу; HR-dashboard	Розвиток управлінських кадрів; програми різноманіття та інклюзії; менторинг	Інклюзивна HR-стратегія; акцент на міжкультурних компетентностях
Сінгапур	Комплексні оцінки потенціалу; leadership assessment; high-potential tracking	Civil Service College; моделювання управлінських	Стратегічне управління талантами; довгострокові кар'єрні траєкторії

		ситуацій; програми для керівників	
Естонія	Регулярні оцінювання досягнень; аналіз цифрових слідів; опитування залученості	Онлайн-платформи навчання; цифрові курси; партнерства з університетами [22; 24]	Data-driven HRM; інтегровані електронні кадрові системи; цифрові компетентності

**Джерела: [17–22; 24].*

Інструменти оцінювання та розвитку персоналу, застосовувані в зарубіжних органах публічної влади, демонструють складну систему управлінських практик, які еволюціонували під впливом різних адміністративних традицій, політичних систем і рівня цифрової зрілості. Порівняльний аналіз, відображений у таблиці 1.9, свідчить про те, що провідні країни світу формують такі моделі управління персоналом, де оцінювання результативності та розвиток компетентностей не є формальними процесами, а інтегровані в довгострокову політику зміцнення інституційної спроможності публічної влади. Успішні моделі поєднують стратегічне бачення кадрового розвитку, науково обґрунтовані інструменти оцінювання та системну роботу з формування управлінської культури.

У Великій Британії система оцінювання в органах публічної влади пройшла тривалу еволюцію від адміністративної до стратегічно орієнтованої, та передбачає оцінювання індивідуальних результатів, якості виконання завдань, а також відповідності поведінковим та управлінським компетентностям [19]. У британській моделі оцінювання не є самоціллю – воно виступає інструментом розвитку управлінського потенціалу працівника. Важливою складовою виступає 360°-оцінювання, що дозволяє охопити зовнішній, внутрішній та міжособистісний аспекти професійної діяльності. Результати таких оцінювань використовуються для формування персональних траєкторій професійного зростання, навчальних планів і системи підготовки управлінських кадрів, яка реалізується через національні програми лідерства та цифрові освітні платформи.

У країнах Європейського Союзу (SIGMA-підхід) інструменти оцінювання інтегровані в модель професіоналізації публічної служби, що ґрунтується на стандартах компетентності та політичній нейтральності. Європейські практики підкреслюють важливість прив'язки оцінювання до чітко визначених посадових профілів, що забезпечує прозорість і справедливість процедур, незалежно від конкретного органу публічної влади. Інструменти оцінювання часто доповнюються обов'язковим періодичним навчанням у школах публічного адміністрування, що працюють у форматі безперервного професійного розвитку (lifelong learning). У результаті формується єдиний професійний простір публічної служби, у якому інструменти оцінювання та навчання працюють синхронно для забезпечення високої якості управлінських рішень [18].

Американська модель характеризується високим рівнем гнучкості та децентралізації. В органах публічної влади США оцінювання результативності здійснюється через індивідуальні performance plans і моделі компетентностей, адаптовані до специфіки діяльності різних федеральних агентств [17]. Оцінювання орієнтоване не лише на досягнення короткострокових результатів, але й на формування компетентностей, необхідних для управління майбутніми реформами. Важливе місце посідають партнерські програми з університетами, які забезпечують навчання, підготовку управлінців та розвиток цифрових навичок. Таким чином, інструменти оцінювання та навчання в США формують динамічну систему, де персонал публічної служби має можливість адаптуватися до швидких змін у сфері публічного управління.

Канада пропонує модель, що робить особливий акцент на поведінкових характеристиках, культурній чутливості та інклюзивності. Використання behavioural assessment дозволяє оцінювати готовність службовця до співпраці з представниками різних соціальних груп, здатність працювати в умовах культурного різноманіття, управляти конфліктами та демонструвати емоційну врівноваженість. Це відповідає концепції “inclusive public service”, що

розглядає інклюзію як стратегічний ресурс розвитку публічного сектору [17]. Паралельно системи HR-dashboard і аналітичних панелей дозволяють керівництву приймати рішення на основі актуальних даних, зокрема щодо плинності кадрів, потреб у навчанні та рівня залученості працівників.

Сінгапурська модель вирізняється стратегічною спрямованістю та високою увагою до формування управлінської еліти. Інструменти оцінювання потенціалу, leadership assessment та системи high-potential tracking дозволяють виявляти таланти на ранніх етапах і будувати для них індивідуальні траєкторії професійного зростання [21]. Навчальні програми Civil Service College використовують симуляції управлінських ситуацій, аналіз стратегічних сценаріїв та оцінювання рішень у змодельованих кризових умовах, що забезпечує підготовку управлінців, здатних працювати в умовах високої складності. У Сінгапурі розвиток персоналу є не лише засобом підвищення результативності, а й механізмом формування управлінської ідентичності та забезпечення довгострокової стабільності публічної влади.

Естонія демонструє радикально цифровізовану модель управління персоналом. Інструменти оцінювання та навчання працюють у єдиному цифровому середовищі, де кожен службовець має інтегрований електронний профіль, що містить інформацію про компетентності, результати оцінювання, участь у професійному розвитку та trajectories службового зростання. Аналітика цифрових слідів – інноваційний інструмент, який дозволяє прогнозувати потенційні кадрові ризики, ідентифікувати сильні та слабкі сторони компетентнісного профілю працівника, а також персоналізувати навчання [22]. Естонський досвід доводить, що цифрова трансформація публічної служби може не лише підвищити ефективність, але й суттєво змінити культуру управління персоналом, перетворивши її на відкриту, прозору та орієнтовану на розвитку людиноцентричну модель.

Узагальнюючи зарубіжні практики, можна зазначити, що сучасні інструменти оцінювання та розвитку персоналу мають тенденцію до поглиблення аналітичності, цифровізації, індивідуалізації та інтеграції із

стратегічними завданнями органів публічної влади. Країни, які успішно реалізували ці підходи, демонструють високу спроможність публічної служби забезпечувати стійкість управлінських процесів, відкритість для інновацій і здатність швидко адаптуватися до змін суспільних умов та глобальних викликів.

Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у публічній владі засвідчує, що ефективні HR-системи функціонують на перетині кількох ключових стратегічних орієнтирів: професіоналізації, цифровізації, компетентнісного розвитку, прозорості та етичної відповідальності. Хоча підходи різних країн значною мірою відрізняються за інституційною логікою, рівнем централізації, культурними особливостями та управлінськими традиціями, їх об'єднує спільне прагнення забезпечити високу результативність публічної служби через системно організовану роботу з персоналом.

Порівняльний аналіз моделей засвідчує, що скандинавський підхід ґрунтується на довірі, автономії та етичній відповідальності, створюючи середовище, у якому працівники публічної влади сприймаються як самостійні фахівці, здатні діяти ініціативно та професійно. Англосаксонські підходи демонструють орієнтацію на результат, структуровані моделі компетентностей та поєднання оцінювання з розвитком лідерського потенціалу. Європейські моделі, побудовані на принципах SIGMA, вирізняються високим рівнем стандартизації кадрових процедур, політичною нейтральністю та професійним корпусом публічної служби. Азійські моделі, зокрема сингапурська, підкреслюють роль стратегічного управління талантами та формування управлінської еліти, тоді як естонська система пропонує найсучасніший цифрово-орієнтований підхід з використанням аналітики даних та інтегрованих електронних платформ.

Особливе значення для розвитку української системи публічної служби має аналіз інструментів оцінювання та професійного розвитку. Вони демонструють, що провідні країни відходять від формального оцінювання й

дедалі більше інтегрують моделі, орієнтовані на виявлення потенціалу, управлінські компетентності, поведінкові характеристики та здатність до адаптації. Успішні HR-системи вибудовують інструменти таким чином, щоб оцінювання було не санкційним, а розвитковим процесом, який формує індивідуальні траєкторії навчання, забезпечує можливість кар'єрного просування та мотивує до самовдосконалення. Цифровізація стає ключовим фактором підвищення об'єктивності оцінювання, пришвидшення кадрових процедур та формування HR-політики, заснованої на даних.

Узагальнюючи досліджений зарубіжний досвід, можна стверджувати, що ефективні HR-моделі характеризуються такими ключовими тенденціями:

- орієнтація на компетентнісний підхід, що забезпечує прозорі вимоги до посад і сприяє професіоналізації;
- цифрова інтеграція HR-процесів, яка дає змогу забезпечити прозорість та оперативність рішень;
- формування лідерського потенціалу, що зміцнює управлінські спроможності публічної служби;
- поєднання оцінювання з розвитком, що дає змогу уникнути формальності та зосередитися на безперервному професійному зростанні;
- формування інклюзивних кадрових систем, які забезпечують рівні можливості для всіх кандидатів і працівників;
- перехід до стратегічного управління персоналом у якому управління персоналом розглядається як інструмент довгострокового розвитку публічної влади.

У контексті реформування публічної служби в Україні наведений зарубіжний досвід може бути корисним у кількох напрямках. По-перше, це цифровізація HR-процесів, зокрема створення єдиного електронного середовища для рекрутингу, оцінювання та професійного розвитку. По-друге, імплементація компетентнісних моделей оцінювання та професійних стандартів може підвищити якість кадрових рішень. По-третє, важливим є розвиток системи підготовки управлінських кадрів і формування

стратегічного кадрового резерву. По-четверте, актуальними є практики behaviour-based assessment та інклюзивні підходи, що підвищують соціальну зрілість публічної служби. По-п'яте, досвід Сінгапуру та Естонії підкреслює важливість інноваційності, аналітики та інформаційних технологій у забезпеченні сучасної моделі публічного врядування.

Отже, зарубіжні моделі доводять, що ефективна система управління персоналом у публічній владі має бути багатовимірною, поєднувати стратегічні цілі з гнучкими інструментами розвитку, ґрунтуватися на етичних стандартах та забезпечувати можливість швидкої адаптації до суспільних і технологічних змін. Для України вивчення таких систем є важливим кроком до формування конкурентоспроможної, професійної та ефективної публічної служби, спроможної забезпечити високу якість врядування та результативність діяльності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДОЛИНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1. Оцінка та загальна характеристика діяльності Долинської міської ради

Долинська міська рада Івано-Франківської області є органом публічної влади, що здійснює самоврядні повноваження на території Долинської міської територіальної громади. Управлінська діяльність ради ґрунтується на Конституції України, Законі «Про місцеве самоврядування в Україні», положеннях Статуту громади та рішеннях представницького органу, які визначають структуру, функції та регламент роботи. Створення громади відбулося в межах адміністративно-територіальної реформи, що об'єднала місто Долина та низку навколишніх сіл і старостинських округів, сформувавши змішану систему управління [27].

Площа території громади становить 649,6 км², а чисельність населення – близько 22,4 тис. осіб, що зумовлює середній рівень щільності населення та потребу в комплексному плануванні транспортної доступності, розвитку соціальної інфраструктури й забезпеченні рівного доступу до базових послуг [31]. Громада включає понад двадцять населених пунктів, що потребує багаторівневої моделі управління, яка охоплює не лише міський центр, а й систему соціально-економічної підтримки сільських територій [27]. Узагальнені характеристики громади відображено у таблиці 2.1.

Діяльність Долинської міської ради у 2021–2024 рр. характеризується послідовністю стратегічного розвитку та здатністю адаптуватися до викликів воєнного часу. Програма соціально-економічного та культурного розвитку громади визначила ключові пріоритети – модернізацію дорожньої інфраструктури, розвиток закладів освіти, культури та спорту, підвищення

енергоефективності об'єктів комунального сектору, впровадження цифрових сервісів та оптимізацію діяльності комунальних підприємств [28].

Таблиця 2.1

Паспорт Долинської міської територіальної громади*

Показник	Характеристика (станом на 2024 рік)
Адміністративно-територіальний статус	Долинська міська ТГ, Калуський район, Івано-Франківська область
Адміністративний центр	м. Долина
Дата утворення громади	12 червня 2020 року
Площа території	649,6 км ²
Орієнтовна чисельність населення	близько 22,4 тис. осіб
Кількість населених пунктів	понад 20 (місто та села) [27]
Доходи бюджету у 2024 р.	понад 666,5 млн грн [25]
Основні галузі економіки	переробна, деревообробна, нафтогазова промисловість, торгівля, сільське господарство
Ключові програмні документи	Програма соціально-економічного розвитку громади на 2025–2027 рр. [27]
Міжнародна співпраця	Литва, Польща, Румунія, Туреччина, США [27]

За 2024 рік, стан реалізації програми був оцінений як задовільний, що підтверджує організаційну спроможність ради навіть в умовах воєнної нестабільності. У 2024 році громада продовжила стратегічний курс, ухваливши програму розвитку на 2025–2027 роки, яка передбачає модернізацію інфраструктури, цифрову трансформацію, розвиток соціального захисту, забезпечення бюджетної стабільності та підвищення громадської безпеки.

Фінансові показники громади свідчать про стале відновлення дохідності та зміцнення бюджету громади. Доходи бюджету становили 534,8 млн грн у 2021 році, 178,7 млн грн власних надходжень та 128 млн грн трансфертів у 2022 році, близько 480 млн грн у 2023 році. У 2024 році громада сформувала бюджет у розмірі понад 666,5 млн грн, що демонструє позитивну тенденцію зростання доходів та ефективність бюджетної політики.

Значне місце у діяльності громади займає організація доступу до адміністративних послуг. Центр надання адміністративних послуг виконує

роль фронт-офісу публічної влади та забезпечує надання широкого спектра сервісів. За 2024 рік, ЦНАП надав 14 335 адміністративних послуг, включно з реєстрацією майнових прав, земельними послугами, реєстрацією місця проживання та реєстрацією бізнесу. Такий показник засвідчує високу інтенсивність звернень та високий рівень доступності послуг.

Соціальна функція громади реалізується через низку цільових програм. Відділ соціального захисту здійснює комплекс заходів підтримки осіб з інвалідністю, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, сімей з дітьми та учасників бойових дій. Серед програм – матеріальна допомога родинам, підтримка онкохворих дітей, забезпечення лікування пацієнтів на гемодіалізі та програма «Прихисток». Значні обсяги фінансування цих програм свідчать про те, що соціальна підтримка є одним із ключових пріоритетів для органу публічної влади.

Важливим напрямом є забезпечення сталого функціонування медичної сфери. За програмою медичних гарантій громада отримала понад 14,4 млн грн на первинну медичну допомогу, окремий пакет фінансував лікування хворих на туберкульоз. Це дозволяє закладам охорони здоров'я забезпечувати належний рівень послуг та реалізовувати місцеву політику у сфері медицини, інтегровану з державними механізмами фінансування.

Інформаційно-комунікаційна діяльність Долинської міської ради також відіграє важливу роль у забезпеченні відкритості та підзвітності. Вебсайт громади, сторінки в соціальних мережах, інтеграція з порталами «Відкритий бюджет» та «ProZorro» формують багатоканальний механізм комунікації з населенням. На офіційному порталі публікуються рішення, проекти рішень, бюджети, програми, протоколи засідань, оголошення про громадські слухання та інші інструменти громадської участі.

Суттєвою ознакою інституційної спроможності ради є впровадження етичних та антикорупційних стандартів. На офіційному сайті розміщено Антикорупційну програму на 2025–2027 роки, Кодекс етичної поведінки посадових осіб, матеріали щодо врегулювання конфлікту інтересів, обмежень

щодо сумісництва та подання декларацій [35]. Це підтверджує системність у запобіганні корупції та дотриманні принципів належного врядування.

Узагальнений зміст стратегічних напрямів розвитку громади відображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегічні напрями розвитку Долинської міської територіальної громади (узагальнення)*

Стратегічний напрям	Суть і ключові акценти (2024–2027 рр.)
Інфраструктурна модернізація	Дороги, соціальні об'єкти, енергоефективність, благоустрій, відновлення критичної інфраструктури.
Цифрова трансформація	Е-сервіси ЦНАП, електронний документообіг, цифрова доступність сіл, смарт-управління.
Соціальна політика	Підтримка ВПО, малозабезпечених, осіб з інвалідністю, програм «Прихисток», розвиток інклюзивних сервісів.
Освіта, медицина, культура	Модернізація шкіл, цифрові сервіси освіти, підтримка культури, первинна медицина.
Фінансова стабільність	Доходи бюджету 2024 р. – 666,5 млн грн; розвиток бізнесу, інвестиції, промисловість, агросектор.
Громадська безпека	Укриття, відеоспостереження, цивільний захист, підтримка ТрО.
Міжнародна співпраця	Партнерства з громадами ЄС, транскордонні програми, залучення ресурсів.

Отже, протягом 2021–2024 років Долинська міська рада демонструвала послідовний розвиток, адаптивність до воєнних викликів та стійкість управлінських процесів та забезпечила реалізацію стратегічних програм, розвиток інфраструктури, цифровізацію публічних послуг, соціальний захист населення, гуманітарну підтримку, міжнародну співпрацю та зростання фінансової бази громади.

2.2. Аналіз системи управління персоналом у Долинській міській раді та системи мотивації працівників

Система управління персоналом у Долинській міській раді формується як цілісна підсистема публічного управління, що забезпечує організаційне, правове та кадрове наповнення діяльності громади. На відміну від державної служби, діяльність в органах місцевого самоврядування регулюється законодавством державного рівня і нормативними документами міської ради, а кадрові процеси значною мірою врегульовані внутрішніми положеннями, рішеннями міської ради та розпорядженнями міського голови. Саме ця комбінація загальнодержавних норм і внутрішніх документів місцевої ради визначає реальний зміст системи управління персоналом Долинської міської ради.

Ключову роль у системі управління персоналом відіграє управління правового і кадрового забезпечення, Положення про яке затверджене рішенням міської ради у новій редакції у 2021 році. Цим документом визначено, що управління відповідає за планування кадрових потреб, організацію прийняття на службу, ведення особових справ, оформлення розпорядчих документів з кадрових питань, методичний супровід кадрової роботи в усіх структурних підрозділах, а також за правове забезпечення діяльності ради. У структурі управління функціонує відділ кадрового забезпечення, який безпосередньо займається кадровим діловодством, обліком персоналу, оформленням прийняття, переведення та звільнення, веденням трудових книжок, контролем за дотриманням вимог трудового законодавства та законодавства про службу в органах місцевого самоврядування.

Добір кадрів у Долинській міській раді здійснюється за процедурою, яка поєднує аналіз поданих документів, співбесіду та розгляд кандидатур міським головою і керівниками відповідних структурних підрозділів. На відміну від державних органів, де конкурс є обов'язковою формою добору, у місцевому самоврядуванні він застосовується переважно для окремих посад – насамперед

керівників комунальних підприємств, закладів освіти, закладів культури, а також інших посад, щодо яких така вимога прямо визначена рішеннями ради чи спеціальними положеннями. На офіційному сайті ради міститься розділ «Документи з кадрової діяльності, вакансії», де регулярно оприлюднюються оголошення про конкурс на заміщення вакантних посад, зокрема керівників комунальних підприємств і закладів, а також інформація про умови участі, кваліфікаційні вимоги та порядок проведення конкурсів. Це свідчить про прагнення ради забезпечувати відкритість і прозорість добору принаймні для частини найвідповідальніших посад.

Важливим елементом кадрової політики є формування кадрового резерву. Розпорядженням міського голови «Про кадровий резерв посадових осіб Долинської міської ради» затверджено список осіб, зарахованих до резерву, а відділ кадрового забезпечення зобов'язаний підготувати план роботи з цим резервом та організувати його виконання. Таким чином, громада формує кадрову політику, орієнтовану не лише на закриття поточних вакансій, а й на підготовку потенційних керівників і фахівців, що відповідає сучасним підходам до управління людськими ресурсами у публічному секторі.

Структура Долинської міської ради, затверджена відповідним рішенням ради, передбачає наявність окремих управлінь і відділів, у кожному з яких є штат працівників – посадових осіб місцевого самоврядування та працівників, які працюють за трудовим законодавством. Розподіл обов'язків між міським головою, заступниками, секретарем ради та керуючим справами оформлюється розпорядчими документами і регулярно оновлюється у зв'язку зі змінами функціонального навантаження, структурними реформами або судовими рішеннями. Це підтверджує, що кадрова система працює в динаміці, реагуючи на організаційні зміни.

Суттєвим елементом системи управління персоналом є дотримання етичних та антикорупційних стандартів. На офіційному сайті громади оприлюднене рішення ради про затвердження Кодексу етичної поведінки посадових осіб Долинської міської ради, антикорупційної програми,

інформація про спеціально уповноважених суб'єктів у сфері протидії корупції та механізми співпраці з викривачами. Це означає, що частиною HR-політики є не лише добір та оцінювання компетентностей, а й формування культури доброчесності, запобігання конфлікту інтересів та забезпечення прозорості діяльності персоналу.

Система професійного розвитку у Долинській міській раді ґрунтується на обов'язковому підвищенні кваліфікації та цільових навчальних заходах для посадових осіб місцевого самоврядування. Працівники беруть участь у курсах, семінарах, тренінгах, організованих регіональними закладами підвищення кваліфікації, асоціаціями органів місцевого самоврядування, а також у проєктах міжнародної технічної допомоги. Такі форми навчання дають змогу оновлювати знання в частині бюджетного процесу, стратегічного планування, діджиталізації, публічних закупівель, роботи з громадськістю та антикорупційної політики.

Таблиця 2.3

Основні елементи системи мотивації персоналу Долинської міської ради*

Група мотиваційних інструментів	Конкретні елементи
Матеріальна мотивація	посадові оклади; надбавки за ранг; надбавки за вислугу; доплати за складність і суміщення; премії; одноразові заохочення; матеріальна допомога
Нематеріальна мотивація	подяки та грамоти; участь у проєктах; участь у міжнародних програмах; представництво на публічних заходах; управлінська увага
Професійний розвиток	курси, семінари, тренінги; міжнародні програми; внутрішнє навчання; обмін досвідом
Соціально-психологічна мотивація	стабільність зайнятості; соціальні гарантії; колективна згуртованість; корпоративні заходи; підтримка під час стресових періодів

**Джерело: сформовано на основі даних громади*

Система мотивації працівників Долинської міської ради має комплексний характер і охоплює нормативно визначені матеріальні стимули, широкий спектр нематеріальних інструментів, професійний розвиток та

соціально-психологічну підтримку персоналу. Матеріальні стимули забезпечують базову стабільність і передбачуваність службової діяльності. Нематеріальні форми мотивації підсилюють професійний престиж працівників, сприяють визнанню їхнього внеску у розвиток громади та підвищують рівень службової залученості. Можливості професійного розвитку дозволяють працівникам адаптуватися до сучасних вимог публічного управління, а соціально-психологічна складова створює підтримувальне середовище, необхідне в умовах зростаючих викликів, пов'язаних із воєнним станом та складністю виконання публічних функцій.

У цілому система управління персоналом у Долинській міській раді демонструє достатню структурованість, нормативну впорядкованість та орієнтацію на розвиток професійності працівників. Її подальше вдосконалення може здійснюватися через модернізацію інструментів оцінювання службової діяльності, посилення внутрішнього наставництва, розширення кадрового резерву та розробку додаткових програм підтримки працівників. Така еволюція HR-системи є важливою умовою підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку Долинської міської громади.

Важливою особливістю кадрової роботи є те, що саме управління правового і кадрового забезпечення супроводжує весь «життєвий цикл» працівника – від моменту прийняття, адаптації, розподілу функціональних обов'язків до процедур переведення, звільнення, участі у судових процесах з трудових спорів, коли такі виникають. Це вимагає від кадрових служб високого рівня кваліфікації, знання трудового законодавства та законодавства про місцеве самоврядування, а також уміння працювати в умовах підвищеної правової відповідальності.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система управління персоналом у Долинській міській раді поєднує класичні елементи кадрової роботи (ведення особових справ, оформлення прийняття й звільнення, контроль за дисципліною) із сучасними складовими – формуванням кадрового

резерву, відкритою комунікацією щодо вакансій, упровадженням етичних стандартів, цифровізацією окремих HR-процесів і підтримкою професійного розвитку. Система мотивації базується на поєднанні матеріальних і нематеріальних інструментів, однак потенціал її удосконалення залишається значним, особливо в частині побудови прозорих і прогнозованих схем преміювання, розширення можливостей кар'єрного зростання та інституційного закріплення програм підтримки персоналу в умовах високого стресового навантаження, зумовленого війною.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом на основі ключових показників

Оцінка ефективності системи управління персоналом у Долинській міській раді ґрунтується на сукупності ключових показників, які дозволяють комплексно виміряти якість кадрової політики, рівень організації праці, професійний розвиток та мотиваційну динаміку персоналу. Такий підхід відповідає сучасним європейським стандартам оцінювання HR-систем у публічному секторі, де ефективність визначається не лише формальними нормативними вимогами, а й фактичною результативністю діяльності працівників і здатністю організації забезпечувати сталі управлінські процеси.

Комплекс індикаторів, що застосовується для аналізу, охоплює кадрову стабільність, прозорість управлінських процедур, чіткість розподілу повноважень, задоволеність умовами праці, наявність та якість професійного розвитку, рівень матеріальної і нематеріальної мотивації, а також дотримання етичних норм. Кожен з цих показників відображає окремий аспект функціонування HR-системи, однак їх інтегральне поєднання створює цілісну картину ефективності кадрової політики громади.

Проведене соціологічне опитування (N = 30) (додаток А) дозволило отримати додаткові дані щодо реального сприйняття системи персоналом. Результати засвідчили позитивну тенденцію: працівники загалом високо оцінюють якість управління персоналом, чіткість посадових обов'язків та можливості професійного зростання. Це свідчить про сформованість інституційної HR-інфраструктури та наявність ефективних механізмів взаємодії між керівництвом і працівниками.

Водночас окремі індикатори – зокрема задоволеність оплатою праці та повна прозорість кадрових рішень – демонструють потенціал для вдосконалення. Ситуація є типовою для органів місцевого самоврядування, де матеріальні стимули обмежені бюджетними рамками, а кадрові процедури нерідко залежать від багаторівневих управлінських факторів. Проте важливо, що навіть за цих умов система зберігає стабільність і здебільшого позитивне сприйняття працівниками.

Аналіз ключових показників дозволяє стверджувати, що система управління персоналом у Долинській міській раді є достатньо ефективною, забезпечує базові потреби органу влади та створює передумови для подальшої модернізації. Кількісні результати опитування підтверджують якість кадрових процесів: переважання позитивних оцінок свідчить про належний рівень організаційної культури, професіоналізму персоналу та відповідність HR-політики стратегічним завданням громади.

Таким чином, оцінювання на основі ключових показників виконує не лише діагностичну функцію, а й сприяє ідентифікації резервів розвитку системи, дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення та формувати цілеспрямовану кадрову політику, що є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності органу місцевого самоврядування.

Першим напрямом оцінювання виступає загальна ефективність системи управління персоналом. За результатами опитування (рис. 2.1), 63 % респондентів оцінили HR-систему позитивно («дуже добре» або «добре»), ще 26 % дали оцінку «задовільно». Частка оцінок «погано» становить лише 10 %,

що свідчить про високий рівень базової організації кадрової роботи та довіру персоналу до внутрішніх процесів управління.

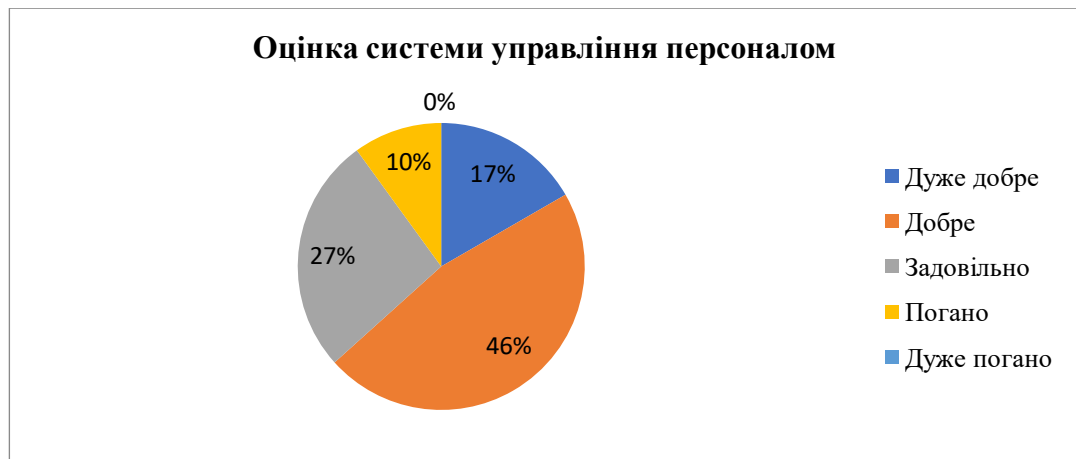


Рис. 2.1. Оцінка системи управління персоналом

Такий результат можна трактувати як ознаку стабільності, оскільки позитивна оцінка більшості працівників у публічному секторі є характерною для структур, де кадрові процедури є належно регламентованими та прогнозованими.

Другим важливим індикатором є прозорість кадрових рішень (рис.2.2).

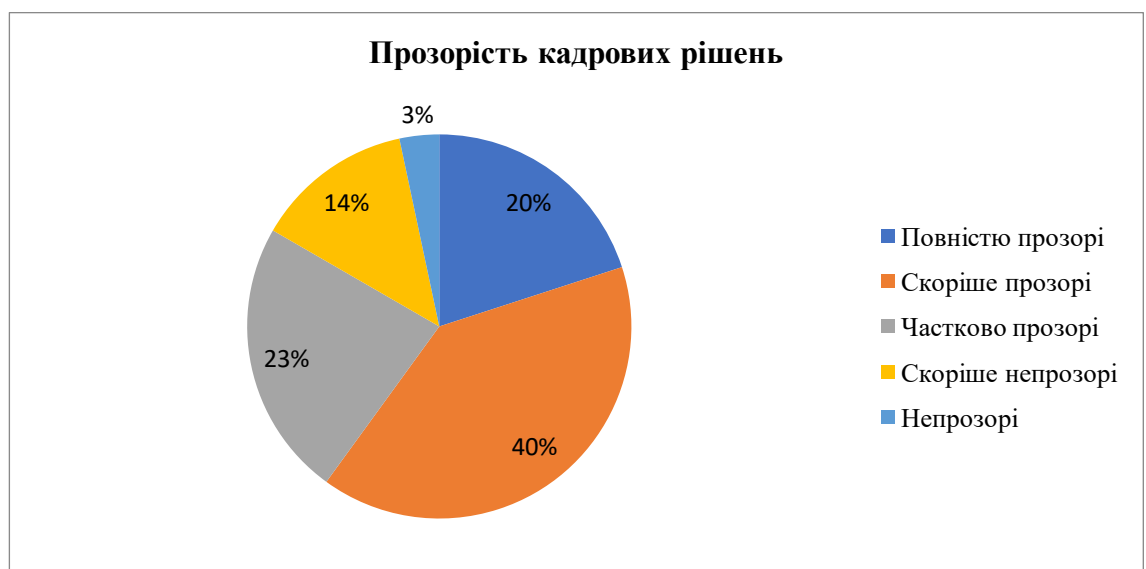


Рис. 2.1. Прозорість кадрових рішень

Понад 60 % респондентів відзначили, що кадрові процедури є повністю або скоріше прозорими, тоді як близько 17 % висловили сумніви, а 5 % оцінили їх як непрозорі. Присутність нейтральних оцінок є типовою для органів місцевого самоврядування, де кадрові рішення часто мають комплексний характер і залежать від декількох управлінських рівнів. Загалом структура відповідей свідчить про достатній рівень відкритості процесів управління персоналом, однак потребує посилення внутрішньої комунікації та роз'яснення критеріїв ухвалення рішень.

Третім показником виступає чіткість посадових обов'язків (рис. 2.3).

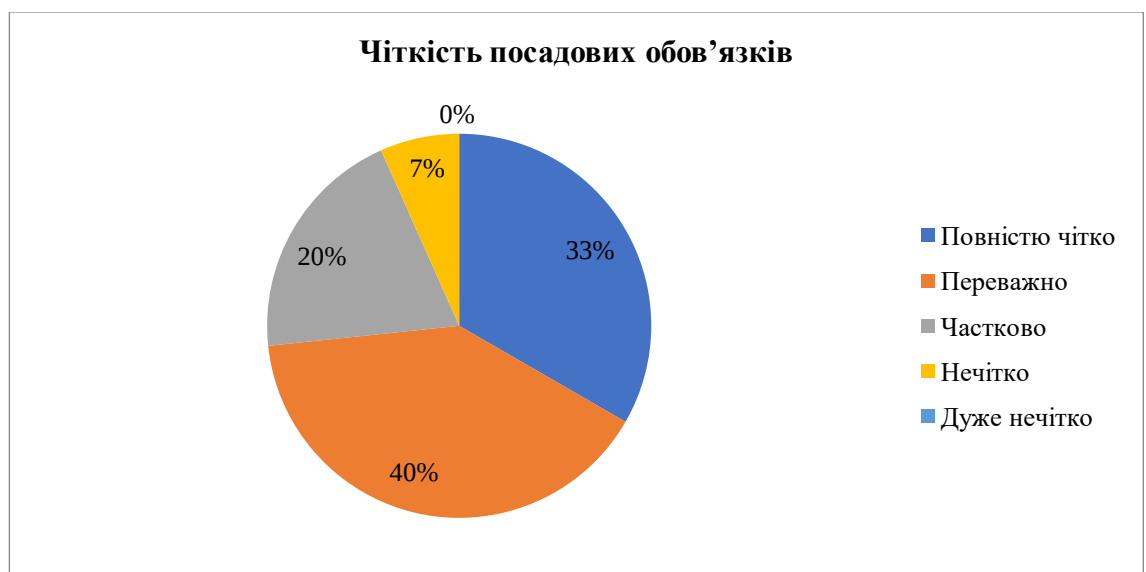


Рис. 2.3. Чіткість посадових обов'язків

З результатами опитування 73 % працівників відзначили, що їх функції визначені повністю або переважно чітко, що свідчить про добре структуровану систему посадових інструкцій. Висока визначеність функцій зменшує ризики дублювання роботи, сприяє налагодженню внутрішньої координації та підвищує ефективність діяльності структурних підрозділів. Тільки не значний відсоток персоналу вказали на нечіткість повноважень, що свідчить про незначний рівень організаційних бар'єрів.

Особливе значення для оцінки ефективності управління персоналом має професійний розвиток працівників (рис. 2.4). У ході опитування 60 %

респондентів заявили про достатність можливостей для підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, вебінарах та семінарах.

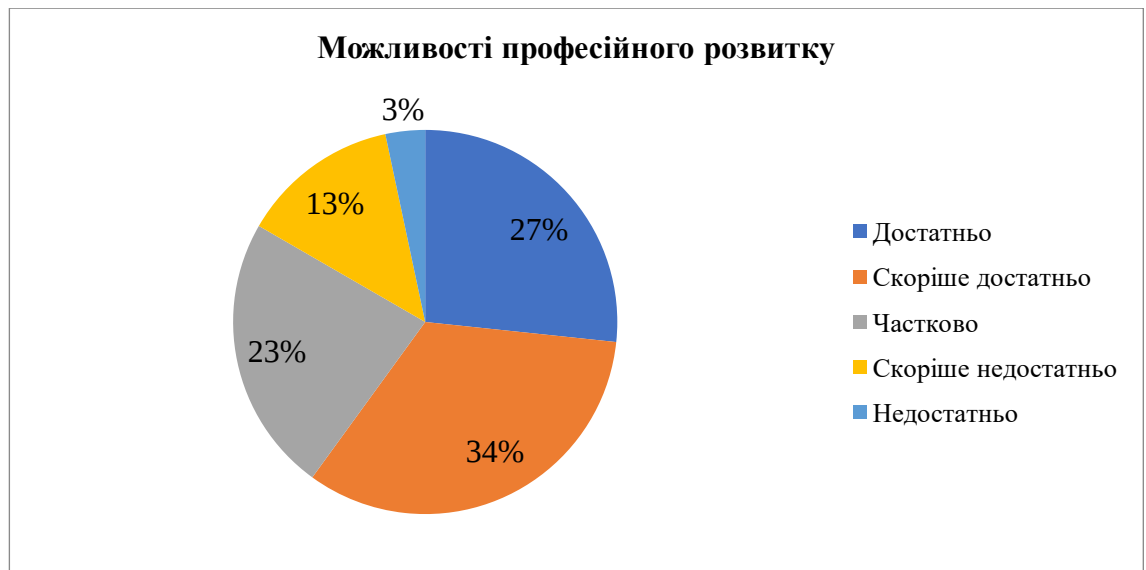


Рис. 2.4. Можливості професійного розвитку

Це свідчить про наявність у громаді дієвих механізмів професійного навчання, підтримки компетентнісного розвитку та адаптації персоналу до сучасних вимог публічного управління. Водночас 23 % вважають можливості частковими, що вказує на потребу у формуванні більш системного підходу до навчання.

Не менш важливим індикатором є задоволеність оплатою праці, що традиційно є проблемною сферою місцевого самоврядування (рис. 2.5).

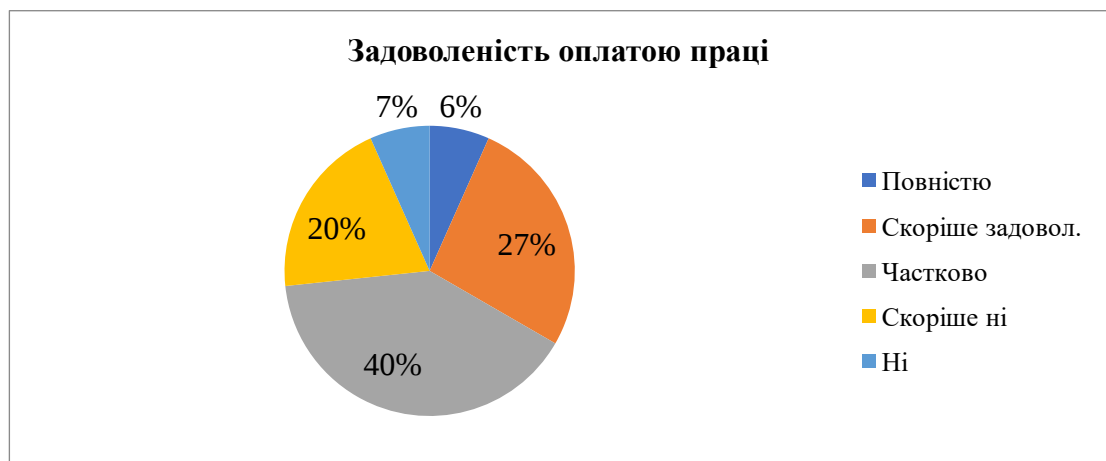


Рис. 2.5. Задоволеність оплатою праці

Лише 33 % опитаних повністю або частково задоволені розміром заробітної плати, тоді як 27 % – незадоволені. Переважання «часткової задоволеності» (40 %) вказує на існування матеріальних обмежень, притаманних органам місцевого самоврядування, однак не свідчить про критичний рівень демотивації. Це підкреслює роль нематеріальних інструментів стимулювання, які частково компенсують фінансові обмеження.

Окремий аналітичний блок стосується системи преміювання та визнання працівників (рис. 2.6).

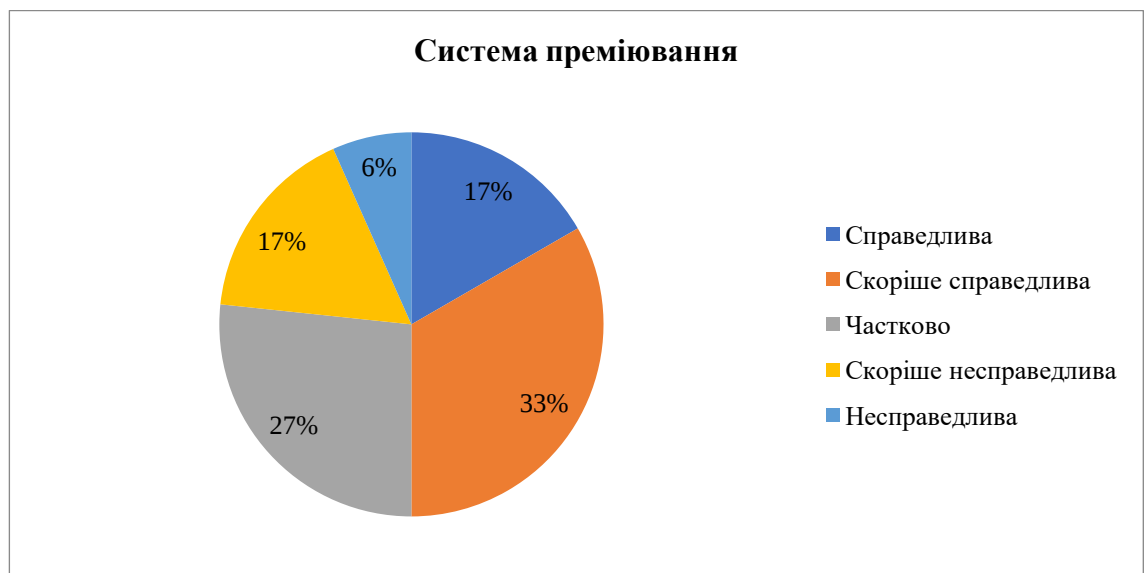


Рис. 2.6. Системи преміювання та визнання працівників

За результатами опитування, половина респондентів вважають систему преміювання справедливою, тоді як близько третини оцінили її як частково справедливу. Це свідчить про необхідність посилення прозорості критеріїв преміювання та забезпечення можливості регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом щодо мотиваційних рішень.

Щодо нематеріальної мотивації, 53 % опитаних відзначили її високий рівень (рис. 2.7).

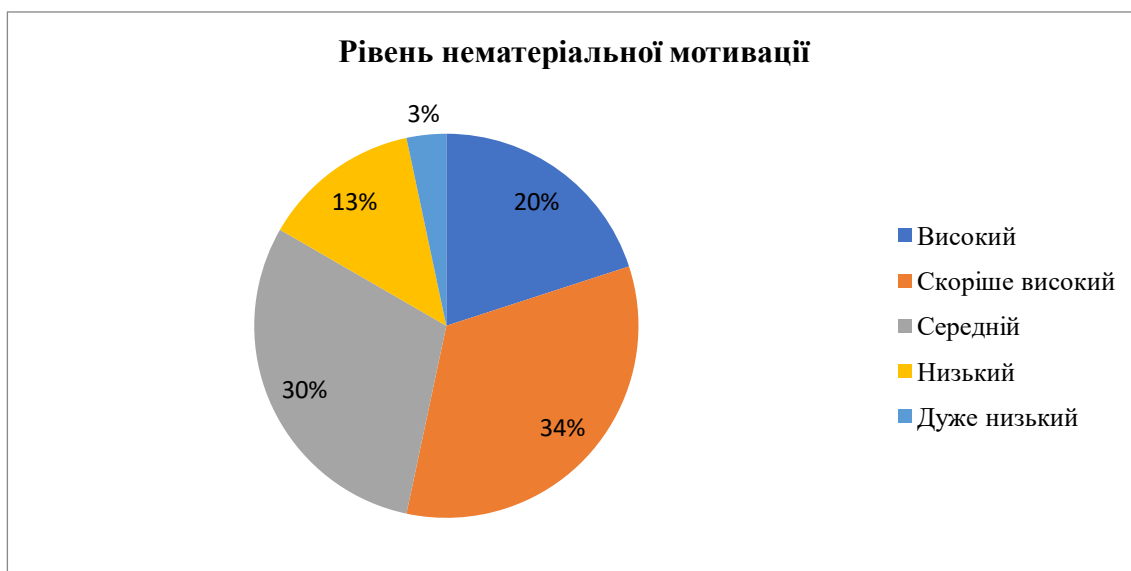


Рис. 2.7. Рівень нематеріальної мотивації

Йдеться про такі інструменти, як публічне визнання досягнень, участь у важливих муніципальних проєктах, залучення до міжмуніципальних ініціатив, підтримка керівництва. Це свідчить про те, що нематеріальна підтримка відіграє ключову роль у стабілізації мотиваційного середовища, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів та зростання навантаження на працівників у період воєнного стану.

Завершальним показником є оцінка умов праці та психологічного клімату (рис. 2.8).

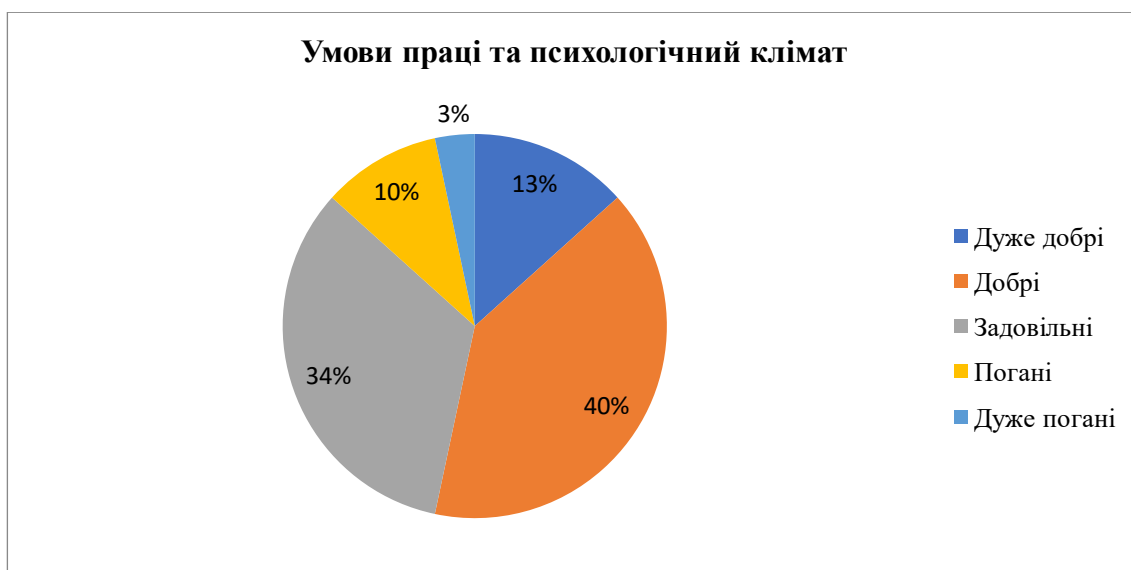


Рис. 2.8. Умови праці та психологічний клімат

Дані опитування свідчать, що 53 % працівників оцінюють умови праці як добрі або дуже добрі, що відображає позитивний стан організаційного середовища. Сприятливий психологічний клімат є важливою складовою ефективності HR-системи, оскільки він знижує ризики кадрового вигорання, підвищує якість взаємодії у команді та сприяє збереженню кадрової стабільності.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що система управління персоналом у Долинській міській раді характеризується загалом позитивною динамікою розвитку, достатнім рівнем структурованості та здатністю забезпечувати виконання ключових функцій органу місцевого самоврядування. Позитивними аспектами є кадрова стабільність, високий рівень визначеності посадових обов'язків, наявність можливостей для професійного розвитку та ефективна система нематеріальної мотивації. Водночас удосконалення потребують питання оплати праці, прозорості кадрових рішень та зменшення навантаження на окремі категорії персоналу.

Таким чином, аналіз ключових показників підтверджує, що громада є достатньо ефективною, функціонально спроможною та здатною до подальшого вдосконалення.

Додатково оцінюючи ефективність системи управління персоналом, важливо враховувати, що ключові показники, на яких базується аналіз, відображають не лише фактичний стан кадрової роботи, а й її потенціал до стійкого розвитку. Система управління персоналом органу місцевого самоврядування повинна функціонувати в умовах динамічних викликів – обмеженості бюджетних ресурсів, підвищених вимог до прозорості, зростання навантаження на працівників у період воєнного стану, кадрового дефіциту у публічному секторі. Саме тому застосування системи ключових показників (KPI) дозволяє не лише фіксувати поточний рівень роботи персоналу, а й визначати тенденції, ризики та перспективи його подальшого розвитку.

Одним із важливих аспектів оцінювання є баланс між кількісними та якісними індикаторами. Кількісні показники – такі як частка позитивних

оцінок системи управління персоналом, рівень задоволеності оплатою праці, або частка працівників, що брали участь у підвищенні кваліфікації – забезпечують вимірюваність та об'єктивність аналізу. Водночас якісні показники, пов'язані з мотиваційним середовищем, психологічним кліматом, чіткістю комунікацій, оцінкою прозорості та справедливості кадрових процедур, формують комплексне бачення внутрішніх процесів, що безпосередньо впливають на результативність публічної служби.

Проведений аналіз свідчить, що у Долинській міській раді сформувався відносно збалансований кадровий цикл – від визначення посадових обов'язків до оцінювання результатів, преміювання та підтримки професійного розвитку. Позитивною тенденцією є те, що працівники ідентифікують свій внесок у реалізацію завдань органу місцевого самоврядування та усвідомлюють свою роль. Це вказує на наявність внутрішньої мотивації, яка є важливим чинником кадрового утримання та професійної самореалізації.

Разом з тим системні недоліки, виявлені у процесі оцінювання – насамперед недостатня задоволеність оплатою праці та часткова непрозорість окремих кадрових рішень – можуть негативно впливати на загальний рівень кадрової стабільності. Наявність негативних оцінок у цих сферах не є свідченням негативних явищ, але вказує на напрями, які потребують корекції. Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів, покращення матеріальної мотивації, удосконалення політики преміювання, а також розвитку системи нематеріальних стимулів, що довели свою ефективність у громаді.

Додатковим напрямом удосконалення системи управління персоналом є посилення системності у професійному розвитку персоналу. Хоча більшість працівників засвідчили достатність навчальних можливостей, важливо забезпечити стратегічне планування навчання – з урахуванням пріоритетів громади, кадрового резерву та компетентнісного профілю посад. Системне навчання дозволяє не лише підвищити професіоналізм персоналу, але й створює ефект «організаційного навчання», що є важливою перевагою для органів публічної влади.

Загалом комплексне оцінювання засвідчує, що HR-система Долинської міської ради перебуває на рівні, який відповідає базовим вимогам ефективного публічного управління. Позитивне сприйняття більшості кадрових процесів персоналом створює передумови для подальшого удосконалення системи управління персоналом у напрямі прозорості, відкритості, цифровізації та підсилення кадрової стійкості.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку персоналу

Управління персоналом в органах публічної влади набуває стратегічного характеру внаслідок суттєвого ускладнення зовнішнього середовища, у якому функціонують сучасні територіальні громади. Динамічні соціально-економічні зміни, цифрова трансформація, воєнні виклики та зростання суспільних очікувань зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до кадрової політики. Публічна влада сьогодні потребує не просто персоналу, здатного виконувати – регламентовані функції, а професійних кадрів, зорієнтованих на стратегічні цілі розвитку, готових працювати у режимі високої адаптивності, відповідальності та інноваційності.

Стратегічне управління персоналом в органах публічної влади передбачає формування довгострокової кадрової політики, яка враховує не лише поточні потреби кадрового забезпечення, а й прогнозує майбутні компетентнісні виклики, кадрові ризики та потенційні напрями розвитку. Працівники органів місцевого визначаються ключовим чинником організаційного успіху, оскільки саме вони забезпечують реалізацію управлінських повноважень, взаємодіють з громадянами та стейкхолдерами, формуючи якість публічного врядування.

Сучасна модель кадрової роботи в органах публічної влади має інтегрувати методи стратегічного управління, інструменти кадрової аналітики, компетентнісний підхід, ціннісні засади публічного врядування та принципи персоналізованого розвитку. Персонал в органах місцевого самоврядування не може розглядатися лише як ресурс адміністративної діяльності – він є носієм інтелектуального, соціального, управлінського та інноваційного потенціалу організації. Управління персоналом в органах публічної влади є багаторівневою системою, яка охоплює планування кадрової

структури, організацію підбору, професійну адаптацію, розвиток кадрового потенціалу, формування мотиваційної моделі, забезпечення соціального та емоційного благополуччя працівників, оцінювання результативності та управління кар'єрним просуванням. Складність цієї системи визначається тим, що кадрові процеси у публічному управлінні завжди тісно пов'язані з нормативно-правовим регулюванням, цінностями відкритості, підзвітності та доброчесності.

З Узагальнений процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом в органах публічної влади наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом в органах публічної влади*

Стратегія управління персоналом охоплює взаємопов'язані блоки: аналітичний, цільовий, організаційно-управлінський та оціночно-коригувальний. Це дозволяє розглядати розвиток персоналу не фрагментарно, а як цілісний, безперервний процес, інтегрований у загальну систему стратегічного управління органом публічної влади.

Стратегічний підхід до управління персоналом в органах публічної влади формує основу інституційної стійкості. Керуючись стратегічними принципами, можна спрогнозувати кадрові потреби, сформувати кадровий резерв, виявити приховані компетентнісні розриви, забезпечити безперервний професійний розвиток та впроваджувати інноваційні форми навчання й оцінювання. Безперервне навчання та розвиток компетентностей є важливим чинником забезпечення мобільності, професійної готовності та ефективності роботи персоналу органів публічної влади.

Збалансована система розвитку кадрів повинна базуватися на інтеграції професійних, управлінських, комунікативних, інноваційних, цифрових та емоційних компетентностей працівників. У розвитку публічних інституцій ключовим стає не лише професійний досвід працівників, але й їхня здатність працювати в умовах багатозадачності, невизначеності, кризових змін, а також зберігати ефективність у ситуаціях підвищеного стресу чи соціальної напруги.

До стратегічних пріоритетів управління персоналом в органах публічної влади мають входити:

- формування кадрової стратегії, узгодженої з місією та стратегічними цілями громади;
- розвиток кадрового потенціалу через професійне навчання та вдосконалення компетентностей;
- побудова ефективної системи мотивації та стимулювання працівників;
- удосконалення механізмів оцінювання результативності та управління знаннями;

- створення HR-системи, яка забезпечує цифрову трансформацію кадрових процесів;
- формування позитивного організаційного клімату та емоційної стійкості персоналу;
- розвиток лідерського потенціалу та кадрового резерву.

Стратегічний розвиток персоналу в органах публічної влади неможливий без ефективної системи управління знаннями. У сучасних умовах знання є найбільш динамічним ресурсом, який швидко втрачає актуальність, тому органи публічної влади повинні формувати інституційні механізми накопичення, збереження та примноження організаційних знань. До таких механізмів належать: створення внутрішніх баз знань, платформи для обміну досвідом, наставництво, системи передачі знань. Управління знаннями є важливою складовою кадрової стратегії, оскільки воно знижує кадрові ризики, запобігає втраті управлінських компетенцій та забезпечує безперервність діяльності органу публічної влади.

Стратегічний розвиток персоналу має значно ширше значення, ніж традиційна підготовка персоналу; він спрямований на проєктування майбутнього. Одним із центральних елементів стратегії є управління кадровими ризиками. Система кадрових ризиків охоплює такі загрози, як: відтік кваліфікованих працівників, низька мотивація, неналежний рівень компетентності, професійне вигорання, конфліктність у колективі, недостатня адаптивність до змін, кадрова нестабільність. Для мінімізації цих ризиків необхідно не лише вдосконалювати внутрішні кадрові процеси, а й створювати сприятливі умови праці, розвивати корпоративну культуру, впроваджувати інноваційні підходи до оцінювання персоналу, забезпечувати дистанційні та змішані форми роботи, які підвищують психологічний комфорт працівників.

Корпоративна культура є ще одним стратегічним фактором розвитку персоналу в органах публічної влади. Корпоративна культура визначає цінності, норми, принципи взаємодії, регулює поведінкові моделі

співробітників, сприяє формуванню етичної свідомості та високих стандартів професійної діяльності. Інституції з розвиненою корпоративною культурою демонструють вищий рівень ефективності, стабільності, інноваційності та здатності до колективного прийняття рішень. У контексті публічного управління корпоративна культура виконує роль «внутрішнього компаса», який орієнтує персонал на дотримання принципів доброчесності, відкритості, громадської орієнтованості та відповідальності. Саме тому формування корпоративної культури є одним із важливих стратегічних пріоритетів у структурі управління персоналом органів публічної влади.

Узагальнений перелік переваг реалізації стратегії управління персоналом відображено на рисунку 3.2.

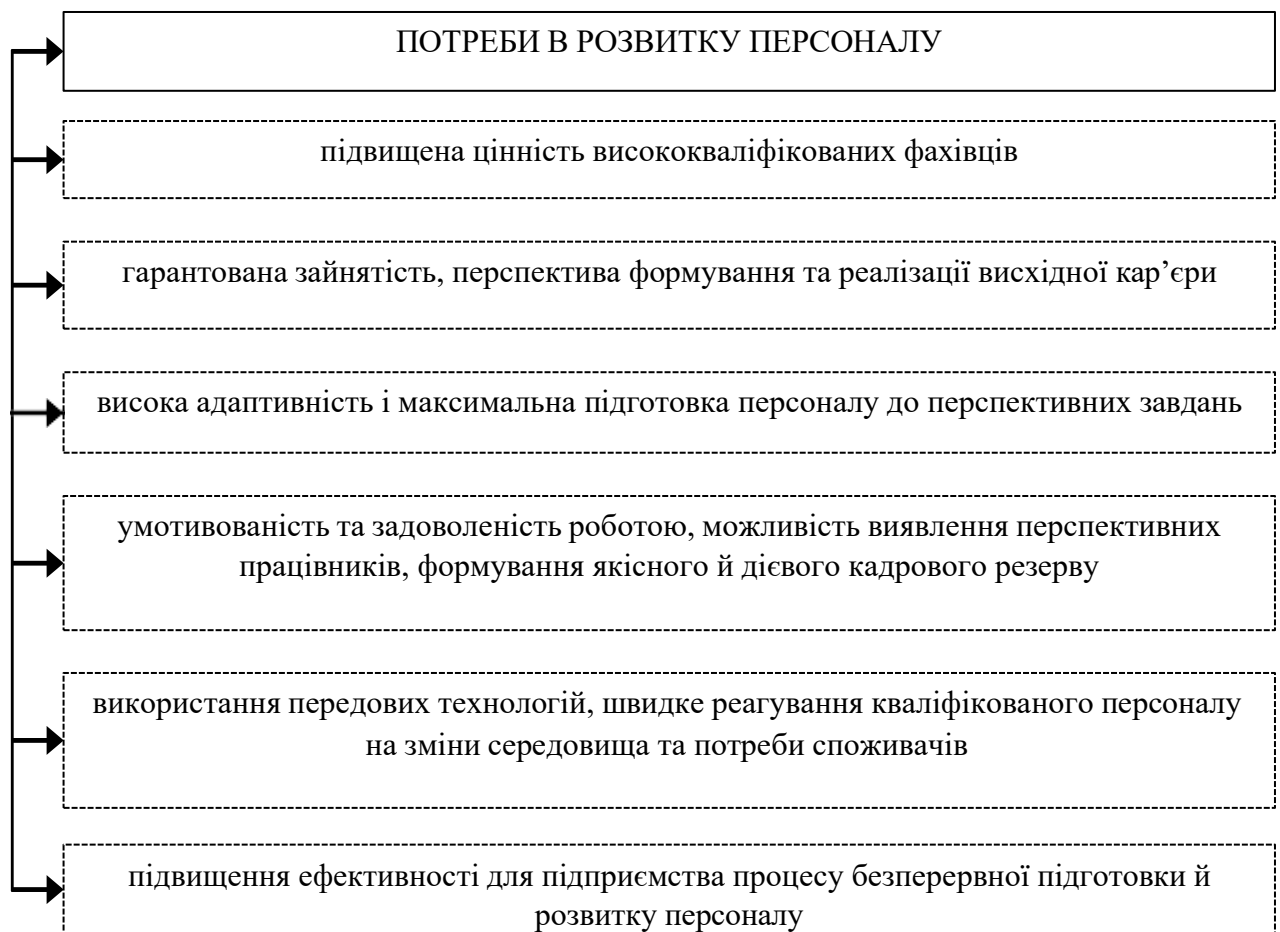


Рис. 3.2. Потреби в розвитку персоналу та переваги ефективної реалізації стратегії управління персоналом в органах публічної влади*

Ефективна стратегія управління персоналом забезпечує: підвищення якості управлінських рішень, посилення кадрової стабільності, формування дієвого кадрового резерву, зростання мотивації та залученості працівників, підвищення швидкості реагування на зміни, а також зміцнення довіри громадян до органів публічної влади. Таким чином, переваги стратегії проявляються як на рівні внутрішньої організаційної динаміки, так і на рівні зовнішньої результативності публічного управління.

Стратегічне управління персоналом повинно охоплювати також розвиток психологічної стійкості працівників. Публічне управління відзначається високими вимогами до психоемоційної стабільності працівників через інтенсивність робочих процесів, необхідність взаємодії з населенням, проведення комунікацій у кризових умовах, реагування на непередбачувані ситуації. Психологічна стійкість, здатність до саморегуляції, контроль емоцій, управління стресом та адаптація до динамічного середовища є важливими характеристиками професійного потенціалу працівників, які мають бути інтегровані в кадрову стратегію шляхом відповідних тренінгів, психологічної підтримки та організаційних заходів.

Одним із важливих стратегічних напрямів розвитку персоналу є формування кадрового резерву. Виявлено, що кадровий резерв суттєво підвищує стійкість органу публічної влади, оскільки дозволяє швидко реагувати на кадрові зміни, забезпечує наступність управління, сприяє розвитку майбутніх лідерів та знижує ризики втрати ключових компетентностей. Ефективне функціонування кадрового резерву потребує створення прозорих критеріїв відбору, регулярного оцінювання потенційних кандидатів, організації програм наставництва, проходження стажувань та індивідуальних планів розвитку.

Стратегічний розвиток персоналу в органах публічної влади має бути тісно пов'язаний із цифровою трансформацією процесів управління персоналом. Сучасні цифрові платформи дають змогу суттєво спростити та підвищити ефективність таких процесів, як: ведення особових справ,

реєстрація документів, оцінювання результативності, професійне навчання, кадровий аналіз, внутрішня комунікація. Цифрові HR-системи забезпечують прозорість кадрових процедур, автоматизацію операцій, зниження корупційних ризиків і створюють нові можливості для аналізу компетентностей, побудови прогнозів кадрових потреб та індивідуалізації навчальних програм.

Стратегічний підхід до управління персоналом потребує формування HR-системи органу публічної влади, яка включає: цифрову інфраструктуру, систему професійного розвитку, культуру співпраці, механізми мотивації, інструменти оцінювання, управління знаннями та комунікаційні платформи. Така система забезпечує взаємопов'язаність усіх елементів кадрової політики та створює середовище, у якому працівники отримують можливості для навчання, прояву ініціативи, кар'єрного зростання і розвитку лідерського потенціалу.

Стратегічні пріоритети розвитку персоналу в органах публічної влади мають враховувати не лише внутрішню структуру кадрової системи, але й контекст функціонування громади, сучасні соціально-економічні виклики та зовнішні тенденції публічного управління. Формування стратегічно орієнтованої кадрової політики значною мірою залежить від здатності реалізовувати інноваційні підходи до управління персоналом, впроваджувати гнучкі управлінські практики, аналізувати кадрові ризики та прогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах. Особливої актуальності набуває питання визначення тих стратегічних напрямів, які забезпечують довготривалу кадрову стабільність, професійний розвиток працівників і підтримання високого рівня ефективності роботи органу публічної влади.

Одним із провідних стратегічних напрямів у сфері кадрового розвитку органів публічної влади є удосконалення системи добору персоналу. Професійний добір є фундаментальною передумовою якісного виконання публічних функцій, адже саме на цьому етапі закладається компетентнісний профіль кадрового потенціалу. Ефективний добір персоналу має ґрунтуватися

на конкурентних процедурах, прозорості та об'єктивності оцінювання кандидатів. Важливою складовою добору є не лише оцінка професійних якостей, але й етичних компетентностей, комунікативних навичок, здатності працювати в команді та відповідати стандартам публічного управління.

Наступним стратегічним пріоритетом розвитку персоналу органів публічної влади є формування системи адаптації та соціально-психологічної підтримки новопризначених працівників. Удосконалена система адаптації дозволяє скоротити період професійного входження на посаду, підвищує стабільність кадрів та сприяє формуванню позитивної організаційної культури. Така система включає індивідуальні програми наставництва, поетапне введення в службові обов'язки, оцінювання результатів адаптації та визначення потреби в індивідуальному розвитку. Належна адаптація нових співробітників значно знижує ризик кадрової плинності й забезпечує швидше включення персоналу в робочі процеси.

Одним із ключових пріоритетів є удосконалення системи оцінювання результативності персоналу. Ефективне оцінювання дозволяє визначати динаміку професійного розвитку працівників, виявляти сильні та слабкі сторони компетентнісного профілю, формувати підстави для прийняття управлінських рішень щодо просування по службі, ротації, навчання та формування кадрового резерву. У зв'язку з цим необхідним є впровадження сучасних методик оцінювання, зокрема системи ключових показників результативності (KPI), методів оцінювання 360°, формування індивідуальних планів розвитку та регулярного зворотного зв'язку між керівником і працівником. Систематичне оцінювання персоналу підвищує рівень відповідальності, формує розуміння функціональних очікувань і сприяє вдосконаленню професійної діяльності.

Важливим стратегічним напрямом розвитку персоналу органів публічної влади є формування мотиваційного середовища, яке забезпечує внутрішню та зовнішню мотивацію працівників. Мотиваційна система повинна включати матеріальні та нематеріальні компоненти, серед яких:

стимулювання досягнень, моральне заохочення, визнання професійних успіхів, можливість кар'єрного зростання, участь у прийнятті рішень, створення умов для самореалізації. Сформована система мотивації підвищує рівень професійної залученості персоналу, сприяє розвитку ініціативності, знижує ризики емоційного вигорання та стимулює формування високого рівня відповідальності за результати службової діяльності.

Стратегічна кадрова політика обов'язково має враховувати аспект соціальної підтримки працівників. Соціальні заходи, які спрямовані на зміцнення добробуту працівників, покращують загальний морально-психологічний клімат сприяють формуванню емоційної стабільності колективу та забезпечують соціальне благополуччя працівників. Соціальний захист, охорона праці, розвиток корпоративної культури, забезпечення належних умов праці, психологічне консультування, участь у програмах професійного й особистісного розвитку є важливими складовими стратегічної кадрової політики.

Важливо відзначити, що у процесі формування стратегічних пріоритетів розвитку персоналу ключове значення має забезпечення інноваційності кадрової системи. Інноваційний розвиток персоналу органів публічної влади включає впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизацію кадрових процесів, використання інформаційно-комунікаційних систем, що сприяють підвищенню ефективності роботи. Інноваційна кадрова політика дозволяє оптимізувати управлінські процеси, зменшити адміністративне навантаження, підвищити прозорість кадрових рішень і забезпечити якісну передачу інформації.

Розвиток персоналу не можна обмежувати лише професійною підготовкою. Він повинен охоплювати також розвиток творчого та лідерського потенціалу, здатності до прийняття рішень, уміння працювати в командах, залучення громадськості до управлінських процесів та посилення демократичної культури в органах публічної влади. Важливою є здатність працівників адаптуватися до кризових ситуацій, координувати дії в умовах

невизначеності, забезпечувати безперервність управлінських процесів і приймати рішення в стресових умовах.

Стратегічний розвиток персоналу є безперервним процесом, який передбачає постійний моніторинг результатів реалізації кадрової політики. Для цього необхідно формувати систему показників оцінювання досягнутих результатів, аналізувати ефективність кадрових заходів, здійснювати регулярне коригування стратегії відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов, залучати персонал до оцінки управлінських рішень та вдосконалювати механізми кадрової роботи на основі отриманих даних.

Стратегічні пріоритети розвитку персоналу в органах публічної влади мають бути зорієнтовані на формування довготривалої кадрової моделі, яка здатна підтримувати стабільність, інноваційність та ефективність діяльності організації у будь-якому зовнішньому середовищі. Така модель повинна ґрунтуватися на поєднанні професійних, емоційних, соціальних, цифрових і моральних компонентів людського капіталу, які у комплексі формують кадрову стійкість – здатність працівників працювати продуктивно, відповідально.

Стратегічні пріоритети розвитку персоналу повинні охоплювати також розвиток лідерського потенціалу працівників органів публічної влади. Лідерські компетентності формуються не лише на рівні керівників, а й на рівні працівників, які здійснюють організаційний вплив, ініціюють зміни, забезпечують координацію, підтримують командну динаміку та виконують функції неформальних лідерів. Виявлено, що розвиток лідерства включає: формування управлінських здібностей, розвиток навичок стратегічного бачення, уміння ухвалювати рішення, здатність мотивувати інших та ефективно управляти конфліктами..

Ще одним важливим стратегічним напрямом розвитку персоналу є управління кар'єрою. Органи публічної влади мають формувати прозорі, зрозумілі та справедливі механізми кар'єрного зростання, які враховують професійні досягнення, компетентності та потенціал працівників. Ефективне

управління кар'єрою сприяє підвищенню мотивації персоналу, зміцненню організаційної стабільності та створенню позитивного іміджу публічної служби. Суттєву увагу слід приділити системі професійного навчання персоналу. Отримані результати доводять, що професійне навчання повинно ґрунтуватися на різних типах освітніх платформ і методів, що охоплюють формальне та неформальне навчання, самонавчання, модульні програми, тренінги, семінари, освітні технології дистанційного та змішаного формату. Адаптація змісту навчання до стратегічних цілей громади та індивідуальних освітніх потреб працівників є важливою складовою формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу. Не менш важливими є механізми контролю результатів навчання, що забезпечують відповідність здобутих компетентностей реальним потребам служби та ефективності виконання функціональних обов'язків.

Реалізація стратегічних пріоритетів розвитку персоналу в органах публічної влади потребує системного моніторингу, оцінювання та коригування кадрової політики. Система стратегічного моніторингу повинна включати аналітичні інструменти, які дозволяють оцінювати зміни у професійній діяльності персоналу, визначати рівень задоволеності роботою, аналізувати якість організаційної взаємодії та відстежувати відповідність кадрової системи стратегічним цілям. Виявлено, що найбільш ефективними механізмами моніторингу є регулярне оцінювання результатів реалізації кадрових програм, проведення внутрішніх аудитів, анкетування працівників, аналіз кадрових ризиків, відстеження показників плинності кадрів і систематичний аналіз компетентнісних розривів.

Здійснений аналіз доводить, що результативність реалізації стратегічних пріоритетів у сфері управління персоналом залежить також від рівня взаємодії між працівниками різних структурних підрозділів, якості командної роботи та розвитку горизонтальних зв'язків у межах органу влади. Такий підхід сприяє не лише ефективній реалізації стратегічних цілей, але й формуванню корпоративної єдності, взаємної підтримки працівників,

підвищенню рівня довіри та колективної відповідальності. Командна робота дозволяє інтегрувати різні види компетентностей, обмінюватися знаннями та формувати спільні рішення на основі консенсусу та взаєморозуміння.

Важливо підкреслити, що реалізація стратегічних пріоритетів розвитку персоналу має здійснюватися з урахуванням принципів відкритості, прозорості, підзвітності та дотримання етичних норм.

Формування стратегічних пріоритетів розвитку персоналу в органах публічної влади є складним, багаторівневим процесом, який потребує комплексного підходу та постійного удосконалення та є невід'ємною умовою забезпечення їхньої ефективної діяльності, здатності забезпечувати високу якість публічних послуг і гарантувати реалізацію стратегічних цілей громади. Саме комплексний підхід до стратегічного управління персоналом дозволяє забезпечити сталий розвиток, ефективне врядування та підвищення інституційної спроможності органів публічної влади.

3.2. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій як інструмент удосконалення системи управління персоналом

Корпоративна культура та внутрішні комунікації є фундаментальними складовими сучасної системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування. У науковому дискурсі вони розглядаються як невід'ємні інституційні механізми, що забезпечують узгодженість управлінських рішень, стабільність кадрової політики, продуктивність праці, мотивацію та організаційну спроможність. Сильна корпоративна культура формує відчуття належності до спільної місії, сприяє внутрішній згуртованості персоналу та зменшує рівень організаційних ризиків. Для Долинської міської ради розвиток корпоративної культури має стратегічне значення.

У структурі корпоративної культури виділяють ключові елементи, які є важливими для функціонування Долинської міської ради: цінності, норми, моделі поведінки, внутрішні традиції, стиль керівництва, символічні атрибути, комунікаційні канали та рівень довіри всередині колективу. Елементи корпоративної культури представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні елементи корпоративної культури в органах місцевого самоврядування*

Елемент	Характеристика
Ціннісні орієнтири	Професіоналізм, відкритість, доброчесність, служіння громаді
Нормативна основа	Кодекс етики, регламенти, антикорупційна програма
Комунікаційні практики	Своєчасність інформації, відкритість, внутрішній діалог
Організаційна поведінка	Командна робота, взаємопідтримка, ініціативність
Стиль керівництва	Лідерство, справедливість, комунікативність
Символічні елементи	Корпоративні традиції, визнання, внутрішні заходи

У Долинській міській раді наявна сформована нормативна база, що закладає основу корпоративної культури: статут громади, Кодекс етичної поведінки посадових осіб, антикорупційна програма, положення про структурні підрозділи, регламенти та службові інструкції. Проте, як свідчать результати опитування лише формальної регламентації недостатньо: частина працівників висловила сумніви щодо прозорості кадрових процедур, справедливості розподілу премій та повноти інформування. Це свідчить про те, що корпоративна культура потребує більшої практичної реалізації та підтримки на рівні внутрішніх комунікацій.

Внутрішні комунікації виконують ключову роль у підтримці корпоративної культури. Вони забезпечують узгодженість дій між підрозділами, створюють умови для обміну інформацією, сприяють формуванню довіри, підвищують мотивацію персоналу та знижують рівень внутрішніх конфліктів. У Долинській міській раді внутрішні комунікації забезпечуються офіційними нарадами, службовими записками, внутрішньою

електронною поштою, системами документообігу, але практичний стан свідчить про наявність комунікаційних розривів. Ключові проблеми відображено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми внутрішніх комунікацій у Долинській міській раді*

Проблема	Прояв	Наслідки
Непрозорість кадрових рішень	Відсутність пояснень преміювання, призначень	Зниження довіри, демотивація персоналу
Нерівномірність інформування	Працівники отримують інформацію іноді запізно	Порушення узгодженості роботи
Недостатній зворотний зв'язок	Відсутні регулярні опитування та консультації	Відчуття ізолюваності працівників
Фрагментарна цифровізація	Недостатнє використання е–систем	Повільність і непрозорість обміну
Низька міжвідділова взаємодія	Автономність підрозділів	Неузгодженість рішень, дублювання функцій

**Джерело: сформовано автором.*

Суцільний аналіз корпоративної культури та внутрішніх комунікацій дозволяє визначити ключові напрями удосконалення, які є важливими для Долинської громади. По-перше, потрібно сформувати єдину ціннісну модель, яка стане основою стратегічного розвитку системи управління персоналом та буде інтегрована в повсякденні практики: у поведінку керівництва, стандарти взаємодії з громадянами, роботу структурних підрозділів, процедури оцінювання службової діяльності. По-друге, доцільним є запровадження «Кодексу корпоративної культури Долинської міської ради», який стане доступною, зрозумілою та дієвою інструкцією поведінки для працівників.

По-третє, значного посилення потребують механізми внутрішніх комунікацій: своєчасність і повнота інформування працівників, розвиток вертикальних і горизонтальних каналів комунікації, створення цифрової платформи для службового використання, регулярні внутрішні інформаційні

бюлетені, проведення зустрічей у форматі внутрішнього діалогу між керівництвом і працівниками.

По-четверте, суттєвим напрямом удосконалення корпоративної культури є розвиток нематеріальної мотивації через розширення практики визнання результатів роботи, публічного відзначення успіхів, залучення працівників до прийняття рішень, підтримку професійних ініціатив та розбудову культури поваги.

По-п'яте, внутрішня культура потребує формування системи наставництва, адаптації нових працівників, підтримки командної роботи та розвитку форм співпраці. Такі заходи сприятимуть зниженню рівня стресу та організаційної турбулентності, особливо в умовах воєнного стану.

Корпоративна культура та внутрішні комунікації виступають важливими інструментами удосконалення системи управління персоналом у Долинській міській раді. Їхній розвиток посилить кадрову стійкість, підвищить рівень мотивації, покращить координацію роботи підрозділів та сприятиме формуванню позитивного іміджу. Комплексне впровадження запропонованих заходів створить умови для інституційного зміцнення громади, підвищення ефективності публічної служби та досягнення стратегічних цілей.

У контексті Долинської міської ради корпоративна культура виконує додаткові функції – забезпечує психологічну підтримку персоналу, підсилює взаємодію між підрозділами в умовах стресу, формує внутрішнє відчуття стабільності та безпеки. Результати опитування показали, що понад половина працівників позитивно оцінюють психологічний клімат у колективі. Це свідчить про те, що вже сформувалися певні позитивні елементи підтримки, довіри та взаємоповаги, які є фундаментом для подальшого розвитку корпоративної культури. Проте для забезпечення позитивних тенденцій, необхідна їх інституціоналізація – тобто закріплення у внутрішніх документах, управлінських рішеннях та традиціях.

Розвиток корпоративної культури передбачає не лише формування системи цінностей, а й створення умов, у яких ці цінності реалізуються в щоденній роботі. Формальні документи – кодекс етики, антикорупційна програма, регламенти – закладають базу, але лише щоденна поведінка керівників і працівників робить культуру «живою». Особливо важливою у цьому контексті є роль керівництва. Стиль керівництва є одним із найпотужніших факторів впливу на корпоративну культуру. Якщо керівники демонструють відкритість, послідовність і справедливість, культура органу влади автоматично зміцнюється; навпаки, недотримання керівництвом задекларованих принципів формує атмосферу недовіри й демотивації.

Корпоративна культура також визначає рівень мотивації працівників. Позитивна культура передбачає не лише формально прописані процедури мотивації, але й створення підтримувального внутрішнього середовища, у якому працівники відчують повагу, значущість своєї роботи та можливість впливати на управлінські рішення. За результатами соціологічного опитування, працівники Долинської міської ради доволі високо оцінили нематеріальні стимули: публічне визнання, взаємопідтримку в колективі. Це свідчить про те, що деякі елементи вже є сформованими. Саме тому важливо не лише їх зберегти, але й розвинути систему регулярного відзначення працівників, внутрішніх нагород, символічних подяк.

Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій має значний вплив на всі складові системи управління персоналом – від професійного розвитку до мотивації й лідерства. Сильна корпоративна культура, доповнена сучасними комунікаційними практиками, є передумовою високої організаційної ефективності, стійкості публічної служби та здатності громади реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Таблиця 3.3.

Пропозиції щодо удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій у Долинській міській раді*

Напрямок удосконалення	Суть пропозиції	Очікуваний ефект
Формування ціннісної основи	Розроблення «Кодексу корпоративної культури Долинської міської ради», який включає цінності, поведінкові стандарти, правила комунікації	Єдність етичних норм, формування спільної ідентичності, зменшення конфліктності
Прозорість кадрових рішень	Запровадження управлінських повідомлень, щотижневих дайджестів, внутрішніх консультацій	Зміцнення довіри, підвищення мотивації, зменшення непорозумінь
Горизонтальна взаємодія	Створення міжвідділових груп, проєктних офісів, командних нарад	Підвищення узгодженості рішень, скорочення ізоляції підрозділів, розвиток інноваційності
Нематеріальна мотивація	Внутрішні нагороди, публічне визнання, відзнака «Кращий працівник року», залучення до проєктів	Зростання задоволеності, підвищення залученості, посилення лояльності
Комунікаційні компетентності керівників	Тренінги з лідерства, конфліктології, комунікації та наставництва	Зменшення напруги, покращення внутрішньої взаємодії, узгодженість стилю керівництва
Культура внутрішнього діалогу	Впровадження відкритих зустрічей, фокус-груп, онлайн-опитувань	Виявлення проблем, своєчасна корекція управлінських рішень, підвищення довіри
Наставництво та адаптація	Програми адаптації нових працівників, закріплення наставників	Зменшення плинності, швидка інтеграція нових кадрів у корпоративну культуру
Цифровізація комунікацій (Intranet)	Створення внутрішньої платформи Intranet: документи, навчання, новини, форми зворотного зв'язку	Прозорість, рівний доступ до інформації, швидкість комунікації, зниження рутинних навантажень
Моніторинг корпоративної культури	Щорічні опитування, діагностика клімату, аналіз кадрових показників	Управління на основі даних, прогнозування ризиків, системне вдосконалення HR-процесів

**Джерело: сформовано автором.*

Удосконалення корпоративної культури та внутрішніх комунікацій у Долинській міській раді потребує комплексного підходу, що поєднує

інструменти організаційного розвитку, етичні стандарти, внутрішню довіру та сучасні цифрові механізми комунікації. Одним із першочергових заходів є формування та прийняття документа, який окреслює цінності та стандарти поведінки. Запровадження «Кодексу корпоративної культури Долинської міської ради» дозволить зафіксувати принципи професійності, відкритості та доброчесності, які широко застосовуються у країнах ЄС, Канади та Великої Британії.

3.3. Формування системи безперервного професійного навчання як напрям удосконалення управління персоналом

У сучасних умовах реформування публічної служби, посилення вимог до ефективності роботи органів місцевого самоврядування та зростання ролі цифрової трансформації формування системи безперервного професійного навчання службовців набуває особливого значення. Органи місцевої влади, зокрема Долинська міська рада, функціонують у середовищі постійних змін, що зумовлює необхідність адаптивності та високої компетентності персоналу. Професійний розвиток працівників більше не може розглядатися як допоміжний елемент кадрової політики – він трансформується у стратегічний ресурс зміцнення інституційної спроможності громади [59; 60].

Поняття «безперервне професійне навчання» охоплює цілісну систему заходів, спрямованих на підтримку, оновлення та розширення знань, умінь і компетентностей службовців упродовж усього періоду їх професійної діяльності.

Система безперервного професійного розвитку службовців у Долинській міській раді має дещо фрагментарний характер, що відзначено у результатах опитування. Працівники високо оцінили можливості навчання загалом, проте вказали на відсутність системності, нерівномірність доступу до

навчальних програм, а також на обмеженість пропозицій. Це свідчить про необхідність переходу від епізодичного підвищення кваліфікації до системи безперервного навчання, яка має бути інтегрована в кадрову стратегію громади та забезпечувати розвиток ключових компетентностей службовців відповідно до сучасних вимог.

Органи місцевого самоврядування в країнах ЄС використовують модель «безперервної компетентнісної траєкторії», де навчання не розглядається як одноразовий захід, а є постійним процесом, що включає формальне навчання, неформальні практики, саморозвиток, наставництво та роботу з цифровими платформами.

Для Долинської міської ради система безперервного навчання має враховувати її специфіку: багатофункціональність підрозділів, наявність значного спектра адміністративних та соціальних послуг, високу потребу у цифровій грамотності, регулярне оновлення законодавства, а також необхідність підсилення аналітичних, управлінських та комунікаційних компетентностей. З огляду на завдання громади у сферах соціальної політики, освіти, фінансового менеджменту, стратегічного планування та інвестиційного розвитку, особливо актуальними стають такі компетентності: стратегічне мислення, проектний менеджмент, ділова комунікація, публічна етика, врегулювання конфліктів, навички роботи з даними та цифрові сервіси.

В цьому напрямку пропонується розроблення “Компетентнісної моделі посад Долинської міської ради”, яка визначатиме перелік базових і спеціалізованих компетентностей для кожної категорії посад. Подібні моделі використовуються у Канаді, Великій Британії та Фінляндії, де компетентнісний підхід є базовою умовою професіоналізації службовців. Її запровадження дозволить визначити навчальні пріоритети, сформувати індивідуальні плани розвитку службовців і створити підґрунтя для якісного оцінювання результатів навчання.

У цьому контексті важливим є питання потреб у навчанні. Професіоналізація персоналу неможлива без регулярної діагностики потреб у

навчанні, що проводиться шляхом опитувань, аналізу службових звітів, оцінювання результативності, консультацій з керівниками. Для Долинської міської ради доцільним є запровадження щорічної «діагностики потреб у професійному розвитку службовців», яка має стати інструментом планування навчання та визначення пріоритетів для громади.

На основі діагностики формуються річні та квартальні плани професійного навчання, які поєднують зовнішні та внутрішні форми розвитку компетентностей.

Особливу роль у формуванні безперервного професійного навчання відіграє цифровізація процесів. У міжнародній практиці (активно використовуються цифрові платформи для навчання службовців – e-learning портали, інтерактивні модулі, інтелектуальні тренажери, онлайн-семінари. У Долинській міській раді можливим є впровадження локальної цифрової платформи «Dolyna Learning Hub», яка акумулюватиме навчальні матеріали, відеоуроки, презентації, інструкції, посилання на зовнішні курси, а також інструменти для внутрішнього оцінювання рівня знань. Подібні платформи довели свою ефективність у державних адміністраціях Естонії та Фінляндії.

У системі безперервного розвитку важливе місце займає внутрішнє навчання – обмін досвідом між працівниками, короткі тренінги, майстер-класи під керівництвом досвідчених службовців, презентації реалізованих проєктів. У багатьох українських громадах успішно функціонують «внутрішні школи муніципального управління». Долинська громада має потенціал для створення подібного формату, оскільки в її структурі працюють висококваліфіковані фахівці, які можуть передавати власний досвід колегам.

Одним із найважливіших елементів системи безперервного професійного навчання є створення внутрішніх навчальних модулів, орієнтованих на специфіку діяльності Долинської міської ради. У структурі ради функціонують підрозділи з різними сферами відповідальності, зокрема фінансове управління, служба у справах дітей, управління освіти, відділ соціального захисту, управління житлово-комунального господарства та інші.

Кожен із цих підрозділів має власну систему знань, вимог і нормативно-правових актів. Тому впровадження системи внутрішніх навчальних модулів дозволить забезпечити адресний розвиток компетентностей працівників, відповідно до їх функціональних обов'язків, а також узгодженість професійних стандартів усередині колективу.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є впровадження механізмів оцінки результативності навчання. У країнах ЄС, Канади та Великобританії результати професійного навчання службовців прямо пов'язані з атестацією, преміюванням, ротацією кадрів та включенням до кадрового резерву. Для Долинської міської ради доцільно інтегрувати оцінку результатів навчання у щорічне оцінювання службовчої діяльності, що дозволить стимулювати працівників до активної участі у навчальних заходах, а керівникам – планувати подальший розвиток персоналу на основі реальних компетентнісних показників.

Ефективна система оцінювання результатів навчання повинна включати інструменти самооцінювання, тестування, практичних завдань, незалежної експертної оцінки та зворотного зв'язку від керівників. Такий підхід дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони кожного працівника та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Застосування інструментів самооцінювання дає можливість працівникам усвідомити власні потреби, а використання тестування та практичних завдань – оцінити засвоєння матеріалу.

Розвиток професійної підготовки службовців повинен відбуватися також через інституціоналізацію e-learning. Цей формат навчання забезпечує гнучкість у виборі темпу навчання, можливість інтеграції курсу у робочий графік, широкий доступ до нових матеріалів та зменшення фінансового навантаження на громаду. У багатьох країнах e-learning став основною технологією підготовки службовців на місцевому рівні. Наприклад, в Естонії всі публічні службовці мають доступ до єдиної платформи, де курси охоплюють управління проєктами, цифрові компетентності тощо.

У процесі формування безперервного навчання важливо враховувати і психологічний аспект – готовність службовців до навчання, наявність часу, розуміння цінності освіти, мотиваційні бар'єри. Працівники ефективно навчаються тоді, коли бачать практичну цінність знань і можуть застосовувати їх у своїй роботі. Тому навчання у Долинській громаді має бути максимально прикладним та орієнтованим на вирішення реальних управлінських задач.

Ще одним із важливих аспектів формування ефективної системи професійного розвитку є партнерство з іншими громадами, вищими навчальними закладами, тренінговими центрами та міжнародними організаціями. Долинська громада вже має досвід співпраці в межах міжнародних проєктів, зокрема в контексті транскордонної співпраці та програм розвитку місцевого самоврядування. Такий досвід формує базу для розширення мережі навчальних можливостей.

Розвиток системи безперервного професійного навчання у Долинській міській раді має спиратися на сучасні освітні технології та інноваційні методики організаційного розвитку. Важливо не лише підвищувати кваліфікацію окремих працівників, але й формувати інституційну спроможність усього органу публічної влади.

Особливе значення в системі професійного розвитку має формування культури самонавчання. У Долинській міській раді необхідно стимулювати працівників до участі у зовнішніх програмах, читання професійної літератури, участі у професійних спільнотах, навчальних вебінарах та онлайн-марафонах. Платформи Prometheus, Coursera, «Дія.Освіта», а також навчальні ресурси Європейської мережі публічної адміністрації (EUPAN) дозволяють службовцям самостійно планувати освітню траєкторію. Однак для того, щоб самонавчання стало стійкою практикою, необхідно надати працівникам інституційну підтримку та час у графіку, який дозволяє приділяти увагу професійному розвитку.

Систематизація підходів до професійного розвитку відображено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Модель безперервного професійного навчання
Долинської міської ради***

Елемент моделі	Зміст	Очікуваний результат
Діагностика потреб	Аналіз компетентностей, анкетування, оцінка результатів роботи	Визначення реальних потреб у навчанні
Компетентнісні стандарти	Модель компетентностей для кожної категорії посад	Узгодженість вимог і навчальних програм
Індивідуальні плани	Річний план професійного розвитку працівника	Персоналізація розвитку
Внутрішні тренінги	Семінари, кейси, наставництво, внутрішні школи	Створення навчальної системи органу
Зовнішнє навчання	Курси, вебінари, програми НБУ, НАДС, донорські програми	Розширення доступу до знань
E-learning	Платформи Prometheus, Coursera, Дія.Освіта	Гнучкість і доступність навчання
Наставництво	Наставники для нових службовців	Зменшення плинності, швидка адаптація
Оцінювання ефективності	Тести, самооцінка, KPI, модель Киркпатріка	Вимірювання впливу навчання
База знань	Внутрішній архів знань, кейсів і документів	Збереження інституційної пам'яті

**Джерело: сформовано автором.*

Удосконалення професійного навчання працівників Долинської міської ради доречно пов'язати з формуванням партнерських відносин із закладами вищої освіти. Таке партнерство дозволить забезпечити доступ до сучасних навчальних програм, експертного супроводу, науково-методичних матеріалів, тренінгів з публічного управління, стратегічного планування, управління персоналом, соціальної політики, лідерства та комунікацій тощо.

Долинська громада має потенціал для створення Центру професійного розвитку службовців, який може функціонувати як структурний підрозділ ради або в межах відділу кадрової роботи. Центр може забезпечувати:

- аналіз потреб у навчанні;
- організацію внутрішніх тренінгів;
- супровід електронного навчання;

- аналітику результатів;
- підготовку рекомендацій для керівництва.

Це дозволить зробити систему навчання не просто частиною кадрової політики, а ключовим інструментом стратегічного розвитку кадрового потенціалу громади.

Одним із фундаментальних аспектів формування системи безперервного навчання є забезпечення взаємозв'язку між результатами навчання та кадровими рішеннями. У сучасних моделях управління персоналом, рекомендованих Європейською комісією, професійний розвиток службовця має бути безпосередньо пов'язаний із його просуванням, рівнем відповідальності, доступом до управлінських посад, преміюванням та включенням до стратегічних проєктів.

Формування системи безперервного навчання службовців має відбуватися в режимі постійного моніторингу та удосконалення. Потрібно регулярно оцінювати відповідність навчальних програм потребам громади, аналізувати відгуки працівників, впроваджувати коригування до навчальних планів, розширювати партнерські мережі та модернізувати цифрові інструменти навчання. Лише адаптивна система навчання здатна забезпечити стійкість органу публічної влади в умовах змін.

ВИСНОВКИ

Дослідження підходів, принципів, критеріїв і методів оцінювання ефективності системи управління персоналом підтвердило доцільність застосування комплексної моделі оцінювання, яка поєднує результативний, процесний, компетентнісний, системний та стейкхолдерний підходи. Встановлено, що ефективність системи управління персоналом в органах публічної влади не може вимірюватися виключно кількісними показниками, а потребує врахування якісних характеристик – рівня мотивації, професійного розвитку, організаційної культури, психологічного клімату та задоволеності персоналу умовами праці.

Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у публічній владі засвідчив, що провідні країни світу формують ефективні системи управління персоналом на основі професіоналізації, доброчесності, цифровізації, безперервного навчання та стратегічного управління компетентностями. Узагальнення зарубіжних практик показало, що найрезультативніші моделі поєднують оцінювання персоналу, інституціоналізоване навчання, управління талантами та використання HR-аналітики як інструменту прийняття управлінських рішень. Визначено, що адаптація цих підходів до українських реалій має здійснюватися з урахуванням інституційних можливостей та специфіки місцевого самоврядування.

Оцінка діяльності Долинської міської ради засвідчила достатній рівень організаційної спроможності, фінансової стабільності та адаптивності управлінських процесів. Система управління персоналом у громаді є нормативно впорядкованою, структурованою та такою, що забезпечує виконання ключових функцій органу місцевого самоврядування. Виявлено наявність сформованих елементів кадрової політики, зокрема кадрового резерву, системи професійного навчання, матеріальної та нематеріальної мотивації, етичних стандартів і антикорупційних механізмів.

Результати оцінювання ефективності системи управління персоналом на основі ключових показників і соціологічного опитування загалом характеризує позитивно систему управління персоналом.

Обґрунтування стратегічних пріоритетів розвитку персоналу підтвердило необхідність переходу від фрагментарної кадрової роботи до стратегічно орієнтованої HR-моделі, інтегрованої зі стратегією розвитку громади. Ключовими пріоритетами визначено розвиток кадрового потенціалу, формування ефективної мотиваційної системи, удосконалення оцінювання результативності, розвиток лідерського потенціалу, управління кадровими ризиками, цифровізацію HR-процесів і зміцнення кадрової стійкості в умовах невизначеності.

Дослідження ролі корпоративної культури та внутрішніх комунікацій довело їх визначальне значення для підвищення ефективності управління персоналом. Сильна корпоративна культура, заснована на цінностях професіоналізму, доброчесності, відкритості та служіння громаді, сприяє зростанню мотивації, довіри та згуртованості колективу. Встановлено, що удосконалення внутрішніх комунікацій, розвиток горизонтальної взаємодії та інституціоналізація внутрішнього діалогу є важливими передумовами зміцнення організаційної ефективності.

Формування системи безперервного професійного навчання визначено як один із ключових напрямів удосконалення управління персоналом.

Система управління персоналом у досліджуваній громаді є функціонально спроможною та має значний потенціал подальшого розвитку. Запропоновані напрями удосконалення мають практичне значення та можуть бути використані в діяльності органів місцевого самоврядування для підвищення ефективності управління персоналом для забезпечення сталого розвитку громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серьогін С. М., Бородин Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДПІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
2. Хаджирадєва Т. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Підходи до кадрової політики в органах державної влади. URL: <https://aspectsphp/journal/article/235>
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Функціональна модель управління персоналом у публічній сфері. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article>
4. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. 2023. Т. 33(72), № 2. С. 111–118. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf
5. Гончарук Н. Т., Прудіус О. О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/958/933>
6. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі // *Amparo*. 2021. № 4. С. 27–31. URL: <https://law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-4-2021/3.pdf>
7. Bilokudria A. O., Kovalchuk M. M., Suray I. S., Komarova K. V., Honcharuk N. T. Key Areas of Development of the Human Resource Management Ecosystem... // *International Journal of Ecosystems and Ecology Science*. 2025. Vol. 15(4). С. 141–150. URL:

<https://ijees.net/images/pdf/NGoncharuk1ABilokudria2MKovalchuk3ISuray4KKomarova5....pdf>

8. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Реформа публічної служби в Україні: досвід інших країн. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління. 2024. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/1_2024/31.pdf

9. Кулінська А. В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 1 (15). С. 46–52. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf>

10. Гошовська В. А., Пашко Л. А., Фугель Л. М. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_670_29574126.pdf

11. Генеральний департамент управління людськими ресурсами при НАДС. Аналітика та дослідження з питань управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/analitika-ta-doslidzhennya-z-pitan-upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>

12. Біла-Тіунова Л. Р. Управління персоналом на державній службі // Право та суспільство. 2023. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf

13. Власюк В. В. Сутність управління персоналом // Просторовий розвиток територій. 2024. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/123456789/14249>

14. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні. 2025. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17510502886915.pdf>

15. Гусак І. В. Засади державної політики у сфері управління персоналом органів влади в Україні : автореф. дис. 2020. URL: <https://nbuv.gov.ua>
16. Гончарук Н. Т., Пирогова Ю. В. Пріоритетні напрями удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України // Аспекти публічного управління. 2020. Т. 8, № 6. С. 37–48. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/824/802>
17. OECD. Public Employment and Management 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications/public-employment-and-management-26173212.htm>
18. SIGMA / OECD. The Principles of Public Administration. 2023 Edition. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/principles-public-administration.htm>
19. UK Civil Service. Civil Service HR: Strategies and Modernisation. Gov.uk, 2023. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service-human-resources>
20. Civil Service College Singapore. Human Capital Development Model. URL: <https://www.csc.gov.sg>
21. Quah J. S. T. Decentralization of HR Functions: Lessons from the Singapore Public Service // Public Personnel Management. URL: <https://www.researchgate.net/publication/258183210> e-Estonia. Digital Tools for Public HRM. URL: <https://e-estonia.com/how-does-estonia-use-digital-tools-to-get-the-best-people-into-the-public-sector/>
22. Government of Canada. Public Service Commission: HR Framework. URL: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>
23. UN DESA. Human Resource Management in Public Administration: Global Trends. New York, 2023. URL: <https://desapublications.un.org>
24. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Інноваційна економіка. 2019. № 1. С. 138–142. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/efd495d4-cbb1-47f9-86d5-ca0eba2d432b>

25. Балабанова Л. В., Сардак О. В. *Управління персоналом* : підручник. Київ : Центр літератури, 2014. 468 с. URL: https://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf

26. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом // *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1 (6). С. 36–40. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12dovvup.pdf>

27. Довбенко В. І., Мельник В. М. *Потенціал і розвиток підприємства* : навч. посіб. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. 232 с. URL: <https://vlp.com.ua/node/7715>

28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом*: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

29. Михайлова Л. І. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 248 с.

30. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165–168.

31. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

32. Щербак В. Г. *Управління персоналом підприємства*. Харків : Вид-во «ІНЖЕК», 2017. 482 с.

33. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. *Управління персоналом* : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2018. 404 с.

34. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2009. 502 с.

35. Романенко Є. О. *Організаційна культура в системі державного управління*: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 256 с. URL:

<https://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/8a8d1b68-aca7-4e10-8e56-70e27e6de7a4.pdf>

36. Литвин В. М., Гладун О. В. Організація діяльності органів місцевого самоврядування : підручник. Київ : Кондор, 2017. 368 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/25687>

37. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія. Київ, 2009. 304 с.

39. Denhardt R., Denhardt J. The New Public Service: Serving, Not Steering. Routledge, 2015. URL: <https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258>

40. Schein E. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2017. URL: https://books.google.com/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=DIghlT34jCUC

41. Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill, 2010. URL: https://books.google.com/books/about/Cultures_and_Organizations.html?id=Z9zE9CX6GJMC

42. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Jossey-Bass, 2011. URL: https://books.google.com/books/about/Diagnosing_and_Changing_Organizational_Culture.html?id=UOQUp8gI8rYC

43. Farnham D., Horton S. Human Resource Management in the Public Sector. Palgrave Macmillan, 2010. URL: <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230289836>

44. Berman E. Human Resource Management in Public Service. SAGE Publications, 2019. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/human-resource-management-in-public-service/book259495>

45. OECD. Strengthening Public Sector Culture. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/publications/strengthening-public-sector-culture-6a8c9e84-en.htm>
46. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris: OECD Publishing, 2017. URL: <https://www.oecd.org/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm>
47. European Commission. Public Administration Reform Guidelines. Brussels, 2021. URL: https://commission.europa.eu/publications/public-administration-reform-guidelines_en
48. UNDP. Public Sector Innovation and Organizational Change. New York, 2022. URL: <https://www.undp.org/publications/public-sector-innovation-and-organizational-change>
49. Бичковська Л. Корпоративна соціальна відповідальність: отримати перепустку до добропорядного товариства. Житомир інфо. 17.03.2021. URL: http://www.zhitomir.info/news_82058.html
50. Гавкалова Н.А., Криворучко А.С. Дослідження впливу витрат на персонал на ефективність діяльності підприємства. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. №21. С. 18-20.
51. Білорус Т. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2014. № 1(28). С.335-345.
52. Богацька Н. М. Мотивація як основний чинник підвищення ефективності праці на підприємстві *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Випуск 3. С. 210-214.
53. Національна академія державного управління при Президентові України. Корпоративна культура в органах публічної влади. Київ: НАДУ, 2018. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/Korporatyvna-kultura-v-organakh-publichnoi-vlady.pdf>
54. Гусєва О. В. Корпоративна культура публічної служби // Державне управління: теорія та практика. 2020. URL: https://www.nbuuv.gov.ua/journals/du/2020_1/du_2020_1_7.pdf

55. Організація співробітництва адміністрацій України. Комунікації органів місцевого самоврядування: методичні рекомендації. Київ, 2021. URL: <https://osau.org.ua/wp-content/uploads/2021/09/Communications-OMS-Manual.pdf>
56. Біла-Сісоєва Л. М. Внутрішні комунікації в органах публічної влади // Актуальні проблеми державного управління. 2022. URL: <https://dspace.nau.edu.ua/handle/NAU/55813>
57. Гончарук, Н. Т., Прудиус, О. О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації // *Аспекти публічного управління*, 2022, 10(5), 16–24.
58. Савченко В. А. *Управління розвитком персоналу*. Київ: КНЕУ, 2002. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1z=5372>
59. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf>
60. Стецюк Н. Модернізація державної служби: організаційний аспект управління персоналом. Вісник Національної академії державного управління. URL: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2011-4-10.pdf>
61. Сидоренко П. Кадрова політика в місцевих органах виконавчої влади. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04\(7\)/10spvovv.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_04(7)/10spvovv.pdf)
62. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
63. Гришук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.
64. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державної служби: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування: науковий вісник. 2009. Вип. 4. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik4/fail/+Parhomenko.pdf

65. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. К., 2019. URL: <https://nads.gov.ua/storage/PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia-viznach-spromog-sup.pdf>
66. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. д.н.держ.упр., проф. В. М. Олуйка. Київ. 2018. с. 480 URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/454/2.pdf>
67. Сердюк, О. І., Мирна, О. В., Корнійчук, А. С., Олексій, І. В. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, № 3, С. 49-59. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.3.7>
68. Плетньова, Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf
69. Стратегія реформування державного управління України на 2022 - 2025 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/kr210831>
70. Губанов, О. О. Проблеми теорії та практики впровадження інноваційної моделі управління людськими ресурсами як основи модернізації публічної служби. URL: <http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2018/3/28.pdf>
72. Сивий, Р. П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
23. Компанець, О. І. (2022). Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні. URL: http://ra.stateandregions.zp.ua/archive/2_2022/17.pdf
74. Адамська, І. П. Захист прав публічних службовців у сучасних умовах України. – На правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування, Львів. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/radaphd/25104/disertaciyaadamska-ip.pdf>

ДОДАТОК А**Анкета аналізу ключових показників ефективності управління персоналом**

1. Як Ви оцінюєте загальну систему управління персоналом у Долинській міській раді?

- ☐ Дуже добре
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Погано
- ☐ Дуже погано

2. Наскільки прозорими є кадрові рішення (призначення, переведення, звільнення)?

- ☐ Повністю прозорі
- ☐ Скоріше прозорі
- ☐ Частково прозорі
- ☐ Скоріше непрозорі
- ☐ Непрозорі

3. Наскільки чітко визначені Ваші посадові обов'язки?

- ☐ Повністю чітко
- ☐ Переважно чітко
- ☐ Частково
- ☐ Нечітко
- ☐ Дуже нечітко

4. Наскільки достатні можливості професійного розвитку в міській раді?

- ☐ Достатньо
- ☐ Скоріше достатньо
- ☐ Частково
- ☐ Скоріше недостатньо
- ☐ Недостатньо

5. Наскільки Ви задоволені рівнем оплати праці?

- ☐ Повністю задоволений(а)
- ☐ Скоріше задоволений(а)
- ☐ Частково задоволений(а)
- ☐ Скоріше не задоволений(а)
- ☐ Зовсім не задоволений(а)

6. Як Ви оцінюєте систему преміювання?

- ☐ Справедлива
- ☐ Скоріше справедлива
- ☐ Частково справедлива
- ☐ Скоріше несправедлива
- ☐ Несправедлива

7. Як Ви оцінюєте рівень нематеріальної мотивації у міській раді?

- ☐ Високий
- ☐ Скоріше високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Дуже низький

8. Як Ви оцінюєте умови праці та психологічний клімат?

- ☐ Дуже добрі
- ☐ Добрі
- ☐ Задовільні
- ☐ Погані
- ☐ Дуже погані