

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри



Анна ЧЕЧЕЛЬ

«21» травня 2025 р.

**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ
ВЛАДИ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Шмакової Дарини Геннадіївни

Науковий керівник:

Верительник Світлана Мельсиківна

доктор філософії з публічного управління та
адміністрування, доцент, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Чернишов Олександр Юрійович,

к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-
технологій Національного авіаційного університету

Кваліфікаційна робота
захищена з оцінкою 87 (добре)
Секретар ЕК
«12» червня 2025 р.



—

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Шифр та назва спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор



Чечель А.О.

«21» травня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

ШМАКОВА ДАРИНА ГЕННАДІЇВНА

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України
керівник роботи Верительник Світлана Мельсиківна, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

затверджені наказом вищого навчального закладу від «22» січня 2025 року № 8

2. Строк подання студентом роботи 19.05.2025

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України з урахуванням сучасних викликів публічного управління, європейських підходів до кадрової політики та необхідності підвищення ефективності кадрових служб у державному секторі.

Предметом дослідження є система управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України, зокрема її організаційно-правові механізми, кадрові процедури, управлінські підходи, інструменти оцінювання, мотивації та професійного розвитку працівників публічного сектору, а також сучасні інноваційні практики й технології, що застосовуються у сфері кадрового менеджменту в умовах реформування публічного управління.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Зелінська М.І., к.політ.наук, доцент	15.03.2025	17.04.2025
2	Зелінська М.І., к.політ.наук, доцент	15.03.2025	26.04.2025
3	Зелінська М.І., к.політ.наук, доцент	26.04.2025	12.05.2025

6. Дата видачі завдання «07» квітня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Погодження теми кваліфікаційної роботи	17.03.2025	
2.	Складання та погодження плану кваліфікаційної роботи	22.03.2025	
3.	Написання Реферату, Вступу та 1 розділу кваліфікаційної роботи	17.04.2025	
4.	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	26.04.2025	
5.	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	03.05.2025	
6.	Написання Висновків та оформлення списку літератури, додатків	12.05.2025	
7.	Подання завершеної кваліфікаційної роботи на кафедру	19.05.2025	

Здобувач


Дарина ШИМАКОВА
(власне ім'я, ПРИЗВИЩЕ)Науковий керівник
роботи

Марина ЗЕЛІНСЬКА
(власне ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	8
1.1. Сутність та особливості управління персоналом в системі публічного управління	8
1.2. Основні принципи, функції та методи управління персоналом у державному секторі.....	12
1.3. Нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади України	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	26
2.1. Організаційно-функціональна характеристика кадрової служби у публічному секторі.....	26
2.2. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування.....	33
2.3. Визначення проблем та ризиків у сфері управління персоналом державної служби	40
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	46
3.1. Використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів у публічному управлінні.....	46
3.2. Підвищення професійного рівня кадрів та впровадження системи оцінювання результативності	52
3.3. Запровадження європейських стандартів кадрової політики в Україні: перспективи та виклики.....	58
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена трансформаційними процесами, що відбуваються у сфері публічного управління України в умовах реформ децентралізації, цифровізації та євроінтеграційного курсу держави. В сучасних умовах органи державної влади та місцевого самоврядування зіштовхуються з необхідністю не лише оптимізації управлінських процесів, але й якісної модернізації кадрового потенціалу, що є критичним чинником їх ефективного функціонування. Управління персоналом у публічному секторі набуває особливого значення в контексті забезпечення професіоналізації державної служби, формування відкритого, компетентного, орієнтованого на результат управлінського апарату, що відповідає європейським стандартам належного врядування. Кадрова політика в системі публічного управління має бути спрямована не лише на адміністративне забезпечення роботи установ, а й на стратегічне формування та розвиток людського капіталу, що відповідає вимогам сучасності.

Актуальність теми дослідження посилюється також необхідністю удосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової політики, зокрема в частині приведення її у відповідність до вимог Європейського Союзу. Реформа державної служби, що триває в Україні з 2016 року, виявила низку структурних і функціональних проблем у сфері управління персоналом, які потребують теоретичного осмислення і практичного вирішення. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення сучасних підходів до оцінювання результативності службовців, впровадження компетентнісного підходу, розвиток інституційної спроможності кадрових підрозділів, а також застосування інноваційних HR-технологій, що стали стандартом у країнах з розвинутою системою публічного управління.

До числа науковців, які здійснювали ґрунтовні дослідження у сфері управління персоналом у публічному секторі, належать такі українські дослідники, як Ващенко К.О., Кравченко Н.М., Атаманчук Г.В., Надолішній П.І.,

Данильчук М.І., Овчаренко В.Ф., Ковальчук Т.Т., Карпунцов В.В., Біла С.А. та Шевчук А.І. Їхні праці висвітлюють ключові аспекти організації кадрової політики, стратегічного управління персоналом, оцінювання ефективності державної служби, впровадження компетентнісного підходу, професійного розвитку працівників органів державної влади та місцевого самоврядування, а також використання цифрових інструментів у кадровій роботі. З огляду на глибину і різноманіття проблем, які постають у сфері публічного управління персоналом, зазначена тема залишається надзвичайно актуальною і потребує комплексного наукового аналізу, що й обумовлює вибір напрямку даного дослідження.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України з урахуванням сучасних викликів публічного управління, європейських підходів до кадрової політики та необхідності підвищення ефективності кадрових служб у державному секторі.

Завдання дослідження:

1. Розкрити сутність та особливості управління персоналом у системі публічного управління.
2. Проаналізувати основні принципи, функції та методи управління персоналом у державному секторі.
3. Дослідити нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади України.
4. Надати організаційно-функціональну характеристику кадрових служб у публічному секторі.
5. Проаналізувати сучасний стан кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування України.
6. Виявити ключові проблеми та ризики у сфері управління персоналом у публічному управлінні.

7. Оцінити можливості використання сучасних HR-технологій і цифрових інструментів у кадровій роботі державних органів.
8. Обґрунтувати необхідність упровадження системи оцінювання результативності персоналу та підвищення його професійної компетентності.
9. Дослідити перспективи імплементації європейських стандартів кадрової політики в українську систему публічного управління.

Предметом дослідження є система управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України, зокрема її організаційно-правові механізми, кадрові процедури, управлінські підходи, інструменти оцінювання, мотивації та професійного розвитку працівників публічного сектору, а також сучасні інноваційні практики й технології, що застосовуються у сфері кадрового менеджменту в умовах реформування публічного управління.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом у системі публічного управління України, що здійснюються в органах державної влади та місцевого самоврядування, у контексті забезпечення ефективності, професіоналізму та відповідності кадрової політики сучасним вимогам демократичного врядування та адміністративної реформи.

У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема логічний і системний аналіз для вивчення теоретичних основ управління персоналом у публічному секторі, методи порівняльного аналізу для зіставлення українських практик з європейськими стандартами, індукція і дедукція для узагальнення наукових підходів до кадрової політики, статистичний аналіз для оцінки поточного стану кадрового забезпечення, а також анкетування і контент-аналіз нормативно-правових актів з метою виявлення проблем та перспектив удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Сутність та особливості управління персоналом в системі публічного управління

Управління персоналом у системі публічного управління є ключовим елементом організації ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, оскільки саме людський фактор визначає якість та результативність виконання управлінських функцій у публічній сфері. В умовах зростання вимог до ефективності, прозорості, підзвітності та орієнтації на результат, управління персоналом набуває нового значення як стратегічний компонент функціонування органів влади. На відміну від приватного сектора, де управління людськими ресурсами ґрунтується переважно на економічній доцільності та конкурентоспроможності, в системі публічного управління управління персоналом має багатофакторну соціально-правову природу, зорієнтовану на забезпечення суспільного інтересу, дотримання норм права та підтримку сталого функціонування державного апарату.

Сутність управління персоналом у публічному секторі полягає у цілеспрямованій діяльності щодо формування, раціонального використання, професійного розвитку та мотивації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, з метою забезпечення високого рівня виконання публічних завдань і досягнення соціально значущих результатів. Цей процес включає комплекс управлінських дій, спрямованих на планування потреб у кадрах, добір, прийняття на службу, адаптацію, професійне навчання, оцінювання діяльності, просування по службі, мотивацію, управління кар'єрою та завершення службових відносин. Водночас ефективне управління персоналом у публічному управлінні не обмежується сукупністю адміністративних процедур, а виступає як багаторівнева система, що охоплює стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток інституційної спроможності та формування професійної культури публічної служби.

Особливістю публічного управління є те, що персонал у даному контексті є не лише працівниками, які виконують технічні чи адміністративні завдання, а носіями публічної влади, відповідальними за реалізацію державної політики, забезпечення прав і свобод громадян, дотримання законності, а також репрезентацію держави перед суспільством. Тому вимоги до персоналу в публічному секторі включають не лише професійну компетентність, але й високі морально-етичні стандарти, патріотизм, лояльність до демократичних цінностей, спроможність діяти в умовах правової та політичної відповідальності. На відміну від комерційного сектора, де результат оцінюється переважно фінансовими показниками, у публічному управлінні важливими критеріями ефективності персоналу виступають якість надання публічних послуг, ступінь довіри громадян, забезпечення соціальної справедливості та дотримання адміністративної етики[13].

Система управління персоналом у державному секторі має складну нормативно-правову основу, яка регулює практично всі аспекти службових відносин. Вона включає Конституцію України, закони «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», Кодекс законів про працю, антикорупційне законодавство, нормативні акти Кабінету Міністрів України, Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), а також локальні акти окремих органів влади. У цьому контексті управління персоналом є одночасно управлінською та юридичною функцією, що вимагає високого рівня правової грамотності, дотримання процедур і забезпечення балансу між правами службовців і публічними інтересами.

Однією з ключових ознак управління персоналом у публічному секторі є централізованість та ієрархічність, яка зумовлює наявність чітких правил, регламентів та процедур у кадровій роботі. Водночас сучасні підходи до управління персоналом у державному управлінні передбачають поступовий перехід від адміністративної моделі до моделі стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованої на досягнення цілей організації через розвиток компетентностей персоналу, підвищення його мотивації, забезпечення

лідерства, формування ефективних команд та інституційної спроможності. Стратегічне управління персоналом охоплює планування кадрових потреб у контексті завдань організації, прогнозування змін у зовнішньому середовищі, формування кадрового резерву, підтримку організаційної культури, управління змінами та інноваціями.

Істотним чинником, що впливає на сутність управління персоналом у публічному секторі, є політична залежність державної служби, що проявляється у впливі політичних акторів на кадрові призначення, пріоритети кадрової політики та динаміку організаційних змін. Незважаючи на декларовану політичну нейтральність державних службовців, на практиці існують серйозні виклики щодо дотримання принципу меритократії, прозорості призначень, захисту професійного ядра служби від політичних впливів. Це породжує ризики демотивації, втрати професійного потенціалу, зниження довіри до державної служби. Водночас процеси професіоналізації державної служби, зокрема створення єдиного реєстру державних службовців, впровадження системи оцінювання, електронного конкурсу на посади, сприяють зменшенню політичного тиску та підвищенню стандартів публічного управління.

Ще однією характерною рисою управління персоналом у публічному секторі є значна увага до процедур прозорого добору кадрів. Проведення відкритих конкурсів на заміщення вакантних посад, оцінювання кандидатів за компетентнісним підходом, створення незалежних комісій з добору, забезпечення доступу до інформації про вакансії — усе це спрямовано на підвищення довіри громадськості до публічної служби та формування якісного кадрового складу. Проте, реальна ефективність конкурсних процедур залишається обмеженою через брак кваліфікованих кандидатів, непрозорі механізми оцінювання та недосконалу систему контролю за доброчесністю претендентів[6].

Важливу роль у системі управління персоналом у публічному управлінні відіграє навчання та розвиток кадрів. Згідно із сучасними підходами, персонал публічного сектору повинен постійно підвищувати свою кваліфікацію,

розвивати управлінські, комунікативні, цифрові, аналітичні та соціальні компетентності. Цьому сприяє створення системи безперервного навчання, національної платформи з підвищення кваліфікації, регіональних центрів підвищення кваліфікації. Проте й досі існують суттєві бар'єри, пов'язані з недофінансуванням навчальних програм, формалізацією навчального процесу, низькою мотивацією до саморозвитку з боку службовців.

Особливістю сучасного управління персоналом у публічному управлінні є цифровізація кадрових процесів. Використання електронних систем документообігу, HRM-платформ, реєстрів посад і службовців, автоматизованих систем оцінювання дозволяє підвищити ефективність управління, знизити адміністративні витрати, мінімізувати ризики корупційних практик та забезпечити оперативний доступ до кадрової інформації. Водночас цифрова трансформація вимагає розвитку цифрової грамотності персоналу, адаптації нормативно-правової бази та забезпечення інформаційної безпеки[18].

Слід підкреслити, що управління персоналом у системі публічного управління України перебуває в перехідному стані: від традиційного бюрократичного адміністрування до комплексного стратегічного управління людськими ресурсами. Цей процес є складним, тривалим і неоднорідним, але він формує основу для модернізації публічного управління, підвищення ефективності публічних інституцій і зміцнення довіри громадян до держави. В умовах зовнішніх загроз, викликів безпеки, економічної нестабільності та гібридної війни, саме людський потенціал публічної служби є найважливішим ресурсом, здатним забезпечити сталий розвиток державного управління, реалізацію публічної політики та досягнення соціальної згуртованості.

1.2. Основні принципи, функції та методи управління персоналом у державному секторі

Система управління персоналом у державному секторі є складним соціально-організаційним утворенням, яке базується на поєднанні чітко визначених принципів, реалізації багатофункціональних завдань та застосуванні специфічних методів впливу на кадровий склад з метою забезпечення ефективності публічного управління. У контексті модернізації державного апарату та трансформації ролі публічної служби в умовах демократизації, цифровізації та глобальних викликів питання принципів, функцій і методів кадрового управління набувають особливої значущості. Правильна побудова та практичне застосування системи управління персоналом ґрунтується на науково обґрунтованому наборі ідей, що визначають підхід до формування політики в галузі кадрової роботи. Принципи виступають нормативною основою для побудови кадрової системи, функції окреслюють її змістовні напрями, а методи — це практичні інструменти реалізації управлінських рішень щодо персоналу[29].

Управління персоналом у державному секторі ґрунтується на чіткій системі принципів, які виступають не лише регулятивною основою кадрової політики, а й відображають базові цінності демократичного врядування та служіння суспільству. Ці принципи формують засадничу парадигму організації кадрової роботи, задають її нормативно-етичні орієнтири, забезпечують логіку формування, реалізації та контролю управлінських рішень щодо людських ресурсів у системі публічного управління. На відміну від комерційного сектора, де принципи управління персоналом часто мають прагматичний характер і підпорядковані економічним результатам, у державному управлінні вони охоплюють ширший спектр — від конституційних засад до етичних норм, оскільки діяльність службовців прямо впливає на добробут суспільства, реалізацію прав громадян, підтримку суспільної довіри та легітимності державних інституцій. У цьому контексті принципи управління персоналом

виконують функцію морально-правового каркасу всієї системи публічної служби, забезпечують передбачуваність та узгодженість дій, підвищують якість управлінських процесів, мінімізують вплив суб'єктивізму та політичних впливів, а також сприяють утвердженню публічного інтересу як вищої цінності діяльності державного службовця.

Одним з основоположних принципів кадрової політики у публічному секторі є принцип законності, який забезпечує дотримання правових норм при прийнятті будь-яких управлінських рішень щодо персоналу. Законність означає не просто відповідність дій нормативно-правовим актам, а й системне дотримання процедури, прозорості та підзвітності в кадрових рішеннях. В умовах реформування державної служби цей принцип слугує гарантією стабільності й захисту від адміністративного свавілля, а також запобігає політичній чи особистій заангажованості у процесах добору та просування кадрів. Усі рішення, починаючи з оголошення конкурсу на вакантну посаду, до прийняття рішень про преміювання, звільнення чи переведення службовця, мають базуватися на правових підставах, із дотриманням визначених процедур і норм, що виключає самоуправство та посилює інституційну довіру.

Не менш значущим є принцип професіоналізму, який означає обов'язковість відповідності персоналу публічної служби вимогам фахової компетентності, володіння знаннями, навичками, управлінськими вміннями, а також здатністю приймати обґрунтовані рішення в межах службових повноважень. Професіоналізм у публічному управлінні тісно пов'язаний із поняттям меритократії, за яким просування по службі має залежати від заслуг, а не від зв'язків, політичної лояльності чи особистих симпатій керівництва. У цьому контексті принцип професіоналізму охоплює також постійну потребу в оновленні знань, проходженні навчання, участі в тренінгах, обміні досвідом, володінні цифровими інструментами, знанням законодавства та вмінням працювати в команді. Принцип професіоналізму є також запорукою якісного виконання завдань публічної політики, оскільки лише підготовлений і

компетентний персонал здатний ефективно реалізовувати державні функції, зберігаючи при цьому високу культуру державної служби[9].

Важливим у сучасному публічному адмініструванні є принцип відкритості та прозорості, що в умовах демократичного суспільства виступає необхідною умовою для запобігання корупції, зловживанням владою та формуванню «закритих» кадрових практик. Принцип відкритості передбачає максимальну публічність у кадрових процесах — від оприлюднення інформації про вакансії, процедур добору кандидатів до публікації рішень кадрових комісій і результатів оцінювання службовців. Прозорість кадрової політики сприяє не лише довірі з боку суспільства, а й підвищує легітимність внутрішньоорганізаційних рішень, забезпечує рівні умови доступу до служби, а також знижує ризики неформального впливу. У зв'язку з цифровізацією державного управління принцип відкритості дедалі більше реалізується через електронні платформи, автоматизовані системи подання документів, онлайн-реєстри конкурсів та рейтингів, що підсилює об'єктивність та публічний контроль за кадровими процесами.

Невід'ємною частиною демократичної моделі публічної служби є принцип політичної нейтральності, що означає обмеження політичної заангажованості державного службовця у виконанні посадових обов'язків. Його сутність полягає в тому, що державні службовці мають реалізовувати державну політику незалежно від своїх особистих політичних поглядів чи партійної приналежності, і служити не окремим політичним силам, а суспільству в цілому. Політична нейтральність дозволяє забезпечити спадкоємність державної служби під час зміни політичної влади, збереження інституційної пам'яті, професійної сталості управлінського апарату та уникнення політизації кадрових рішень. Порушення цього принципу веде до втрати довіри до державної служби, дискредитації органів влади, конфліктів інтересів і загрози ефективності управління[21].

Особливої ваги набуває принцип рівного доступу до державної служби, що втілює конституційні гарантії громадян на рівні умови реалізації свого права на участь в управлінні державними справами. Цей принцип означає, що жодна

особа не може бути обмежена в доступі до публічної служби через ознаки статі, раси, національності, віросповідання, політичних поглядів чи соціального походження. Він передбачає об'єктивність і неупередженість конкурсного добору, надання всім кандидатам рівних можливостей для демонстрації своїх здібностей та компетенцій, а також недопущення дискримінації в процесі кар'єрного просування. Рівність доступу забезпечується через процедури публічного оголошення посад, прозорого оцінювання, стандартизованих вимог до компетентності та системну підтримку представників вразливих соціальних груп.

Принцип результативності та ефективності у сфері управління персоналом передбачає орієнтацію всієї кадрової політики на досягнення конкретних управлінських результатів. Він означає, що функції, компетенції та службові завдання мають бути чітко пов'язані з очікуваними результатами роботи органу, що дає змогу оцінити внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей. Результативність вимагає впровадження систем управління за цілями, індикаторів ефективності, регулярної оцінки виконання посадових обов'язків та прийняття кадрових рішень на основі даних, а не суб'єктивної думки керівника. Ефективне використання людського капіталу не лише підвищує функціональність державної служби, а й сприяє економії бюджетних ресурсів, зменшенню дублювання функцій і підвищенню продуктивності праці в публічному секторі.

Принцип неперервного професійного розвитку підкреслює необхідність постійного навчання та оновлення знань державних службовців відповідно до змін у законодавстві, політичному контексті, управлінських інструментах та суспільних очікуваннях. Він ґрунтується на ідеї, що службовець має не лише володіти фаховими знаннями на момент призначення, а й постійно розвивати компетенції впродовж своєї кар'єри. Це вимагає створення інституційної системи підвищення кваліфікації, розширення можливостей самонавчання, підтримки освітніх ініціатив, а також впровадження індивідуальних планів професійного розвитку, наставництва та кар'єрного коучингу[24].

Принцип етичності та доброчесності виступає ключовим елементом довіри до публічної служби. Він означає, що державні службовці мають дотримуватись не лише правових норм, а й етичних стандартів поведінки: чесності, неупередженості, поваги до громадян, відповідальності, культурного спілкування, уникнення конфлікту інтересів та запобігання корупції. Дотримання етичного кодексу службовця має закріплюватись не лише нормативно, а й практично через систему внутрішнього контролю, антикорупційні механізми, доброчесні лідерські приклади, культуру взаємоповаги та професійну відповідальність. Без доброчесності жодна система не буде здатною функціонувати як інструмент справедливого врядування.

Таблиця 1.1

Функції управління персоналом у державному секторі

Назва функції	Зміст функції	Основні інструменти реалізації	Значення для державного управління
Планування персоналу	Визначення потреб у кадрах, аналіз кадрового потенціалу, формування резерву, узгодження зі стратегією розвитку органу	Кадровий аудит, прогнози, аналітичні звіти, розробка стратегій, плани заміщення	Забезпечує випереджувальне формування якісного складу персоналу, оптимізацію структури
Добір і відбір кадрів	Проведення конкурсів, перевірка кваліфікації та доброчесності, прийняття на службу, оформлення документів	Конкурсні комісії, тестування, інтерв'ю, перевірка доброчесності, портали вакансій	Сприяє прозорості, справедливості й добору компетентних службовців
Адаптація персоналу	Ознайомлення з регламентами, вимогами, функціями органу, інтеграція в колектив, формування службової ідентичності	Наставництво, інструктаж, адаптаційні програми, оцінювання після випробувального терміну	Підвищує ефективність новоприйнятих працівників, знижує ризики дезадаптації
Розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації, перепідготовка, розвиток управлінських і цифрових	Тренінги, курси, навчальні модулі, платформи підвищення кваліфікації, планування кар'єри	Забезпечує збереження конкурентоспроможності державної служби в умовах змін

	компетентностей, лідерських якостей		
Оцінювання діяльності персоналу	Визначення результативності, відповідності службовим обов'язкам, прийняття управлінських рішень на основі оцінки	Система оцінювання за критеріями, щорічна атестація, КРІ, індикатори результативності	Створює підґрунтя для об'єктивної мотивації, кар'єрного зростання, виявлення сильних і слабких сторін кадрів
Мотивація та стимулювання	Використання матеріальних і нематеріальних чинників для підвищення ефективності праці та залучення персоналу до досягнення цілей організації	Надбавки, премії, публічне визнання, перспективи просування, участь у проектах, підтримка ініціатив	Підвищує продуктивність, лояльність і задоволеність службовців, знижує рівень плинності кадрів
Завершення службових відносин	Оформлення звільнення, вихід на пенсію, передача справ, аналіз причин звільнення, управління кадровим обігом	Накази про звільнення, звітність, оцінка ділової репутації, анкетування при звільненні	Забезпечує правовий порядок завершення служби, збереження інституційної пам'яті, аналітику кадрової стратегії

Аналіз поданої таблиці дає змогу усвідомити, наскільки комплексною та стратегічно важливою є система функцій управління персоналом у сфері публічного управління. Кожна функція розглядається як ланка в єдиному управлінському процесі, що забезпечує не лише організаційну сталість, а й постійне вдосконалення людського капіталу державної служби. Планування персоналу передбачає не лише кількісне прогнозування потреб, а й врахування якісних змін в управлінських завданнях, що особливо актуально в умовах реформування та динаміки правового середовища. Функція добору та відбору кадрів відіграє роль інструмента забезпечення публічної довіри до органів влади, оскільки ґрунтується на конкурсності, об'єктивності та доступності процедур. Адаптація новопризначених працівників є важливою складовою успішної інтеграції в адміністративне середовище, що, своєю чергою, впливає на ефективність виконання службових обов'язків з перших днів.

Подальший розвиток персоналу через навчання, наставництво та оновлення компетентностей забезпечує адаптивність і гнучкість публічної служби, що особливо важливо в умовах цифровізації управлінських процесів і впровадження інноваційних підходів. Не менш вагомою є функція оцінювання діяльності, яка дає можливість застосовувати диференційовані механізми мотивації та виявляти резерви зростання працівників, формуючи об'єктивну основу для кар'єрного просування. Мотивація та стимулювання в публічному секторі, незважаючи на обмеженість фінансових інструментів, має значний вплив на внутрішню мотивацію працівників завдяки нематеріальним стимулам, таким як визнання, участь у проєктах чи підтримка ініціатив. Завершення службових відносин, попри свою формальну завершальну роль, також має стратегічне значення, адже дає змогу аналізувати причини плінності кадрів, зберігати інституційну пам'ять та забезпечувати правову і організаційну чистоту ротацій.

У сукупності ці функції відображають системний і глибоко інтегрований підхід до управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Їхня ефективна реалізація є передумовою професіоналізації публічного сектору, зміцнення довіри громадян до державної служби та створення стійкої кадрової політики, що здатна відповідати на виклики сучасного адміністративного середовища[1].

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом у публічному секторі

Вид методів	Зміст методу	Основні інструменти	Значення для публічного управління
Адміністративні методи	Базуються на нормативно-правових актах, положеннях, інструкціях, наказах. Мають обов'язковий характер і забезпечують регламентацію службової діяльності.	Розпорядження, регламенти, посадові інструкції, інструктаж, контроль, дисциплінарні заходи	Забезпечують організованість, стабільність, дисципліну, єдність дій в межах правового поля
Економічні методи	Передбачають матеріальне стимулювання	Система посадових окладів, преміювання,	Стимулюють продуктивність, ефективність,

	результативності працівників, сприяють підвищенню мотивації досягати службових цілей.	надбавки, доплати, заохочення за інновації	ініціативність у межах доступних бюджетних ресурсів
Соціально-психологічні методи	Спрямовані на формування позитивного психологічного клімату, мотивації, колективної згуртованості та емоційної стійкості працівників.	Бесіди, наради, опитування, тімбілдінг, коучинг, неформальні заходи, психологічна підтримка	Підвищують лояльність, задоволеність працею, довіру до керівництва, знижують ризики внутрішніх конфліктів
Інноваційні HR-методи	Сучасні практики управління людськими ресурсами, засновані на цифрових технологіях, результативності та гнучкості управлінських процесів.	KPI, performance management, HRIS, 360°-оцінка, гнучке планування (agile), кадрова аналітика	Підвищують прозорість, персоніфікацію управління, оптимізують прийняття рішень, посилюють стратегічну складову

Аналіз поданих методів управління персоналом у публічному секторі свідчить про багатокомпонентність підходів до реалізації кадрової політики та необхідність гармонійного поєднання різних механізмів впливу на працівників. Адміністративні методи, які домінують у державному секторі внаслідок високого рівня правового регламентування службових відносин, забезпечують формальну впорядкованість, стабільність організаційної поведінки та передбачуваність управлінських дій. Вони особливо важливі в системах, де дотримання процедур є критичним для підтримання інституційної довіри та законності. Проте їх застосування має супроводжуватись адаптивністю і врахуванням динаміки завдань публічного управління, інакше вони можуть перетворитись на рутину, що стримує ініціативу й інноваційність персоналу.

Економічні методи, хоч і мають обмежений арсенал у бюджетному секторі, відіграють істотну роль у формуванні зацікавленості працівників у досягненні цільових результатів. Раціональне використання систем преміювання, надбавок і матеріальних стимулів здатне компенсувати структурну жорсткість адміністративного впливу та створити додаткові мотиваційні орієнтири для державних службовців. У той же час, результативність цих методів значною

мірою залежить від прозорості й обґрунтованості застосування стимулюючих механізмів, оскільки в умовах публічної служби особливо важливим є баланс між винагородою і справедливістю.

Соціально-психологічні методи мають виняткову значущість у сфері публічного управління, оскільки державна служба функціонує у високонавантаженому, політично чутливому та соціально відповідальному середовищі. Ефективна комунікація, підтримка командної роботи, увага до морального клімату, індивідуальні бесіди, розвиток взаєморозуміння між керівниками та підлеглими, здатні значно знизити внутрішню напругу, зменшити ризики професійного вигорання та втрати мотивації. Формування позитивного психологічного середовища дозволяє не лише утримувати фахівців, а й стимулювати розвиток їхніх ініціатив, підвищувати ступінь залученості до процесів прийняття рішень і формувати стабільні колективи.

Водночас особливу увагу заслуговують інноваційні HR-методи, які відповідають сучасним викликам цифровізації та потребам стратегічного кадрового управління. Вони включають цифрові платформи, інструменти управління за результатами, гнучкі методики планування та аналітику поведінкових показників, що дозволяє наблизити систему державної служби до стандартів корпоративного управління, зберігаючи при цьому публічну орієнтацію. Ці методи сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, посиленню об'єктивності оцінки результатів діяльності персоналу та виявленню резервів його розвитку. Їхнє застосування дає змогу поступово трансформувати державне управління з бюрократичної до більш гнучкої, ефективної, аналітичної і результатієорієнтованої моделі[34].

Застосування методів управління персоналом у публічному секторі має бути системним і комплексним, із урахуванням специфіки правового середовища, обмежень публічних фінансів, соціальної місії державної служби та вимог сучасного громадянського суспільства. Поєднання адміністративної дисципліни, економічної мотивації, психологічної підтримки та цифрових інновацій дозволяє сформувати кадрову систему, що здатна реагувати на

зовнішні виклики, забезпечувати стабільність, ефективність і суспільну легітимність державного управління.

Управління персоналом у державному секторі базується на поєднанні чітко сформульованих принципів, багаторівневої функціональної системи та гнучкого інструментарію методів управлінського впливу. Принципи формують правову та етичну основу кадрової політики, функції — визначають її логіку та напрями реалізації, а методи — забезпечують механізми досягнення поставлених цілей. У сучасних умовах особливого значення набуває трансформація методів управління персоналом відповідно до європейських стандартів публічного адміністрування, розвиток стратегічного мислення у кадрових підрозділах, посилення мотиваційних механізмів та цифровізація кадрових процесів. Розуміння сутності принципів, функцій і методів управління персоналом у публічному секторі є необхідною передумовою для формування ефективної, стійкої та орієнтованої на результат системи державного управління.

1.3. Нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади України

Нормативно-правове регулювання кадрової політики в органах публічної влади України є фундаментальною основою формування та функціонування системи державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. В умовах демократичного суспільства, побудованого на принципах законності, верховенства права, рівності громадян і відкритості публічної адміністрації, саме правові засади визначають механізми добору, оцінювання, просування, мотивації та відповідальності публічних службовців. Кадрова політика в публічному секторі не є суто адміністративною процедурою, а виступає інструментом реалізації стратегічних цілей державної політики, інституційної стабільності, ефективного врядування й забезпечення публічного інтересу. У такому контексті нормативно-правове регулювання виконує кілька ключових функцій: визначення статусу публічного службовця, регламентація процедур

кадрової роботи, уніфікація стандартів професійної поведінки, забезпечення прозорості та запобігання зловживанням.

В Україні система нормативно-правового забезпечення кадрової політики формувалася еволюційно, під впливом як національного досвіду адміністративного будівництва, так і міжнародних зобов'язань, насамперед у межах курсу на європейську інтеграцію. Конституція України, прийнята в 1996 році, заклала засадничі принципи правового статусу громадян, рівності доступу до публічної служби, гарантій трудових прав і обов'язків. Саме вона визначила, що держава функціонує на основі розподілу влад, а отже, кожна гілка влади повинна мати власну кадрову автономію, одночасно дотримуючись єдиних правових стандартів. Стаття 38 Конституції закріплює право кожного громадянина на доступ до державної служби відповідно до здібностей і професійної підготовки, що стало основою для розробки спеціалізованих законодавчих актів у цій сфері[7].

Ключовим нормативним актом, що регламентує діяльність у сфері державної служби, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII, який набув чинності 1 травня 2016 року. Цей закон став результатом багаторічної підготовки реформи державної служби, що мала на меті деполітизацію, професіоналізацію та підвищення ефективності державного апарату. Закон запровадив принципово нову модель державної служби, що ґрунтується на компетентнісному підході, чіткому розмежуванні посадових категорій, прозорих процедурах конкурсного добору, незалежній оцінці результатів діяльності й уніфікованій системі оплати праці. Він визначає правовий статус державних службовців, їхні права та обов'язки, механізми добору, навчання, просування, атестації, дисциплінарної відповідальності, а також встановлює повноваження суб'єктів управління державною службою. Особливу роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), яке виконує функції координаційного, аналітичного та методологічного органу в цій сфері.

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» у чинній редакції від 1997 року із внесеними змінами до сьогодні залишається нормативною базою для кадрової політики в органах місцевої влади. Попри певну архаїчність його положень, він забезпечує базові правові орієнтири щодо статусу посадових осіб місцевого самоврядування, умов вступу на службу, трудових прав, дисциплінарної відповідальності тощо. Протягом останніх років неодноразово здійснювались спроби його оновлення, зокрема в межах ініціативи децентралізації та реформи публічної служби, однак проєкти нового закону неодноразово зупинялись на етапі парламентського розгляду. Водночас, низка підзаконних актів, розроблених урядом і профільними міністерствами, частково модернізують цю сферу та забезпечують уніфікацію процедур добору, оцінювання й навчання посадових осіб місцевого самоврядування за аналогією до держслужбовців.

Кодекс законів про працю України, хоча і є універсальним нормативним актом для всіх сфер зайнятості, також має безпосереднє застосування в кадровій роботі публічного сектору, зокрема щодо регулювання тривалості робочого часу, відпусток, дисциплінарних стягнень, гарантій для працівників тощо. У поєднанні із спеціальними законами та підзаконними актами він формує правову основу для врегулювання службових відносин у публічній адміністрації. Окремі положення також містяться у Законі України «Про запобігання корупції», який накладає обмеження на осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у частині конфлікту інтересів, декларацій доброчесності, подарунків, сумісництва тощо.

Важливим напрямом правового регулювання є стандартизація процедури конкурсного добору на посади державної служби. Затверджене Кабінетом Міністрів України Положення про проведення конкурсу на зайняття посад державної служби є основним документом, який визначає чітку процедуру етапів конкурсу: подання документів, допуск, тестування, співбесіда, оцінювання та прийняття рішення. Відкритість процедури та наявність незалежної конкурсної комісії є гарантіями прозорості та мінімізації корупційного впливу. Ці правила

регламентуються також Законом «Про державну службу», який встановлює єдиний порядок для державних органів усіх рівнів, незалежно від галузевої специфіки.

Ще одним інструментом нормативного забезпечення кадрової політики є Типові положення про кадрові служби, затверджені наказами НАДС та іншими урядовими органами, які деталізують функції, права й обов'язки підрозділів з управління персоналом у міністерствах, відомствах, органах місцевого самоврядування. Згідно з цими документами, кадрові служби відповідають за ведення особових справ, підготовку наказів, організацію конкурсів, контроль за проходженням служби, координацію навчання та атестації, моніторинг дотримання етичних стандартів. Така уніфікація створює передумови для злагодженого функціонування кадрової системи на всіх рівнях публічного управління.

У межах імплементації європейських стандартів публічної служби Україна зобов'язалася гармонізувати свою кадрову політику з вимогами SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) та принципами належного врядування, запропонованими Європейською комісією. Це зобов'язання передбачає дотримання стандартів прозорості, професійності, політичної нейтральності, відкритості процедур, результативності та етичності публічної служби. З огляду на це, Національне агентство України з питань державної служби бере участь у реалізації низки програм, спрямованих на формування компетентнісних моделей, створення національного класифікатора посад, стандартизацію посадових інструкцій і запровадження системи управління за результатами (performance-based HRM)[30].

Окреме місце в системі нормативно-правового регулювання кадрової політики займає система професійного навчання публічних службовців. Вона регламентується нормативами НАДС та МОН і включає положення про підвищення кваліфікації, проходження тренінгів, обов'язкові курси адаптації, спеціалізоване навчання для новопризначених працівників. Платформи електронного навчання, зокрема «Дія.Освіта» та Центри підвищення кваліфікації

при ОДА, функціонують у межах державної політики забезпечення неперервного професійного розвитку. При цьому особливу увагу приділено запровадженню електронних інструментів: e-CMS (система управління навчальними курсами), електронний облік результатів навчання, персоніфіковані навчальні траєкторії.

Варто зазначити, що в кадровій політиці органів публічної влади останніми роками спостерігається тенденція до нормативного узгодження інструментів управління персоналом із підходами приватного сектору. Запровадження системи оцінювання службової діяльності за принципами KPI, ротаційні моделі, запобігання вигоранню, електронний документообіг у кадрових службах — усе це поступово закріплюється в нормативних актах, що свідчить про трансформацію кадрової політики з жорстко бюрократичної до результатоорієнтованої та динамічної моделі[2].

Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в органах публічної влади України є розгалуженою, багаторівневою системою, що поєднує конституційні засади, галузеве спеціальне законодавство, підзаконні акти та міжнародні стандарти. Вона поступово еволюціонує у напрямку професіоналізації, прозорості та ефективності публічної служби, попри наявні проблеми фрагментарності, часткової невідповідності норм, відставання окремих положень від практик країн ЄС. Подальше вдосконалення нормативно-правового регулювання кадрової політики потребує гармонізації законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування із законом про державну службу, розширення повноважень кадрових служб, впровадження єдиного кадрового обліку, підвищення відповідальності керівників за дотримання процедур, а також активного використання цифрових технологій. Лише за умов стабільної та цілісної правової бази можливо забезпечити сталий розвиток публічної служби, її відповідність суспільним очікуванням і спроможність бути інструментом реалізації демократичного управління в Україні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика кадрової служби у публічному секторі

Організаційно-функціональна характеристика кадрової служби у публічному секторі є ключовим елементом аналізу системи управління персоналом, оскільки саме кадрові підрозділи виконують визначальну роль у реалізації кадрової політики, забезпеченні дотримання законодавчих норм, формуванні та підтримці ефективного людського капіталу органів державної влади та місцевого самоврядування. Кадрова служба в публічному секторі є не лише адміністративною структурною одиницею, а й функціональним центром з управління людськими ресурсами, що виконує комплекс завдань, пов'язаних із плануванням, добором, оцінюванням, розвитком, дисциплінарним контролем та завершенням службових відносин.

Таблиця 2.1

Основні функції кадрових служб у публічному секторі

Назва функції	Зміст	Значення для органу публічної влади
Планування персоналу	Аналіз кадрових потреб, формування кадрового резерву, прогноз змін у структурі	Забезпечує оптимальний склад персоналу та зменшує кадрові ризики
Добір і відбір кадрів	Організація конкурсів, тестування, перевірка доброчесності кандидатів	Формує якісний кадровий склад, гарантує прозорість і законність призначень
Оформлення службових відносин	Підготовка наказів, ведення особових справ, облік працівників	Забезпечує юридичну правильність службових процедур та облік
Оцінювання результативності	Щорічне оцінювання досягнення цілей, фіксація результатів, рекомендації	Визначає ефективність працівників і підґрунтя для рішень щодо їх мотивації
Підвищення кваліфікації	Організація навчання, моніторинг освітньої активності, взаємодія з навчальними установами	Підвищує професійний рівень персоналу, адаптацію до нових вимог
Документаційне забезпечення кадрів	Формування особових справ, архівне зберігання, звітність до зовнішніх структур	Гарантує правову, аналітичну та адміністративну узгодженість кадрової роботи

Дотримання службової дисципліни	Контроль етики, запобігання конфлікту інтересів, моніторинг правопорушень	Підтримує належну поведінку, знижує ризики правових та репутаційних втрат
Підтримка стратегічного управління	Надання керівництву кадрової інформації, участь у реформуванні структури, кадрова аналітика	Сприяє прийняттю ефективних рішень щодо розвитку персоналу та організаційної структури

Аналіз таблиці свідчить про те, що сучасні кадрові служби в органах публічного управління виконують не лише технічну, а й стратегічну роль, забезпечуючи повноцінне функціонування державної та муніципальної служби. Функція планування персоналу є однією з базових, адже саме вона забезпечує гармонійний розвиток кадрового потенціалу в межах потреб і пріоритетів органу. Ефективне планування дозволяє прогнозувати зміни, формувати резерв, вчасно реагувати на кадрові коливання та забезпечувати сталу роботу установи. Не менш важливою є функція добору і відбору кадрів, оскільки вона визначає якість первинного входу працівників до системи публічної служби. Саме на цьому етапі закладаються підвалини професіоналізму, етичності й ефективності подальшої діяльності.

Оформлення службових відносин, хоча й має процедурний характер, є критично важливою частиною кадрової роботи, адже забезпечує юридичну чистоту прийняття рішень, відповідність дій вимогам закону, належне ведення документації. Функція оцінювання результативності працівників є необхідною для обґрунтованого прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування, мотивації та професійного розвитку. Її реалізація створює умови для формування культури досягнення результату, підвищення відповідальності та прозорості в оцінюванні службової діяльності. Не менш вагомою є функція підвищення кваліфікації, яка в умовах динамічних змін у правовому, інформаційному та управлінському середовищі стає ключовою для збереження конкурентоспроможності публічного апарату.

Документаційне забезпечення, як основа кадрового обліку, дозволяє підтримувати єдність, повноту та актуальність інформації про працівників, що є необхідною умовою для ефективної роботи кадрового підрозділу та взаємодії з

іншими структурами. Особливе значення має функція дотримання службової дисципліни, яка відповідає за забезпечення належної поведінки працівників, профілактику порушень, зміцнення довіри до державної служби та підтримання внутрішнього порядку. Нарешті, функція підтримки стратегічного управління вказує на поступовий перехід кадрових служб від виконавчих до аналітично-консультативних підрозділів, що мають підтримувати управлінські рішення даними, прогнозами та кадровими висновками[16].

Сукупність наведених функцій демонструє, що кадрова служба в органах публічної влади перестає бути суто адміністративним інструментом і поступово трансформується у важливого суб'єкта реалізації управлінської політики. Вона відіграє роль не тільки інституційного гаранта дотримання процедур, а й активного учасника реформ, що формує людський капітал держави, підтримує ефективність, адаптивність та сталий розвиток публічного управління.

Таблиця 2.2

Види організаційних моделей кадрових служб у публічному секторі України

Тип органу публічної влади	Структурна форма кадрової служби	Кількість працівників	Характерні особливості
Центральний орган виконавчої влади	Департамент, управління або окремий відділ	5–15	Високий рівень спеціалізації; розподіл обов'язків за напрямками HR-діяльності
Обласна державна адміністрація	Відділ або сектор у складі апарату	2–5	Поєднання адміністративних і стратегічних функцій; обмежений кадровий ресурс
Міська рада обласного центру	Відділ у виконавчому комітеті	2–3	Ведення кадрового обліку посадових осіб ОМС; часткова автономія від НАДС
Районна державна адміністрація	Сектор або окрема посада	1–2	Поєднання кадрової, юридичної та організаційної роботи
Селищна/сільська територіальна громада	Один фахівець з кадрових питань	1	Універсалізм функцій; суміщення з веденням архіву, військового обліку, діловодства

Аналіз наведеної таблиці свідчить про суттєву варіативність організаційних моделей кадрових служб у різних рівнях органів публічної влади,

що зумовлюється масштабом органу, обсягом його функціональних повноважень, чисельністю персоналу та ресурсними можливостями. У центральних органах виконавчої влади кадрові служби мають повноцінну структуру у вигляді департаментів, управлінь або спеціалізованих відділів, які охоплюють всі етапи життєвого циклу персоналу — від стратегічного планування до оцінювання результативності та формування корпоративної культури. Вони функціонують за принципами розподілу повноважень, що дозволяє глибше спеціалізуватися і забезпечити вищий рівень професійної підтримки управлінських рішень.

В обласних державних адміністраціях кадрові підрозділи представлені відділами або секторами, які поєднують як адміністративні, так і стратегічні функції, однак часто стикаються з обмеженим кадровим ресурсом. У таких органах одні й ті самі працівники змушені одночасно виконувати кілька напрямів роботи, що впливає на якість реалізації кадрової політики. В умовах обмеженого персоналу виникає ризик зосередження уваги переважно на технічному оформленні процедур, а не на аналітиці або прогнозуванні. Міські ради обласних центрів, попри більшу автономію, зазвичай мають дещо простішу структуру кадрових служб, які функціонують у межах виконавчих комітетів і забезпечують обслуговування посадових осіб місцевого самоврядування. Їхня діяльність менш регламентована національним законодавством порівняно з держслужбою, що призводить до різноманітності підходів, але водночас надає більше гнучкості у реалізації кадрових рішень[4].

У районних державних адміністраціях кадрові функції часто сконцентровані у вузькому секторі або навіть на одній посаді, що обумовлює потребу в універсальності працівників. Кадровик у такій структурі змушений поєднувати кадрову, юридичну та аналітичну роботу, що потребує високої кваліфікації при відсутності вузькопрофільної підтримки. Найбільш спрощена модель кадрової служби спостерігається у сільських та селищних територіальних громадах, де всі функції, включаючи ведення особових справ, військового обліку, архіву, трудових наказів і звітності, зосереджені в руках одного фахівця.

Це створює значне навантаження та підвищує ризики порушення строків, помилок у документах і низької кадрової стабільності.

Узагальнення порівняльних характеристик свідчить про загальну проблему недостатньої уніфікації та спеціалізації кадрових служб у публічному секторі, що потребує як організаційного, так і нормативного перегляду їхнього статусу, функціоналу та забезпечення. Тенденція до універсалізму на нижчому рівні, при збереженні багаторівневої спеціалізації у центральних органах, формує розрив у якості реалізації кадрової політики, що безпосередньо впливає на ефективність державного управління загалом.

Таблиця 2.3

Основні проблеми в діяльності кадрових служб органів влади

Проблема	Суть проблеми	Наслідки для системи публічного управління
Перевантаження рутинними процесами	Переважає оформлювальна робота над аналітичною, стратегічною діяльністю	Втрата управлінського потенціалу, гальмування розвитку кадрової політики
Низький рівень цифровізації	Відсутність HRM-систем, автоматизованого обліку, електронного документообігу	Низька ефективність, помилки в даних, затримки у прийнятті рішень
Формальне оцінювання результативності	Недостатній вплив оцінки на кар'єру, відсутність реального аналізу діяльності	Демотивація персоналу, відсутність зв'язку між результатом і винагородою
Відсутність кадрової аналітики	Брак прогнозування потреб, відсутність аналізу ризиків, дублювання функцій	Неможливість стратегічного планування та кадрового резерву
Поверхове підвищення кваліфікації	Формальне проходження курсів без реального розвитку компетенцій	Стагнація професійного рівня, нездатність реагувати на нові управлінські виклики
Відсутність управління кар'єрою	Немає індивідуальних траєкторій зростання, ротацій, систем наставництва	Плинність кадрів, відсутність мотивації до довготривалої служби
Обмежений кадровий ресурс	Нестача фахівців у громадах, суміщення кадрових функцій з іншими видами діяльності	Порушення строків, зниження якості документального супроводу
Недостатня інтеграція з управлінськими процесами	Кадрові служби виключені з процесу прийняття стратегічних рішень	Розрив між кадровою політикою та цілями органу влади

Аналіз наведеної таблиці дозволяє зробити висновок, що діяльність кадрових служб в органах публічної влади України супроводжується рядом системних проблем, які мають як адміністративний, так і стратегічний характер.

Однією з найбільш поширених є перевантаження рутинною, формальною роботою, що зумовлює дефіцит часу та ресурсів для виконання аналітичних і управлінських функцій. У результаті кадрові служби не виконують роль активного учасника стратегічного процесу, а лише механічно супроводжують документообіг. Це обмежує вплив кадрової політики на загальну ефективність діяльності органу. Паралельно спостерігається низький рівень цифровізації, який виражається у відсутності сучасних HRM-систем, електронних баз персоналу, інтегрованої звітності. Така технологічна відсталість призводить до уповільнення процедур, труднощів у верифікації інформації, ризику втрати або дублювання даних, а також ускладнює прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських рішень.

Ще однією критичною проблемою є формалізм у процесі оцінювання результативності службовців, що знижує довіру до самої системи управління ефективністю. За відсутності зв'язку між результатами оцінки й конкретними наслідками для працівника (підвищення, мотивація, навчання), механізм перетворюється на бюрократичну формальність, позбавлену реального впливу. Цьому сприяє і відсутність розвиненої кадрової аналітики — бракує не лише інструментів прогнозування, а й здатності аналізувати кадрові ризики, тенденції плинності, рівень забезпеченості ключових функцій. У результаті органи влади позбавлені здатності заздалегідь і цілеспрямовано реагувати на виклики у сфері персоналу, що знижує їхню гнучкість та адаптивність[21].

Проблема поверхового підвищення кваліфікації також має системний характер. Навчання часто проводиться формально, з мінімальним зворотним зв'язком і без реального впливу на розвиток компетенцій. В умовах стрімкої трансформації публічного управління та зростання запитів до якості державної служби це стає серйозною перешкодою для професійного зростання службовців і реалізації політики безперервного навчання. Ще одним слабким місцем є відсутність системи управління кар'єрою — брак індивідуальних траєкторій зростання, внутрішньої ротації, програм наставництва спричиняє втрату

мотивації, зменшення зацікавленості у тривалому перебуванні на державній службі, що в довгостроковій перспективі загрожує дефіцитом кадрів і знань.

Особливо гострою є проблема обмеженого кадрового ресурсу на місцевому рівні, зокрема у невеликих громадах, де одна особа змушена суміщати кілька напрямів роботи. Це не тільки погіршує якість кадрових процедур, а й створює умови для помилок, порушень, несвоєчасного виконання завдань. На завершення, важливим викликом є недостатня інтеграція кадрових служб у загальні процеси управління: у багатьох органах влади кадровики не беруть участі в плануванні стратегічних змін, реформ або проєктному управлінні. Вони залишаються суто технічними виконавцями, що не мають повноважень впливати на процеси ухвалення рішень, пов'язаних з людським капіталом.

Ефективне функціонування кадрових служб у системі публічного управління вимагає не лише зміни підходів до виконання окремих функцій, а й концептуального переосмислення їхньої ролі як повноцінного учасника управлінських процесів. Подолання виявлених проблем можливе лише за умов комплексного підходу до модернізації кадрової політики, що включає інституційну підтримку, цифрову трансформацію, аналітичне підсилення, підвищення професійного рівня кадровиків і забезпечення їхньої інтеграції в загальну систему стратегічного планування та реалізації публічної політики[3].

Кадрові служби в органах публічного управління України відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективності всієї системи державної та муніципальної служби. Вони є центром реалізації кадрової політики, координатором внутрішньоорганізаційної взаємодії, забезпечують дотримання законодавства, професійний розвиток, прозорість процедур і адаптацію до змін. Водночас їхній потенціал часто залишається не реалізованим через надмірне зосередження на технічних функціях, брак кадрового ресурсу, відсутність стратегічного мислення та обмеженість цифрових інструментів. Реформування системи управління персоналом у публічному секторі вимагає не лише змін у законодавстві, а й якісного переосмислення ролі кадрових служб як

повноправних учасників публічного адміністрування, здатних формувати і втілювати сучасну модель людського капіталу в органах влади.

2.2. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування

Кадрове забезпечення в органах державної влади та місцевого самоврядування України є основоположним елементом функціонування публічного управління, адже саме від професійного рівня, мотивації, етичності та стабільності працівників апарату залежить ефективність реалізації державної політики, якість адміністративних послуг, дотримання законності й довіра громадян до держави. Аналіз сучасного стану кадрового забезпечення в публічному секторі України виявляє наявність ряду викликів як системного, так і ситуативного характеру, що зумовлені поєднанням нормативно-правових, організаційних, політичних, фінансових та соціально-демографічних факторів.

Таблиця 2.4

Розподіл посад державної служби за рівнем державного управління

Рівень управління	Частка від загальної кількості посад, %	Характеристика
Центральні органи виконавчої влади	35 %	Висока конкуренція, кращі умови оплати
Обласні державні адміністрації	25 %	Середній рівень навантаження і ресурсного забезпечення
Районні державні адміністрації	20 %	Недостатній кадровий резерв, часте суміщення функцій
Органи місцевого самоврядування	20 %	Варіативність за рівнем розвитку територіальних громад

Аналіз розподілу посад державної служби за рівнями державного управління демонструє чітку диференціацію кадрового потенціалу між центральними, регіональними та місцевими органами влади. Найбільша частка службовців зосереджена у центральних органах виконавчої влади, що є логічним з огляду на масштаби функціональних повноважень, високу концентрацію адміністративних завдань і потребу в координації загальнодержавної політики.

Центральний рівень характеризується також відносно вищими вимогами до професійної підготовки персоналу, наявністю кадрових резервів і складнішими процедурами добору. Конкуренція за посади тут помітно вища, а професійне середовище – динамічніше, що сприяє оновленню кадрів і залученню молодих фахівців, хоча й супроводжується високим рівнем стресового навантаження та складністю прийняття рішень.

На обласному рівні кадрова структура є проміжною – вона поєднує централізовані вимоги до державної служби з потребами регіонального адміністрування. Тут спостерігається середній рівень навантаження, відносно стабільний кадровий склад, але менша гнучкість у кар’єрному зростанні. Натомість на районному рівні та в органах місцевого самоврядування ситуація ускладнюється обмеженістю ресурсів, дефіцитом професійних кадрів і слабо вираженою конкуренцією за посади. У багатьох громадах кадрове забезпечення здійснюється за залишковим принципом, що змушує працівників суміщати кілька функціональних напрямів, часто без відповідної спеціалізації або підготовки. Ця обставина негативно впливає на якість адміністративних послуг, знижує рівень правової точності та ефективності ухвалення управлінських рішень[7].

Розподіл посад державної служби є не лише статистичним показником, а й відображенням структурної диспропорції у кадровому потенціалі системи публічного управління. Він свідчить про потребу в політиці регіонального вирівнювання, яка б передбачала не лише перерозподіл фінансових ресурсів, а й створення стимулів для залучення фахівців на місцевий рівень, розвиток системи дистанційної професіоналізації, цифровізації процедур і формування стратегічного кадрового резерву поза межами столиці. Оптимізація цього розподілу є ключовою передумовою для формування збалансованої, гнучкої та професійної системи державної служби, спроможної ефективно функціонувати в умовах децентралізації та постійної зміни суспільних запитів.

Типові кадрові проблеми в органах влади за рівнем управління

Рівень органу	Основна проблема	Причини проблеми
Центр	Бюрократизація процесів	Формалізм, дублювання обов'язків, складність процедур
Область	Плинність персоналу	Низька мотивація, відсутність кар'єрних перспектив
Район	Дефіцит фахівців	Відсутність молоді, занижені зарплати, одноманітність функцій
Громади	Суміщення кадрових і адміністративних функцій	Обмеженість бюджету, брак навчання, нестача кадрів

Представлений аналіз демонструє, що кадрові проблеми в органах державної влади мають яскраво виражену специфіку залежно від рівня управління, на якому вони виникають. На центральному рівні основною проблемою виступає надмірна бюрократизація процесів, що зумовлена великою кількістю регламентів, процедур, погоджень і підзвітності. Це ускладнює оперативність прийняття рішень, створює ефект адміністративної інерції та знижує мотивацію персоналу до ініціативності. Центральні органи часто демонструють високий рівень завантаженості кадрів, але через множинність структур і відсутність чітко делегованої відповідальності зростає ризик формалізму.

На обласному рівні кадрова система потерпає переважно від високої плинності персоналу. Це пов'язано із середнім рівнем оплати праці, нестачею механізмів кар'єрного зростання, обмеженими можливостями професійного розвитку. Частина працівників не бачить перспектив тривалого перебування на державній службі та віддає перевагу переходу в інші сектори, особливо у приватний бізнес або політичне середовище. Результатом є втрати інституційної пам'яті, часта ротація і зниження ефективності роботи.

На районному рівні основною проблемою стає відчутний дефіцит кваліфікованих фахівців. У багатьох районах кадрові резерви вичерпано, конкуренція за посади низька, а молоді спеціалісти неохоче працевлаштовуються в умовах недостатньої соціальної підтримки, слабкої

інфраструктури та заниженого престижу служби. Цей кадровий вакуум змушує адміністрації покладатися на людей із обмеженим досвідом або освітою, що позначається на якості адміністративного управління.

Нарешті, у територіальних громадах поширеним явищем є суміщення кадрових функцій із низкою інших адміністративних завдань. Через малі обсяги фінансування громади не можуть дозволити собі утримання повноцінного кадрового підрозділу, тому облік персоналу, ведення документації, військовий облік, архівна справа та управління персоналом нерідко концентруються в одній посаді. Це породжує надмірне навантаження, знижує якість виконання функцій і унеможливорює впровадження сучасних HR-практик[39].

Загалом аналіз засвідчує, що кадрові проблеми в органах публічного управління мають не лише організаційне, а й системне походження. Їх вирішення вимагає не точкових заходів, а цілісної реформи, що включатиме оновлення нормативної бази, збалансування навантаження, удосконалення конкурсних процедур, формування кадрових резервів на всіх рівнях управління, а також впровадження електронних платформ і професійної підтримки службовців у процесі їх адаптації до сучасних вимог.

Таблиця 2.6

Вікова структура державних службовців

Вікова група	Частка працівників, %	Проблемні аспекти
До 30 років	14 %	Низька мотивація, обмежені перспективи зростання
31–45 років	39 %	Найбільш активна частина, потребує кар'єрного стимулу
46–60 років	33 %	Ризик професійного вигорання, потреба в перекваліфікації
60+ років	14 %	Проблема оновлення кадрів, невисока гнучкість адаптації

Аналіз вікової структури державних службовців свідчить про наявність помітного дисбалансу у вікових категоріях персоналу публічної служби України, що безпосередньо впливає на кадрову стабільність, динамічність управлінських процесів і адаптивність до сучасних викликів. Найменшою є частка молоді віком до 30 років, яка становить лише 14 % у загальній структурі. Це є критичним

індикатором слабкого оновлення державного апарату, втрати кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі та відсутності дієвих механізмів залучення випускників і молодих спеціалістів до публічного управління. Основними причинами низької молодіжної участі виступають обмежена конкурентоспроможність оплати праці, відсутність інституційно оформленої кар'єрної моделі та загальне уявлення про державну службу як консервативну й малопривабливу сферу.

Найчисельнішою категорією є працівники віком від 31 до 45 років, які становлять близько 39 %. Це активна частина державної служби, що здебільшого виконує основні функціональні обов'язки й забезпечує управлінську стійкість. Разом з тим саме ця вікова група найбільше потребує підтримки у розвитку управлінських компетентностей, гнучких форм зайнятості, можливості участі в міжнародних програмах стажування, а також прозорих механізмів кар'єрного просування. Її збереження та утримання є критично важливими для інституційної пам'яті органів влади та їхньої спроможності до реалізації реформ.

Далі за чисельністю йдуть службовці у віковій групі 46–60 років, що складають близько 33 %. Ця категорія має значний досвід, але також стикається з ризиком професійного вигорання, опором до змін і потребою в перепрофілюванні навичок, особливо в умовах цифровізації управлінських процесів. Для цього віку характерні високий рівень стабільності, проте водночас знижується гнучкість мислення, що може уповільнювати інноваційні процеси в апараті управління. Важливим аспектом є також формування програм підтримки для службовців передпенсійного віку, включаючи менторські ініціативи та гідне завершення кар'єри[18].

Особливу увагу варто звернути на категорію службовців, старших за 60 років, яка також становить 14 % загального складу. Наявність такої частки осіб похилого віку пояснюється складнощами з пенсійним забезпеченням, відсутністю достатньої заміни на рівні молодших кадрів, а також потребою в досвідчених фахівцях у сферах, де кадровий дефіцит особливо відчутний. Однак така ситуація свідчить про загальне старіння кадрового складу, що вимагає

перегляду підходів до кадрового планування, формування стратегічного резерву, трансферу знань між поколіннями та розвитку систем безперервного навчання, орієнтованої не лише на молодь, а й на старших службовців.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що вікова структура державної служби України характеризується недостатнім оновленням, високою концентрацією фахівців середнього та передпенсійного віку, а також слабкою представленістю молоді. Цей дисбаланс унеможлиблює повноцінну модернізацію публічного управління, гальмує інституційне оновлення та знижує спроможність до гнучкої адаптації в умовах соціальних і технологічних змін. Вирішення проблеми вікової диспропорції має стати одним із ключових напрямів удосконалення кадрової політики як на державному, так і на місцевому рівні.

Таблиця 2.7

Стан цифрової трансформації кадрових процесів у публічному секторі

Компонент HR-системи	Рівень впровадження (оцінка)	Коментар
Електронні особові справи	Низький	Впроваджено у вибіркових установах
Автоматизований облік персоналу	Середній	Часто реалізується через Excel або локальні бази
HR-аналітика	Дуже низький	Відсутність систем збору і аналізу даних
Онлайн-конкурси на вакансії	Середній	Застосовується, але не системно

Аналіз наведених даних засвідчує, що цифрова трансформація кадрових процесів у публічному секторі України перебуває на початковому або фрагментарному рівні розвитку. Однією з найменш розвинених сфер є впровадження електронних особових справ, яке характеризується вкрай низьким рівнем охоплення та використання. Більшість установ досі оперує паперовими носіями або неструктурованими файлами, що ускладнює систематизацію, оперативний доступ до інформації, а також спричиняє затримки в обробці кадрових документів. Така ситуація є свідченням не лише технічної відсталості,

але й відсутності загальнообов'язкових стандартів електронного кадрового діловодства.

Автоматизований облік персоналу впроваджено дещо ширше, однак здебільшого в обмеженому функціоналі — як правило, у вигляді баз даних, створених у табличних процесорах (наприклад, Excel), або локальних програм, що не інтегруються з іншими інформаційними системами. Це не дозволяє використовувати аналітичний потенціал даних, формувати звітність у реальному часі чи прогнозувати кадрові ризики. Водночас спостерігається тенденція до пошуку більш комплексних рішень, проте наявні обмеження у фінансуванні, кваліфікації ІТ-персоналу та відсутність єдиної державної політики стримують прогрес.

Найгірше виглядає ситуація з впровадженням HR-аналітики — цей напрям залишається фактично невідомим або недоступним для більшості органів влади. Відсутність культури збору, систематизації та аналізу HR-даних призводить до непрозорості в прийнятті кадрових рішень, неможливості оцінювання ефективності персоналу, а також ігнорування факторів, що впливають на плинність кадрів, їх розвиток чи мотивацію. Такий рівень цифрової неготовності суттєво знижує здатність системи публічного управління бути адаптивною, орієнтованою на результат і гнучкою до змін.

Більш позитивна ситуація спостерігається в контексті онлайн-конкурсів на вакансії, хоча й тут процес є нерівномірним. Певна частина державних установ використовує портали та електронні форми подання документів, однак у значній кількості громад і органів середнього рівня ці процедури досі відбуваються в паперовій або змішаній формі. Це знижує доступ громадян до участі в конкурсах, не забезпечує повної прозорості та ускладнює контроль за дотриманням конкурсних процедур.

У цілому ситуація вказує на потребу в системному оновленні підходів до цифровізації управління персоналом у державному секторі. Це передбачає не лише технічне переоснащення, але й перегляд нормативної бази, підвищення цифрової грамотності кадрів, інтеграцію з національними електронними

системами (наприклад, Єдиний реєстр держслужбовців), а також стимулювання інституцій до запровадження інноваційних HR-технологій. Без цього кадрові служби залишатимуться осередками адміністративного минулого, не здатними забезпечити якісне управління людським капіталом у реаліях сучасного цифрового суспільства[6].

Сучасний стан кадрового забезпечення у публічному секторі України потребує глибокого аналізу, діагностики та багаторівневих реформ. Він не може бути покращений винятково технічними заходами — необхідна стратегічна трансформація всієї системи кадрового менеджменту, з урахуванням як європейських стандартів, так і специфіки українських адміністративних практик. Лише комплексний підхід, що поєднує правову, організаційну, освітню, мотиваційну та інноваційну компоненти, здатний сформувати сильну, професійну, ефективну публічну службу, спроможну забезпечити якісне врядування в умовах динамічних суспільно-політичних змін.

2.3. Визначення проблем та ризиків у сфері управління персоналом державної служби

В умовах трансформації державного управління, реформування публічної служби та децентралізації влади в Україні питання ефективного управління персоналом набуває першорядного значення, оскільки саме кадровий потенціал є ключовим фактором реалізації державної політики, забезпечення сталого розвитку та надання якісних адміністративних послуг. Сфера державної служби, як одна з фундаментальних складових публічного сектору, характеризується наявністю широкого спектру проблем і ризиків, що мають системний характер і безпосередньо впливають на результативність роботи органів державної влади та місцевого самоврядування. Визначення цих проблем є необхідною передумовою для вироблення ефективних механізмів удосконалення кадрової політики, адаптації до викликів сучасності та досягнення цілей адміністративної реформи.

Однією з найгостріших проблем є фрагментарність та непослідовність нормативно-правової бази у сфері державної служби. Незважаючи на наявність базових законодавчих актів, таких як Закон України "Про державну службу", нормативне регулювання багатьох аспектів управління персоналом залишається незавершеним, суперечливим або занадто загальним. Відсутність чітко визначених процедур щодо формування кадрового резерву, організації підвищення кваліфікації, оцінювання результативності, а також розподілу повноважень між рівнями управління призводить до правової невизначеності, знижує прозорість кадрових рішень і створює можливості для суб'єктивізму. Наявні норми часто не відповідають реаліям децентралізованого управління, ускладнюючи практичне впровадження сучасних HR-підходів у територіальних громадах.

Не менш критичною є проблема професійного старіння кадрового складу. Аналіз вікової структури державної служби свідчить про переважання службовців середнього та передпенсійного віку, тоді як частка молоді залишається вкрай низькою. Така ситуація зумовлена низькою привабливістю державної служби для молодих фахівців через обмежені можливості кар'єрного зростання, низький рівень оплати праці, відсутність гнучких умов зайнятості, а також недостатню відкритість системи добору. Внаслідок цього державна служба поступово втрачає інноваційний потенціал, гнучкість, спроможність до адаптації, що є особливо небезпечним в умовах цифрової трансформації управлінських процесів.

Додатковим чинником, що ускладнює ситуацію, є низький рівень мотивації персоналу. Матеріальне стимулювання державних службовців у багатьох випадках є формальним, не відображає реального внеску працівника в досягнення результатів, а система преміювання часто базується не на об'єктивних критеріях, а на залишковому принципі. Крім того, державна служба залишається практично ізольованою від механізмів внутрішньої конкуренції, інституційного наставництва, ротації кадрів між відомствами, що призводить до застою в кадровій структурі та зниження динаміки розвитку. Неможливість

реалізувати себе в межах бюрократичної системи стає причиною відтоку кваліфікованих кадрів у бізнес або в міжнародні організації, що створює додатковий кадровий вакуум.

Суттєвим системним ризиком є також недостатній рівень цифровізації кадрових процесів. Більшість кадрових служб досі функціонують на базі паперових технологій, використовуючи застарілі або взагалі неуніфіковані інформаційні системи. Відсутність електронного документообігу, автоматизованого обліку персоналу, HR-аналітики не дозволяє формувати стратегічні рішення, ефективно керувати трудовим ресурсом та здійснювати прогнозування. Недосконалість цифрової інфраструктури посилюється низьким рівнем цифрової компетентності самих працівників кадрових служб, відсутністю доступу до навчальних ресурсів, сучасних програмних продуктів і технічної підтримки[10].

Проблема обмеженої інституційної спроможності особливо яскраво проявляється на місцевому рівні, зокрема у новостворених територіальних громадах. Відсутність достатнього кадрового резерву, брак кваліфікованих HR-спеціалістів, поєднання функцій управління персоналом з іншими адміністративними завданнями призводить до перевантаження персоналу, формального виконання кадрової роботи, а подекуди — до повного ігнорування стратегічних завдань у цій сфері. Децентралізація, яка передбачала посилення автономії громад, не супроводжувалася належною інвестицією в людський капітал, що загрожує розривом у якості державного управління між центром і регіонами.

Ще одним суттєвим викликом є дефіцит довіри до кадрових процедур у державній службі. Хоча формально конкурсний відбір передбачає рівні умови для всіх кандидатів, на практиці трапляються випадки непрозорості, маніпуляцій та формального підходу до оцінювання компетентностей. Це знижує легітимність кадрових рішень в очах громадськості, демотивує претендентів до участі у відборі, сприяє відтоку активних громадян і посилює загальний скепсис до державної служби як до інституції. Проблема підсилюється також

обмеженими можливостями зовнішнього контролю за діяльністю кадрових комісій, відсутністю ефективного механізму оскарження результатів конкурсів та практичною недієвістю інструментів громадського моніторингу.

Ключовим ризиком у сфері управління персоналом залишається інституційна інерційність системи державної служби, яка не здатна оперативно реагувати на зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі. Бюрократична логіка, що домінує в роботі кадрових служб, перешкоджає запровадженню інновацій, створює перепони для мобільності кадрів, а також обмежує ініціативу з боку самих працівників. У таких умовах упровадження сучасних HR-практик, таких як гнучкі форми зайнятості, дистанційна робота, оцінка 360 градусів, управління за результатами тощо, натрапляє на значний опір, як з боку організаційної культури, так і з боку усталених процедур.

Також варто виокремити ризики, пов'язані з недостатнім управлінням знаннями у публічному секторі. Відсутність систем збереження й трансферу знань, неформалізованість практик наставництва, відсутність баз даних типових управлінських рішень і практик, які могли би бути використані як кейси для інших органів влади, призводить до втрати цінного досвіду, особливо в умовах плинності кадрів. Інституційна пам'ять не зберігається, а нові службовці змушені повторно проходити ті самі помилки, замість того щоб базуватися на вже сформованому знанні[22].

Не менш важливою є проблема низької ролі стратегічного кадрового планування. Більшість кадрових служб зосереджена на вирішенні поточних завдань, таких як оформлення документів, ведення особових справ, складання звітності, що залишає поза увагою середньо- та довгострокові аспекти формування людського капіталу. Відсутність кадрової аналітики, сценарного моделювання, стратегічного прогнозування потреб у персоналі створює ризик неготовності органів влади до масштабних викликів, таких як кризи, масові звільнення, діджиталізація тощо.

Окремо слід акцентувати увагу на проблемі відсутності індивідуалізованих траєкторій кар'єрного зростання. У переважній більшості

випадків службове зростання не прив'язане до результатів роботи, рівня професійної підготовки або особистісного потенціалу. Кар'єрна логіка є формальною, інерційною, залежить від вакантності посад, а не від ініціативи або досягнень. Це породжує відчуття застою, знижує внутрішню мотивацію, створює умови для відтоку найкращих працівників та демотивує залишатися в системі.

Таблиця 2.8

Основні проблеми та ризики у сфері управління персоналом державної служби
України

Категорія проблеми	Сутність проблеми	Наслідки для системи управління персоналом	Потенційні напрямки подолання
Нормативно-правова невизначеність	Нечітке законодавче регулювання, фрагментарність актів	Відсутність єдності практик, суб'єктивізм у прийнятті рішень	Уніфікація та актуалізація законодавчої бази
Старіння кадрового складу	Переважає службовців віком 50+, відсутність омолодження	Зниження динамізму, інноваційної спроможності	Програми залучення молоді, кадровий резерв, стажування
Низький рівень мотивації	Відсутність об'єктивних критеріїв преміювання, рівень оплати праці	Демотивація, плинність, формалізм	Впровадження KPI, прозорі системи заохочення
Відсутність цифровізації	Переважає паперових процесів, відсутність HRIS, слабка аналітика	Повільність процесів, помилки, неефективність планування	Автоматизація, електронні особові справи, цифрова грамотність
Обмежена спроможність місцевих кадрових підрозділів	Посадження функцій, нестача кадрів, низький рівень кваліфікації	Перевантаження, формалізм, низька якість управлінських рішень	Розвиток HR-кадру, підтримка з боку центральних органів
Недовіра до конкурсного відбору	Непрозорість, вплив особистих зв'язків, складність оскарження	Зниження довіри громадськості, легітимності рішень	Електронний конкурс, незалежні комісії, громадський моніторинг
Спротив до інновацій та інерційність системи	Домінування формальних процедур, страх змін	Відставання від сучасних HR-трендів	Управління змінами, навчання, впровадження проектного підходу
Відсутність стратегічного планування	Зосередження лише на поточних завданнях	Неадаптивність до криз, кадрова нестабільність	Аналіз потреб, резерв кадрів, стратегічна аналітика
Невизначені кар'єрні перспективи	Випадковість просування, не пов'язане з досягненнями	Відтік кращих фахівців, стагнація	Кар'єрне планування, оцінка компетенцій, прозорі траєкторії

Втрата інституційної пам'яті	Відсутність передачі досвіду, наставництва	Повторення помилок, зниження якості прийняття рішень	Бази знань, формалізація практик, інституалізоване навчання
------------------------------	--	--	---

Проблема управління персоналом у державній службі України є багатовимірною і комплексною. Її вирішення потребує не лише оновлення нормативної бази, але й трансформації управлінської культури, підвищення ролі аналітики в кадровій політиці, діджиталізації HR-процесів, розвиток професійної спільноти державних службовців та реалізації довгострокових програм професіоналізації. Лише системний, комплексний підхід до реформування кадрової системи забезпечить здатність публічної служби бути ефективною, гнучкою та орієнтованою на результат в умовах сучасних суспільних викликів.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів у публічному управлінні

У сучасних умовах трансформації публічного управління особливого значення набуває цифровізація кадрових процесів, що дозволяє забезпечити ефективність, прозорість, результативність і адаптивність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах глобальної диджиталізації і зростання ролі людського капіталу як основного ресурсу організацій, модернізація управління персоналом за допомогою HR-технологій стала стратегічним завданням для публічного сектору. Це зумовлюється як об'єктивними потребами в автоматизації рутинних процедур, так і необхідністю забезпечення нових стандартів управлінської якості, зокрема — індивідуалізації управління персоналом, гнучкості в ухваленні рішень, аналітичного підходу до формування кадрової політики.

Цифрова трансформація HR-функцій у сфері державного управління є не лише актуальним трендом, але й об'єктивною необхідністю, зумовленою загальносвітовими процесами інформатизації, підвищенням вимог до ефективності публічної служби та запитом суспільства на прозорість і відкритість влади. В умовах складної соціально-економічної динаміки, зростання складності управлінських процесів та необхідності оперативного прийняття рішень, цифровізація кадрової діяльності стала ключовим чинником адаптації органів публічного управління до вимог XXI століття. Цей процес охоплює системне оновлення функцій планування, обліку, аналітики, розвитку, просування, оцінювання та мотивації персоналу, з урахуванням можливостей, що надаються сучасними цифровими технологіями та інформаційними системами.

Одним з найбільш інтенсивно впроваджуваних напрямів є електронізація баз даних державних службовців, що формує підґрунтя для централізованого

управління людським капіталом у межах єдиного державного кадрового простору. Використання електронних особових справ, цифрових реєстрів, уніфікованих профілів працівників не лише зменшує обсяг паперової документації, а й забезпечує постійний доступ до актуальної кадрової інформації, що є критично важливим у процесах ротації, атестації, формування кадрового резерву та моніторингу службового просування. Зокрема, система ІСУДР (Інформаційна система управління державним ресурсом) на рівні центральних органів виконавчої влади виступає як базовий інструмент для уніфікації процедур кадрової роботи, підвищення узгодженості управлінських дій та оперативності прийняття рішень, що базуються на даних[25].

Цифрова трансформація кадрової діяльності також охоплює автоматизацію конкурсних процедур на зайняття посад державної служби. Використання електронних платформ для подачі документів, відбору кандидатів, проведення онлайн-тестування, організації відеоспівбесід, цифрового оцінювання відповідності кваліфікаційним вимогам створює принципово нові умови для реалізації принципів відкритості, об'єктивності та рівності доступу до публічної служби. Завдяки такому підходу мінімізується вплив суб'єктивних чинників, підвищується якість добору кадрів, спрощуються управлінські процедури, а також формуються передумови для централізованого контролю за дотриманням законодавства в сфері державної служби. Усе це в сукупності сприяє зниженню корупційних ризиків, формуванню довіри громадян до державних інституцій, а також підвищенню престижу публічної служби як сфери професійної реалізації.

Разом з тим, процес цифровізації HR-функцій у публічному секторі характеризується нерівномірністю, що виявляється як на міжінституційному, так і на регіональному рівнях. Зокрема, органи місцевого самоврядування часто відстають від центральних органів у впровадженні цифрових інструментів через обмежені фінансові ресурси, кадрову неспроможність та недостатній рівень цифрової компетентності працівників. В умовах децентралізації повноважень та підвищеної відповідальності органів місцевої влади за якість публічних послуг

така ситуація створює ризики неузгодженості кадрової політики, втрати єдності державної кадрової системи та загального зниження ефективності управління на рівні територіальних громад. Особливо гостро постають питання забезпечення технічної підтримки, оновлення програмного забезпечення, організації навчання кадрового персоналу з метою засвоєння навичок роботи з новими цифровими платформами.

Ще одним критичним напрямом є розвиток аналітичних інструментів у межах цифрового HR-менеджменту. Завдяки використанню баз даних про службовців, можливо здійснювати розширений аналіз стану кадрового забезпечення, прогнозування потреб у персоналі, виявлення дисбалансів у віковій, гендерній, освітній структурі кадрів, формування профілів успішних працівників, ідентифікацію слабких ланок в організаційній структурі. Такі можливості суттєво підвищують рівень обґрунтованості управлінських рішень, дозволяють адаптувати кадрову політику до динаміки соціального середовища та потреб громадян. Проте ефективне використання аналітичного потенціалу цифрових HR-систем неможливе без відповідного програмного забезпечення, методичного супроводу, та — що найважливіше — без належної цифрової культури в межах кадрових підрозділів органів влади[3].

У контексті загальної цифрової трансформації державного управління, модернізація HR-функцій повинна розглядатися як інтегральна частина концепції «розумної держави», що базується на відкритих даних, проактивному сервісі, безперервному вдосконаленні інституційних процесів. Тільки за умови синхронізації з електронним урядуванням, цифровим документообігом, електронною демократією та системами публічного зворотного зв'язку кадрова діяльність може набути стратегічного характеру, бути повністю орієнтованою на результат і реалізовувати принципи сталого розвитку та орієнтації на людину.

Використання HRIS-систем в управлінні персоналом державної служби набуває дедалі більшого значення в умовах трансформації підходів до організації кадрової роботи, де акцент переноситься з традиційної бюрократичної моделі на динамічну, аналітичну та цифрово орієнтовану систему управління людськими

ресурсами. Human Resource Information System (HRIS) виступає як універсальна інтегрована платформа, яка об'єднує всі етапи життєвого циклу службовця — від стратегічного планування чисельності штату, добору, адаптації, навчання і підвищення кваліфікації до оцінювання результативності, стимулювання, переміщення, мотивації та виходу зі служби. В межах публічного управління в Україні HRIS лише починає впроваджуватися у вигляді поодиноких прикладів, часто за участі міжнародних організацій, грантових програм, технічної підтримки донорів або у пілотному режимі в окремих міністерствах чи установах. Такий стан справ обумовлений як браком фінансових ресурсів, так і нестачею цифрової компетентності працівників кадрових служб та організаційною інерційністю державного сектору.

Упровадження HRIS дозволяє суттєво змінити логіку кадрового адміністрування, перетворивши розрізнені, трудомісткі, часто дубльовані процеси в єдиний інформаційний потік, який забезпечує безперервність, прозорість і обґрунтованість рішень. Найбільш сучасні та ефективні HRIS-платформи дають змогу створювати повноцінні цифрові профілі службовців, що включають персональні дані, історію кар'єри, результати оцінювання, участь у навчальних заходах, участь у конкурсах, виявлені компетентності, мотиваційні характеристики та показники залученості. Такі профілі стають інструментом для побудови аналітичної кадрової мапи, що уможливорює глибоку персоналізацію управлінських впливів і планування індивідуальних траєкторій розвитку персоналу. Особливе значення HRIS набуває в частині автоматизації обліку відпусток, лікарняних, переведень, ротацій, конкурсних процедур, подання електронних заяв, ведення електронного документообігу, що дозволяє скоротити адміністративні витрати, мінімізувати людський фактор, уникати дублювання інформації та забезпечити контрольованість кадрових потоків у реальному часі.

Водночас одним із стратегічних векторів розвитку HRIS-систем у публічному управлінні має стати формування єдиної державної кадрової екосистеми, яка б інтегрувала різнорівневі платформи — як на центральному, так і на місцевому рівнях — і забезпечувала централізовану обробку, зберігання й

аналітику даних про державних службовців. Таке рішення дозволить не лише здійснювати ефективне планування кадрового резерву, але й побудувати систему раннього попередження кадрових ризиків, визначення регіональних дисбалансів, виявлення «вузьких місць» в управлінні людським капіталом. HRIS також створює передумови для впровадження алгоритмізованих моделей ухвалення рішень, зокрема, на основі штучного інтелекту або машинного навчання, які здатні виявляти тренди, прогнозувати поведінкові моделі службовців, оптимізувати структури органів влади, підбирати найбільш відповідних кандидатів на вакантні посади з урахуванням не лише кваліфікацій, але й поведінкових та мотиваційних характеристик.

Паралельно з цим в українському публічному управлінні почали з'являтися приклади застосування передових HR-практик, які ще донедавна вважалися виключною прерогативою бізнес-середовища. Методи performance management, що передбачають управління за результатами з чітко встановленими показниками (KPI), 360-градусне оцінювання, електронне анкетування задоволеності персоналу, визначення індексу залученості (engagement index), моделювання компетентнісних профілів — усе це вже починає впроваджуватись у межах експериментальних або цільових HR-програм, ініційованих прогресивними органами публічної влади. Ці підходи дозволяють відійти від формального оцінювання службовців, що раніше зводилося до загальних характеристик і типових шаблонів, і перейти до реального вимірювання впливу конкретного працівника на досягнення цілей установи, реалізацію стратегічних завдань, покращення якості публічних послуг. У поєднанні з HRIS-системами це відкриває нові горизонти для індивідуалізованого управління кар'єрною траєкторією, формування планів розвитку, рекомендацій для навчання та наставництва[17].

Окрему роль у трансформації HR-функції відіграє кадрова аналітика та застосування інструментів Big Data у сфері персоналу. Завдяки накопиченню великих обсягів даних про поведінку, ефективність, мотивацію та плинність персоналу, кадрові служби отримують змогу перейти від реактивного до

проактивного управління. Зокрема, на основі аналітичних моделей можна виявляти працівників з високим ризиком звільнення, ідентифікувати причини незадоволеності умовами праці, оцінювати кореляцію між підвищенням кваліфікації та результативністю, визначати найкращі джерела залучення кандидатів. Такий підхід дозволяє будувати кадрову політику не на інтуїтивних припущеннях чи традиціях, а на об'єктивних даних, що мають високу прогностичну цінність.

Використання HRIS та інноваційних HR-практик у публічному секторі формує новий етап в еволюції кадрового управління — перехід від адміністративно-реєстраційної моделі до стратегічного партнерства між кадровою службою та керівництвом установ. У цій парадигмі HR-фахівець перестає бути виключно адміністратором документів і стає аналітиком, радником, стратегом, який формує людський капітал майбутнього. Така трансформація вимагає зміни мислення, інституційної підтримки, інвестицій у цифрову інфраструктуру, а також формування відповідної культури публічного управління, в якій ефективність праці, результативність, прозорість та розвиток стають ключовими цінностями[16].

Одним із найперспективніших напрямів є використання онлайн-освіти, платформ дистанційного навчання та e-learning-курсів для професійного розвитку держслужбовців. Національне агентство України з питань державної служби активно розвиває платформу "Професійне навчання держслужбовців", що забезпечує доступ до модульних курсів, тестування, сертифікації знань. У час постійних змін та впровадження нових нормативних актів важливою перевагою цифрового навчання є гнучкість, доступність та адаптація під специфіку органу влади. Системи e-learning дозволяють організувати мікронавчання, формування персоналізованих навчальних маршрутів, відстеження динаміки розвитку компетенцій.

В умовах гібридної зайнятості, особливо після пандемії COVID-19, надзвичайної актуальності набули цифрові інструменти внутрішньої комунікації — корпоративні портали, месенджери, відеозв'язок, системи управління

задачами (як-от Trello, Asana, Microsoft Teams). Їх використання дозволяє забезпечити синхронізацію між підрозділами, оперативний обмін інформацією, підтримку організаційної культури. Водночас публічні органи потребують адаптації таких інструментів до вимог інформаційної безпеки, збереження конфіденційності, дотримання регламентів документообігу.

Отже, використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів у публічному управлінні є ключовою передумовою якісного реформування кадрової політики, підвищення ефективності органів влади та їхньої здатності до адаптації в умовах складної соціально-економічної динаміки. Цифровізація управління персоналом дозволяє переходити від формального кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, де кожен працівник розглядається як носій цінного капіталу. Разом з тим на шляху до цифрового HR-управління існує низка викликів: від технологічної відсталості до браку цифрових компетенцій у кадрів. Вирішення цих питань потребує комплексного підходу: політичної волі, ресурсного забезпечення, методичної підтримки кадрових служб, адаптації HRIS до публічного сектору, розвитку національної платформи електронного управління персоналом. Тільки за таких умов цифрові рішення не залишаться декларативними, а стануть реальним чинником модернізації системи публічного управління.

3.2. Підвищення професійного рівня кадрів та впровадження системи оцінювання результативності

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні підвищення професійного рівня кадрів та впровадження ефективної системи оцінювання результативності державних службовців набуває винятково важливого значення. Це пов'язано із загальною трансформацією функцій держави, переходом від адміністративно-командної моделі до моделі сервісної держави, зорієнтованої на результат, ефективність, прозорість і підзвітність. Саме людський капітал публічного сектору є тим ресурсом, який визначає

спроможність державних інституцій виконувати свої функції на якісно новому рівні. Відповідно, якість кадрів, рівень їхньої професійної підготовки, готовність до інновацій, здатність до критичного мислення, комунікабельність і проактивність стають визначальними факторами ефективності функціонування державного апарату. Водночас однією з ключових умов підтримання високої професійної компетентності персоналу є впровадження систематичного підвищення кваліфікації та формування культури постійного навчання як організаційної норми.

Станом на сьогодні, система професійного розвитку публічних службовців в Україні є фрагментарною, часто формалізованою, обмеженою в ресурсах і слабо пов'язаною з реальними потребами органів влади. Традиційні підходи до підвищення кваліфікації, які домінували в попередні десятиліття, здебільшого зводилися до участі працівників у періодичних курсах при навчальних закладах, що часто не мали безпосереднього зв'язку з функціональними обов'язками службовців. Такий підхід не враховує специфіки змін у нормативно-правовому середовищі, динаміки управлінських викликів, необхідності швидкого реагування на кризові ситуації та орієнтації на громадянина як на клієнта публічної послуги. Крім того, у багатьох випадках участь у навчальних заходах відбувається формально, з мінімальною мотивацією до застосування здобутих знань на практиці[8].

У контексті переходу до компетентнісної моделі управління персоналом, актуальним є не лише формальне навчання, а й розвиток таких підходів, як безперервне професійне навчання (lifelong learning), самонавчання, наставництво, коучинг, участь у професійних спільнотах, обмін практиками, розробка індивідуальних планів розвитку. Це вимагає від органів державної влади та місцевого самоврядування переходу до стратегічного планування професійного розвитку персоналу на основі аналізу потреб, оцінки поточного рівня компетентностей працівників, визначення прогалин та постановки чітких цілей щодо підвищення кваліфікації. Одним із важливих інструментів у цьому процесі є систематичне проведення оцінювання службовців, результати якого

мають не лише фіксувати досягнення або недоліки, але й слугувати відправною точкою для індивідуального або групового навчання.

Оцінювання результативності персоналу, своєю чергою, є другим ключовим аспектом, тісно пов'язаним із підвищенням професійного рівня. У публічному управлінні традиційно домінувала система, що не передбачала чітких критеріїв оцінки діяльності працівників, натомість спиралася на загальні показники, такі як стаж роботи, участь у заходах, формальне виконання завдань тощо. Такий підхід не лише не стимулював до підвищення ефективності, але й породжував відчуття несправедливості, демотивації та втрати довіри до кадрових рішень. У сучасному контексті дедалі більше органів публічної влади впроваджують або експериментують із системами результативного оцінювання, які базуються на принципах SMART-цілей, використанні індикаторів ефективності, аналізі виконання індивідуальних планів, самооцінці, зворотному зв'язку від керівництва та колег. Найбільш прогресивні підходи включають також елементи 360-градусного оцінювання, KPI, Balanced Scorecard, а також використання цифрових платформ для ведення оцінювальних досьє[22].

Важливою умовою ефективного функціонування системи оцінювання результативності в публічному управлінні є її інтеграція в загальну стратегію розвитку персоналу, а не сприйняття як формальної процедури. Оцінювання не повинно бути репресивним або таким, що спрямоване винятково на виявлення недоліків, натомість воно має виконувати мотиваційну, діагностичну й коригувальну функції. Йдеться про створення атмосфери конструктивного аналізу діяльності, за якої працівники не бояться оцінювання, а сприймають його як можливість зрозуміти сильні й слабкі сторони, отримати зворотний зв'язок, вибудувати індивідуальну траєкторію професійного розвитку. За відсутності такої орієнтації оцінювання швидко перетворюється на бюрократичний ритуал, результати якого не мають реального впливу на управлінські рішення, підвищення кваліфікації чи кар'єрне зростання.

У процесі розбудови національної системи оцінювання результативності державної служби в Україні надзвичайно важливою є проблема інституційної

спроможності органів публічного управління забезпечувати не лише технічне, а й методологічне, організаційне та аналітичне супроводження оцінювання. Це передбачає наявність фахівців, які володіють методиками оцінювання, знаннями про психологічні особливості сприйняття зворотного зв'язку, принципами об'єктивності, конфіденційності, зниження конфліктності в процесі оцінки. Доцільно створювати централізовані методичні центри, розробляти типові алгоритми оцінювання, адаптувати міжнародний досвід до умов українського публічного управління, з урахуванням правового контексту, етичних стандартів та функціональних особливостей державної служби.

У сучасному світі підвищення професійної компетентності кадрів державної служби неможливе без цифрових рішень і інтеграції новітніх технологій. Зокрема, системи управління навчанням (LMS — Learning Management Systems), персоналізовані онлайн-курси, інтерактивні платформи самонавчання, цифрові тренажери, віртуальні симуляції управлінських ситуацій, мобільні застосунки з управління знаннями — усе це сприяє підвищенню доступності, гнучкості, ефективності професійного розвитку. Особливої актуальності набуває використання мікронавчання (microlearning), що передбачає здобуття знань невеликими порціями, з орієнтацією на практичне застосування у конкретних ситуаціях службової діяльності. У цьому контексті органам влади варто впроваджувати освітні платформи нового покоління, орієнтовані на адаптивне навчання, що підлаштовується під потреби кожного працівника залежно від рівня підготовки, посадових обов'язків і цілей розвитку.

Поряд із цифровими інструментами важливо не нехтувати традиційними, але модернізованими підходами до професійного розвитку, такими як наставництво (mentoring), тьюторство, фасилітація, управління знаннями на основі кейсів. Особливо вартісним є обмін досвідом між працівниками органів влади різних рівнів, залучення кращих практик із суміжних сфер, міжвідомча комунікація на тему професійного розвитку. Доцільно також стимулювати участь службовців у науково-практичних конференціях, конкурсах професійної

майстерності, освітніх стажуваннях, що сприяють як збагаченню знань, так і формуванню інституційного престижу державної служби загалом.

Варто відзначити, що успішна реалізація політики професійного розвитку персоналу вимагає не лише відповідної нормативної бази, ресурсного забезпечення та наявності кадрів, здатних реалізувати відповідні функції, а й зміни організаційної культури. Професійне зростання має сприйматися не як тягар, а як шанс; не як вимога згори, а як внутрішня потреба. Кожен працівник має розуміти, що його успішність у кар'єрі прямо залежить від рівня його підготовки, ініціативності, здатності до адаптації, навчання і змін. А керівництво органів публічної влади — створити відповідні інституційні передумови для цього, зокрема через формування цілісних систем підтримки професійного розвитку, узгоджених із індивідуальними траєкторіями та стратегічними цілями організації.

В умовах динамічного розвитку суспільства й трансформації вимог до публічного адміністрування надзвичайно актуальним є поєднання підвищення професійної кваліфікації з механізмами ефективної оцінки результатів праці, що дозволяє досягнути синергії між особистісним розвитком службовця та організаційною ефективністю. У цьому контексті сучасна державна служба повинна активно впроваджувати моделі компетентнісного підходу, коли кожна посада має бути забезпечена профілем компетентностей, який слугує базою для підбору персоналу, організації навчання, оцінювання результатів та формування кадрового резерву. Така модель дозволяє інституціалізувати кадрові процеси, зробити їх прогнозованими, справедливими, керованими та орієнтованими на стратегічний розвиток[19].

Комплексний підхід до розвитку кадрового потенціалу передбачає, що процес підвищення кваліфікації не є епізодичним або обмеженим окремими проектами, а вбудовується в управлінський цикл органу влади як системна функція. Це вимагає формування щорічних планів навчання, оцінювання ефективності проведених заходів, аналізу їх впливу на якість виконання службових завдань. Важливою є взаємодія з освітніми установами, вищими

навчальними закладами, інституціями підготовки й підвищення кваліфікації, які повинні не лише надавати стандартні освітні послуги, а й розробляти спеціалізовані програми на запит органів влади. Також доцільно впроваджувати інструменти визнання неформального навчання, заохочення до самонавчання, сертифікації професійних досягнень тощо.

Окрему роль у системі професійного розвитку і оцінювання результативності відіграє управління змінами в організації. Будь-які нововведення — цифрові, методологічні, процедурні — зустрічають спротив, якщо вони не супроводжуються ефективною комунікацією, лідерством змін і залученням персоналу. У цьому контексті надзвичайно важливим є розвиток у державній службі так званих «м'яких навичок» (soft skills), які включають здатність до комунікації, критичного мислення, лідерства, командної роботи, адаптації до змін. На відміну від «твердих» навичок, які легко вимірюються, ці якості є глибоко інтегрованими у поведінку службовця, формують культуру взаємодії, визначають ефективність не лише індивідуальних, а й колективних рішень[35].

Ефективна система оцінювання результативності має передбачати баланс між кількісними та якісними критеріями, відображати як індивідуальні досягнення працівника, так і його внесок у досягнення командних і стратегічних цілей органу влади. Крім того, оцінка має супроводжуватись наданням якісного зворотного зв'язку, обговоренням результатів, формуванням планів професійного вдосконалення. Це дає змогу не лише фіксувати рівень результативності, а й визначати напрями професійного зростання, виявляти лідерський потенціал, розробляти стратегії персонального розвитку.

Усі зазначені елементи — від розвитку HR-компетенцій до застосування цифрових інструментів, від компетентнісного підходу до культурного перетворення — повинні працювати на формування в публічному секторі нової моделі службовця: проактивного, кваліфікованого, доброчесного, здатного до прийняття рішень, орієнтованого на результат і відкритого до змін. Така модель кадрів є запорукою успішного функціонування державного управління як у

мирний час, так і в періоди кризових трансформацій, зокрема у складних умовах воєнного стану, реформаційних процесів, глобальних викликів і зростання запитів громадян до якості публічного сервісу.

Підвищення професійного рівня кадрів та впровадження системи оцінювання результативності в державному управлінні України виступають ключовими напрямками модернізації публічної служби. Вони формують основу ефективної кадрової політики, орієнтованої на досягнення цілей, розвиток компетентностей, забезпечення прозорості, підзвітності та довіри громадськості до державних інституцій. Успішна реалізація зазначених напрямів потребує узгодженості на рівні законодавчої, інституційної, кадрової та технічної бази, а також глибокого усвідомлення органами влади стратегічного значення людського капіталу в системі публічного управління.

3.3. Запровадження європейських стандартів кадрової політики в Україні: перспективи та виклики

Запровадження європейських стандартів кадрової політики в Україні є одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління в контексті євроінтеграційних прагнень держави. В умовах реформування державної служби, зміцнення інституційної спроможності органів влади та прагнення досягти належного рівня демократичного врядування, гармонізація національних кадрових практик із європейськими принципами набуває виняткового значення. Європейські стандарти у сфері кадрової політики базуються на засадах відкритості, прозорості, меритократії, дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності, неперервного професійного розвитку, доброчесності та підзвітності, і мають стати базовою основою для формування сучасної моделі публічної служби в Україні.

Формування європейської кадрової політики не є виключно адміністративною задачею — це складний і багаторівневий процес, який охоплює не лише оновлення нормативно-правової бази, але й трансформацію

інституційного середовища, зміну управлінської культури, розвиток людського капіталу та формування нових механізмів управління персоналом. Одним із центральних орієнтирів у цьому процесі є Стратегія реформування державного управління України, яка була розроблена за участі експертів SIGMA — спільної ініціативи Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва та розвитку. У рамках цієї стратегії особлива увага приділяється створенню професійної, політично нейтральної, орієнтованої на результат державної служби, в якій ключову роль відіграє саме якісна кадрова політика, адаптована до європейських стандартів[18].

Одним із першочергових викликів на шляху імплементації європейських стандартів в українську кадрову політику є проблема нормативної невизначеності та фрагментованості чинного законодавства у сфері державної служби. Хоча Закон України «Про державну службу» містить низку положень, що відповідають загальноприйнятим європейським практикам, зокрема щодо конкурсного добору, прозорості процедур, оцінювання результатів та професійного розвитку, на практиці реалізація цих положень стикається з низкою труднощів. Це зумовлено як обмеженими інституційними ресурсами, так і недостатньою адміністративною спроможністю багатьох органів влади реалізовувати ці механізми в повному обсязі.

Особливої уваги заслуговує проблема політичної нейтральності державної служби. У європейській традиції публічна служба розглядається як постійна, стабільна структура, яка функціонує незалежно від політичних змін, забезпечуючи безперервність управлінських процесів. В Україні ж часто спостерігається практика політичного впливу на кадрові призначення, зокрема на вищі посади в системі виконавчої влади. Це знижує рівень довіри до державної служби, породжує нестабільність, фрагментарність політик і підриває принципи доброчесності. Запровадження європейських стандартів у цьому контексті вимагає не лише юридичних гарантій незалежності службовців, а й формування політичної культури, в якій державна служба розглядається як

інструмент реалізації публічного інтересу, а не як засіб розподілу політичних впливів.

Ще одним важливим аспектом є забезпечення рівного доступу до державної служби. У Європейському Союзі одним із основоположних принципів є забезпечення рівних можливостей при вступі на публічну службу, що включає чіткі, прозорі, недискримінаційні правила конкурсу, можливості для всіх громадян незалежно від статі, віку, етнічної належності, політичних переконань чи соціального статусу. В українському контексті це означає необхідність посилення процедур конкурсного добору, забезпечення відкритого доступу до інформації про вакансії, підвищення об'єктивності в оцінюванні кандидатів, а також запровадження механізмів моніторингу та оскарження рішень конкурсних комісій.

Невід'ємним елементом європейських стандартів кадрової політики є забезпечення неперервного професійного розвитку державних службовців. У країнах Європейського Союзу ця практика реалізується через систему планування професійного розвитку, індивідуальних освітніх маршрутів, обов'язкових навчальних модулів, стажувань, обміну досвідом і сертифікацій. Україна поступово впроваджує елементи цієї системи, зокрема через діяльність НАДС, яке організовує навчальні курси, семінари та тренінги для державних службовців. Однак загальна система розвитку персоналу в публічному секторі ще перебуває на етапі формування, а якість освітніх програм, їх адаптивність до потреб конкретного службовця, а також рівень мотивації до самонавчання залишаються нерівномірними[6].

Важливою складовою європейського підходу до кадрової політики є впровадження ефективної системи оцінювання результативності праці державних службовців. У країнах ЄС така система базується на чітко визначених критеріях досягнення цілей, ключових показниках ефективності (KPI), обов'язкових щорічних або піврічних оцінках, зворотному зв'язку та планах професійного розвитку. Україна також запровадила механізми щорічного оцінювання результатів службової діяльності, однак цей процес у багатьох

органах носить формальний характер. Відсутність об'єктивних критеріїв, неготовність керівників надавати неупереджений зворотний зв'язок, брак навичок оцінювання та неузгодженість результатів оцінки з кадровими рішеннями, зокрема щодо просування чи підвищення оплати праці, знижують мотиваційний ефект від цієї процедури. Європейські практики передбачають не лише оцінювання результату, а й оцінку компетентнісного розвитку, а також визначення потреб у додатковому навчанні та менторській підтримці.

Суттєвий виклик у процесі гармонізації кадрової політики з європейськими стандартами становить недостатній рівень цифровізації процесів управління персоналом. У країнах ЄС широко застосовуються інтегровані HRIS-системи (Human Resource Information System), які охоплюють усі аспекти кадрової роботи — від планування та рекрутингу до розвитку та аналітики. В Україні подібні системи лише починають упроваджуватися на рівні центральних органів виконавчої влади, а на місцевому рівні цифровізація практично відсутня. Створення єдиної інформаційної платформи кадрового менеджменту, синхронізованої з іншими державними реєстрами, зокрема реєстром державних службовців, системами електронного документообігу та аналітичними інструментами, має стати пріоритетом державної політики. Це не лише підвищить прозорість і ефективність кадрових процедур, але й дозволить здійснювати стратегічне управління людськими ресурсами, прогнозувати потреби у фахівцях, визначати ризики плинності кадрів та оцінювати якість управлінських рішень[12].

У центрі європейської кадрової політики стоїть питання доброчесності, прозорості й підзвітності. Ключовим інструментом у цьому контексті є механізми запобігання корупції, конфлікту інтересів, подвійної відповідальності службовців, а також чітке розмежування між політичними та адміністративними функціями. В Україні запроваджено законодавчі засади доброчесності, зокрема через діяльність НАЗК, вимоги щодо подання декларацій, проходження антикорупційних перевірок, декларування подарунків та зовнішніх впливів. Проте практична реалізація цих вимог досі не позбавлена труднощів, зокрема в

частині забезпечення рівного підходу до всіх категорій службовців, незалежно від політичної лояльності чи посади. Європейський досвід демонструє, що формування доброчесності не обмежується лише антикорупційними механізмами, а передбачає створення етичної культури, підготовку кадрових етичних кодексів, інституційних рад з етики, наявність незалежних офіцерів з комплаєнсу та регулярну роботу з ризиками у сфері людських ресурсів.

Іншим важливим напрямом є забезпечення гендерної рівності та недискримінації у кадровій політиці. Європейські стандарти передбачають впровадження гендерного мейнстрімінгу, створення рівних можливостей для кар'єрного зростання, боротьбу з будь-якими формами дискримінації та сексуальних домагань у сфері публічної служби. Для України це особливо актуально, з огляду на нерівномірне представництво жінок на вищих державних посадах, наявність латентної дискримінації в окремих регіонах, а також слабку спроможність кадрових служб до реагування на випадки порушення рівності. Впровадження обов'язкових гендерних аудитів, індикаторів гендерного балансу, навчання службовців щодо виявлення й запобігання дискримінаційній практиці має стати частиною ширшої реформи кадрової політики. Окремо варто відзначити практику європейських країн щодо впровадження флексибельних режимів роботи, зокрема гнучкого графіку, дистанційної роботи, умов для поєднання службової діяльності з сімейними обов'язками — що є важливим інструментом інклюзії та модернізації службових відносин.

Ще однією сферою, яка вимагає трансформації відповідно до європейських стандартів, є стратегічне кадрове планування. У європейських країнах кадрова політика базується на довгостроковому аналізі тенденцій на ринку праці, демографічних прогнозах, планах розвитку державних інституцій та аналізі компетентнісних потреб. В Україні ж кадрове планування переважно обмежується щорічними планами формування резерву та поданням заявок на вакансії, без системного зв'язку з реальними викликами, функціональним навантаженням чи прогнозами розвитку політик. Запровадження стратегічного кадрового прогнозування має передбачати формування моделей компетенцій,

побудову цифрових профілів посад, аналіз динаміки плинності, рівня навантаження та ефективності, з подальшим врахуванням цих даних при формуванні політики добору, навчання та утримання кадрів. Такий підхід дозволить перейти від адміністративного управління до стратегічного лідерства у сфері людських ресурсів.

Значне місце у системі європейських підходів займає партнерство з громадянським суспільством, університетами, експертним середовищем і міжнародними організаціями. Спільна розробка стандартів компетентностей, незалежний аудит кадрової політики, спільні освітні програми, стажування за кордоном, обміни практиками, участь у програмах Twinning або TAIEХ — це інструменти, які успішно використовуються для модернізації публічної служби. Україна вже має позитивний досвід реалізації таких ініціатив, однак важливо забезпечити їх сталість, масштабованість і системність. Впровадження європейських стандартів має супроводжуватися зміною філософії кадрової політики — від реактивного заповнення вакансій до проактивного формування лідерів змін, від адміністративного контролю до партнерства, від замкнутої бюрократії до відкритої служби для громадян[29].

Загальною передумовою успішного запровадження європейських стандартів кадрової політики є трансформація управлінської культури в органах державної влади та місцевого самоврядування. Європейський досвід демонструє, що навіть найпрогресивніші нормативно-правові механізми не можуть дати очікуваного результату без підтримки з боку керівництва, без лідерства, заснованого на цінностях доброчесності, відкритості, служіння суспільству, а також без розвитку внутрішньої мотивації державних службовців до постійного вдосконалення. Управлінська культура в європейських країнах базується на ідеї сервісного врядування, коли держава виступає партнером громадянина, а не лише регулятором чи контролером. Це означає переосмислення ролі кадрової політики — не як допоміжного інструмента забезпечення функціонування системи, а як стратегічного ресурсу модернізації управління, підвищення його ефективності, легітимності та довіри громадськості.

Впровадження європейських стандартів кадрової політики в Україні має відбуватися в умовах численних викликів, серед яких важливо виокремити не лише інституційні чи правові обмеження, але й контекст системної кризи довіри до державних інституцій, кадрового виснаження через масові ротації, ризики втрати фахівців унаслідок війни, еміграції або переходу в інші сфери зайнятості. Публічна служба потребує не лише реформи, але й глибокої реанімації, відновлення статусу, престижу, мотивації працювати в інтересах держави. Саме європейські стандарти можуть стати методологічною й ціннісною основою для цього процесу.

Перспективи впровадження європейських стандартів пов'язані також із процесами інтеграції України до Європейського Союзу, який вимагає від кандидатів на членство відповідності Копенгагенським критеріям, зокрема критерію стабільності інституцій, що гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу до меншин. Кадрова політика у сфері публічного управління — це не лише питання внутрішньої адміністрації, а й елемент політичного сигналу про готовність до спільного європейського простору врядування. Європейська інтеграція, отже, не просто зумовлює запровадження нових технічних стандартів, але й створює політичне вікно можливостей для реформ, яке необхідно використати максимально ефективно. В цьому контексті важливим є не лише прийняття нових документів чи внесення змін до законів, а й глибоке усвідомлення кожним учасником системи публічного управління важливості змін — від міністра до спеціаліста в ОТГ[20].

Серед практичних викликів, що постають на цьому шляху, слід виокремити слабку координацію реформ між центральними органами виконавчої влади, обмежене фінансування освітніх програм для службовців, недостатню інституційну спроможність Національного агентства України з питань державної служби до реалізації стратегічного кадрового планування на національному рівні, а також слабкий зв'язок між кадровою політикою та загальною державною стратегією розвитку. Крім того, нерівномірність впровадження європейських практик у різних регіонах, особливо у невеликих

територіальних громадах, які не мають достатнього кадрового потенціалу чи доступу до якісної аналітики, створює ризики посилення кадрового дисбалансу між центром і регіонами. У цьому контексті надзвичайно важливо забезпечити горизонтальні зв'язки, обмін практиками, наставництво між органами різних рівнів, а також доступ до централізованих цифрових платформ, які б дозволяли забезпечити єдиний стандарт якості кадрового управління.

Крім суто професійних та інституційних викликів, запровадження європейських стандартів кадрової політики має враховувати соціально-культурний вимір. У країнах ЄС кадрова політика тісно пов'язана з концепціями *diversity & inclusion* — інклюзивності, поваги до різноманітності, боротьби з упередженнями, забезпечення соціальної рівності. Україна, що перебуває в процесі переосмислення багатьох ідентичностей, не може залишити осторонь ці аспекти. Особливо це стосується потреб ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, осіб із інвалідністю, молоді, яка повертається з-за кордону з європейським досвідом і очікуваннями. Кадрова політика має адаптуватися до змін соціальної структури населення і стати не лише системою добору й оцінювання, а простором людяності, відкритості та підтримки[17].

Завершуючи аналіз, можна стверджувати, що запровадження європейських стандартів кадрової політики в Україні — це не просто черговий етап адміністративної реформи, а глибокий цивілізаційний вибір, який визначає не лише якість публічної служби, а й майбутнє держави як демократичного, справедливого, ефективного суспільства. Від того, наскільки послідовно та системно буде реалізована ця трансформація, залежить здатність України не лише інтегруватися в європейський простір, але й побудувати нову державу — сильну, орієнтовану на людину, здатну відповідати на виклики сучасності. Європейські стандарти кадрової політики — це не догма і не шаблон, а живий інструмент, який за належного застосування може стати рушієм змін, джерелом довіри та запорукою якісного публічного управління в інтересах суспільства.

ВИСНОВКИ

Отже, у цій дипломній роботі здійснено комплексне дослідження проблематики удосконалення системи управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування України. Актуальність обраної теми зумовлена потребою модернізації публічного управління в умовах трансформаційних процесів у державі, посиленням ролі людського капіталу як основного ресурсу ефективного функціонування органів публічної влади, а також необхідністю адаптації національної кадрової політики до європейських стандартів. У межах теоретико-методологічного аналізу з'ясовано сутність, функціональні особливості та правові засади управління персоналом у публічному секторі, що дало змогу визначити системні ознаки кадрової політики як складової частини адміністративної реформи.

В ході дослідження було доведено, що система управління персоналом у державному секторі істотно відрізняється від приватного сектору як за змістом управлінських процесів, так і за цілями та ціннісними орієнтирами. Публічна служба базується на принципах законності, відкритості, політичної нейтральності, професіоналізму, доброчесності та відповідальності перед суспільством. У роботі підкреслено значення нормативно-правового регулювання як основи формування прозорої та ефективної системи управління персоналом. Проаналізовано чинну нормативну базу України у цій сфері, виявлено її структурну фрагментарність, а також потребу у гармонізації з європейськими підходами до управління людськими ресурсами.

У другому розділі дипломної роботи здійснено аналітичне дослідження сучасного стану кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Проведено організаційно-функціональну характеристику кадрових служб, окреслено основні моделі їх функціонування, зокрема централізовану, децентралізовану та змішану. Визначено ключові проблеми: обмеженість кадрових ресурсів, застарілі підходи до мотивації, відсутність стратегічного планування, низький рівень цифровізації процесів,

нерівномірність кадрового потенціалу між центром і регіонами, а також обмежена аналітична спроможність для прогнозування потреб у персоналі. Значна увага була приділена виявленню ризиків у системі публічного управління, які пов'язані з плінністю кадрів, старінням персоналу, неефективністю конкурсних процедур, а також низьким рівнем довіри з боку громадян.

У третьому розділі запропоновано практичні шляхи вдосконалення управління персоналом в органах публічного сектору. Обґрунтовано необхідність цифрової трансформації кадрових функцій, включаючи впровадження HRIS-систем, електронних платформ для підбору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу. Продемонстровано доцільність використання сучасних HR-практик, які раніше були характерні для приватного сектора, зокрема: performance management, 360-градусне оцінювання, аналітика персоналу, індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Наголошено на важливості формування системи безперервного навчання та впровадження інституційної моделі професійного зростання, що включає як формальні, так і неформальні освітні інструменти.

У підсумку, особливу увагу було приділено європейським стандартам кадрової політики, перспективам їх впровадження в умовах України, а також викликам, які виникають на цьому шляху. Дослідження засвідчило, що адаптація європейських підходів до вітчизняної практики потребує не лише нормативного оновлення, а й культурної трансформації системи публічного управління, підвищення ролі людського капіталу як основи державного розвитку. У роботі підкреслено, що кадрова політика є не лише інструментом реалізації управлінських функцій, а й стратегічним чинником підвищення спроможності держави до ефективного врядування, зміцнення демократичних інституцій і забезпечення сталого розвитку.

У результаті дослідження сформовано цілісне бачення сучасного стану, проблем і перспектив кадрової політики в публічному управлінні України. Запропоновані теоретичні висновки та практичні рекомендації можуть бути

використані для формування оновленої кадрової стратегії, орієнтованої на підвищення ефективності публічної служби, посилення її привабливості для висококваліфікованих фахівців, а також на забезпечення стійкої трансформації всієї системи публічного управління відповідно до європейських цінностей, стандартів і практик.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Akinseye Olowu. Exploring the Role of Human Resource Management in Advancing Change in the Public Sector. *Noyam Journals*. URL: https://noyam.org/?download_id=13262&sdm_process_download=1
2. Cambridge University Press. Human Resources and Public Administration. *PS: Political Science & Politics*. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/ps-political-science-and-politics/article/human-resources-and-public-administration/99A207229B293DA0644009FB7EE2BF34>
3. Herlin Chien. Human Resource Management in the Public Sector: Examining International Cases. *International Journal of Public Policy*. URL: https://www.researchgate.net/publication/249398706_Human_Resource_Management_in_the_Public_Sector_Examining_International_Cases
4. International Journal of Human Resource Management. Strategic Human Resource Management and Public Sector Performance. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088>
5. Kahar Haerah. Review of Human Resource Management in the Field of Public Management and Public Administration. *Advances In Social Humanities Research*, 2(7), 924-933. URL: https://www.researchgate.net/publication/383435459_Review_of_Human_Resource_Management_in_the_Field_of_Public_Management_and_Public_Administratio_n
6. PSHRA (Public Sector HR Association). The International Public Management Association for Human Resources (IPMA-HR) is becoming the Public Sector HR Association (PSHRA). URL: <https://pshra.org/the-international-public-management-association-for-human-resources-ipma-hr-is-becoming-the-public-sector-hr-association-pshra/>
7. SAGE Publications. Public Sector Human Resource Management. URL: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/public-sector-human-resource-management/book237289>

8. Taylor & Francis Online. International Review of Public Administration.
URL:<https://www.tandfonline.com/journals/rrpa20>
9. World Bank. Public Sector Human Resource Practices to Drive Performance.
World Bank Publications.
URL:<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/245e6c54-a1bc-5c26-8132-fdc96900bbba>
10. Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94.
URL:<https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
11. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
12. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції // Адміністративне право і процес. – 2019. – № 5. – С. 125–130.
13. Васильченко О. В. Управління персоналом у державному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
14. Грицяк І. А. Професійний розвиток державних службовців: європейський досвід та українські реалії. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 2. С. 45–52.
15. Державна служба в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / за ред. В. С. Загорського. Київ : НАДУ, 2017. 312 с.
16. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.
17. Коваленко О. М. HR-менеджмент у публічному управлінні: виклики та перспективи. Вісник НАДУ. 2020. № 1. С. 60–68.
18. Ковбасюк Ю. В., Войтович Р. В., Телешун С. О. Профілі професійної компетентності посадових осіб органів державної влади : наукова розробка. – Київ : НАДУ, 2015. – 64 с.

19.Козак Н. В. Оцінювання результативності діяльності державних службовців: методологічні аспекти. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2(55). С. 112–119.

20.Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 4(85). – С. 10–17.

21.Лазор О. Я. Державне управління у сфері реалізації екологічної політики в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2003. 542 с.

22.Луцик І. Особливості здійснення кадрової політики в сфері публічного управління // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – 2019. – С. 88–89.

23.Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.

24.Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 роки. Київ : НАДС, 2016. 48 с.

25.Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. – Одеса : ОНЕУ, 2015. – 200 с.

26.Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. С., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації : навч. посіб. – Київ : НАДУ, 2018. – 504 с.

27.Палеха Ю. М., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2019. 320 с.

28.Петренко Л. І. Інноваційні підходи до управління персоналом у публічному секторі. Державне управління: теорія та практика. 2021. № 3. С. 75–82.

29.Прищенко С. В. Кольорознавство : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і допов. Київ : Кондор, 2018. 436 с.

- 30.Семенченко В. М. Сучасні тенденції розвитку кадрової політики в органах публічної влади. Вісник НАДУ. 2019. № 2. С. 89–96.
- 31.Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. – 200 с.
- 32.Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку // Економіка: реалії часу. – 2022. – № 6(64). – С. 40–46.
- 33.Ткаченко В. І. Цифрова трансформація HR-функцій в державному управлінні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3(58). С. 101–108.
- 34.Україна. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Стратегії реформування державного управління України на 2021–2025 роки : розпорядження від 21.10.2020 р. № 1363-р. Офіційний вісник України. 2020. № 85. Ст. 2745.
- 35.Федоренко В. Г. Теорія державного управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 368 с.
- 36.Чаплай І. В. Публічна служба: європейські стандарти та українські реалії. Київ : НАДУ, 2016. 284 с.
- 37.Черевняк К. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування : методичні рекомендації. – Ужгород : УжНУ, 2020. – 60 с.
- 38.Шевченко О. В. Управління персоналом у публічному секторі: сучасні виклики та шляхи їх подолання. Державне управління: теорія та практика. 2022. № 1. С. 55–63.
- 39.Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І. та ін. Управління персоналом : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с.
- 40.Ярошенко О. М. Організація публічної служби в Україні: проблеми та перспективи : монографія. Харків : Право, 2014. 400 с.

