

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
СЛУЖБА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Виконав студент 2 курсу,
групи ЗПУА-4-24
Спеціальності 281 – «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

_____ Владислав ГАЛКІН

Науковий керівник роботи:
кандидат наук з державного управління

_____ Олег КУЛІНІЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I Напрями розвитку служб управління персоналом в органах публічної влади	7
1.1 Еволюція наукових підходів до визначення поняття «управління персоналом у публічному секторі»	7
1.2 Сучасні організаційно-правові основи діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади	15
1.3 Компетентнісний підхід як основа стратегічного управління людськими ресурсами в публічній владі	21
РОЗДІЛ II ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УПРАВЛІННЯ	28
2.1 Правові основи організації кадрової роботи у публічній службі....	28
2.2 Ключові функції служб управління персоналом в органах публічної влади та механізми їх реалізації	34
2.3 Проблемні аспекти функціонування служб управління персоналом у системі публічної влади	46
РОЗДІЛ III ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .	54
3.1 Напрями реформування служб управління персоналом в органах публічної влади	54
3.2 Напрями розвитку служб управління персоналом в органах публічної влади	60
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасної державотворчої трансформації та європейської інтеграції України особливої актуальності набуває вдосконалення системи публічного управління, центральним елементом якої є ефективна кадрова політика. Реалізація стратегічних пріоритетів держави, запровадження принципів добросесного врядування та підвищення якості публічних послуг неможливі без професійних, компетентних і мотивованих кадрів. Саме тому створення і розвиток служб управління персоналом в органах публічної влади є ключовим напрямом реформи державної служби. Такі служби формуються як сучасні HR-підрозділи, покликані впроваджувати інноваційні інструменти управління людським капіталом, сприяти кар'єрному розвитку публічних службовців та формувати нову організаційну культуру, зорієнтовану на результат і прозорість.

Теоретико-методологічні засади формування і функціонування служб управління персоналом розробляли такі вітчизняні науковці, як Т. Василевська, С. Газарян, Н. Гончарук, Н. Липовська, О. Мельников, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, Л. Пашко, А. Рачинський, В. Рижих, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Сурай, С. Хаджирадева, І. Шпекторенко та інші. У їхніх працях, що належать до наукової галузі «Публічне управління та адміністрування», досліджуються питання діяльності служб управління персоналом у контексті планування та прогнозування кадрових потреб (В. Олуйко), відбору й добору персоналу (Т. Витко, В. Побережна, М. Стрілець), мотивації працівників (В. Дементов, М. Ярмистий), професійної орієнтації й адаптації (П. Павленчик, Н. Рашитова), безперервного навчання та розвитку компетентностей (Н. Калашник, Л. Прудіус, О. Харченко, В. Яцуба), оцінювання персоналу (С. Гайдученко, Д. Ковальова, І. Нинюк, О. Окіс, Л. Пашко, Х. Плещан), а також підготовки управлінських кадрів (В. Куйбіда, В. Щегорцова). Досвід зарубіжних авторів – П. Бенди, Д. Блансеро,

Я. Боровські, Ч. Деммке, Д. Росенблума, К. Хендрі, М. Нуссбаум – зосереджується на формуванні стратегічного кадрового менеджменту, оцінці ефективності HR-служб та принципах етичного врядування.

Вагомий внесок у розвиток теорії публічного управління зробили науковці суміжних галузей, зокрема В. Вербицький, Г. Зайчук, Д. Заводчиков, Н. Мурована, О. Овчарук, О. Пометун, М. Соснін, Н. Табачук, М. Філатов, А. Хуторський, Ю. Швалб та інші. Водночас досвід і аналітичні напрацювання міжнародних організацій – таких як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, Рада Європи, ОЕСР, Міжнародна організація праці – сприяють гармонізації національних HR-практик у публічному секторі з європейськими стандартами належного врядування.

Метою дослідження є наукове обґрунтування концептуальних основ організації та розвитку служб управління персоналом в органах публічної влади, а також розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення їх ефективності відповідно до сучасних викликів державної кадрової політики.

Для досягнення мети необхідно виконати такі *завдання*:

- розкрити сутність і зміст поняття «управління персоналом у сфері публічної служби»;
- проаналізувати специфіку функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади;
- обґрунтувати застосування компетентнісного та результативного підходів до управління кадрами;
- дослідити нормативно-правову базу, що регулює діяльність служб управління персоналом;
- визначити основні функції, цілі та завдання таких служб;
- виявити проблеми кадрового менеджменту в умовах диджиталізації та реформування публічної служби;
- розробити напрями вдосконалення організаційних механізмів діяльності служб управління персоналом;
- окреслити перспективи розвитку системи стратегічного управління

людськими ресурсами у публічному секторі.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом у системі органів публічної влади.

Предмет дослідження – організаційно-правові та функціональні аспекти діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади.

Інформаційну та нормативну основу дослідження становлять положення Конституції України, яка закріплює принципи верховенства права, належного врядування та відкритості публічної служби, а також чинні закони України:

Важливе значення для регламентації діяльності служб управління персоналом мають також укази і розпорядження Президента України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, зокрема Постанова КМУ від 27.06.2022 № 708 «Деякі питання професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», Розпорядження КМУ від 24.02.2021 № 184-р «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України до 2025 року», що визначають стратегічні орієнтири розвитку HR-функції в публічному секторі.

Особливу роль відіграють нормативні акти Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), які регулюють питання організації роботи служб управління персоналом, проведення конкурсів, оцінювання службовців, їх навчання та кар'єрного просування.

Крім цього, нормативну базу становлять закони України, що визначають статус окремих категорій публічних службовців, зокрема: «Про державну митну службу України», «Про прокуратуру України», «Про Збройні Сили України», «Про Національну поліцію» та інші, які містять положення щодо кадрового забезпечення, підготовки та розвитку персоналу в системі відповідних органів.

Комплекс зазначених нормативних актів формує правову основу функціонування служб управління персоналом у органах публічної влади, сприяє впровадженню професійних стандартів, підвищенню ефективності кадрової роботи та формуванню сучасної моделі публічної служби,

орієнтованої на компетентність, відкритість і результативність.

Структура дослідження.

У першому розділі «Теоретичні засади функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади» розглядається поняттєво-категоріальний апарат кадрового менеджменту, механізми організації роботи HR-служб і запровадження компетентнісного підходу у сфері публічного управління.

У другому розділі «Аналіз діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади» увага зосереджується на оцінці нормативно-правового забезпечення, вивченні основних функцій HR-служб, аналізі кадрових проблем в умовах трансформації публічної служби.

У третьому розділі «Шляхи вдосконалення діяльності служб управління персоналом в умовах реформування публічної служби» визначено напрями інституційного розвитку HR-служб, стратегічні орієнтири кадрової політики та інноваційні інструменти стимулювання професійного зростання публічних службовців.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у навчальному процесі підготовки магістрів спеціальності «Публічне управління та адміністрування» в вищих навчальних закладів освіти; під час підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; у практичній діяльності служб управління персоналом органів публічної влади для розроблення та впровадження HR-стратегій і систем професійного розвитку кадрів.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1 Еволюція наукових підходів до визначення поняття «управління персоналом у публічному секторі»

Питання управління людськими ресурсами, особливо в контексті публічного управління, посідає важливе місце в сучасній науковій думці. Значний внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів цієї тематики зробили як українські, так і зарубіжні науковці, зокрема М. Армстронг, Л. В. Дроб'язко, Л. І. Федулова, В. О. Храмов, О. А. Кириченко, Я. В. Крушельницька, Г. В. Щокін, Н. В. Кузнецова, А. П. Рачинський, І. К. Макарова та інші. Їхні праці дозволяють простежити еволюцію понять «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», визначити сучасні концепції HR-менеджменту в системі публічного управління, а також сформулювати оновлене бачення сутності управління персоналом в органах влади.

На ранніх етапах розвитку теорії увагу приділяли здебільшого адміністративно-кадровому аспекту, що зосереджувався на врахуванні трудових ресурсів і виконанні розпорядчо-документаційних функцій. Як справедливо зазначає І. К. Макарова, у рамках традиційної кадрової концепції «людину розглядали насамперед як елемент виробничого процесу, а не як суб'єкта професійного розвитку». Категорія «кадри» відображала сукупність працівників, згуртованих для досягнення цілей організації, а не індивідуальні якості кожного працівника.

У другій половині ХХ століття, зокрема у 50-60-х роках, кадровий підхід еволюціонував у концепцію управління персоналом, що стала

гуманізованішою та орієнтованою на особистість працівника. Цей підхід визнає людину не лише виконавцем завдань, а стратегічним ресурсом, який впливає на інституційну ефективність і якість публічних послуг. Таким чином, у системі публічної влади управління персоналом стало розглядатися як комплекс управлінських дій, спрямованих на забезпечення професійного добору, оцінювання, навчання, кар'єрного розвитку й мотивації кадрів, що здійснюються на основі принципів доброчесності, компетентності та результативності.

На думку Л. В. Дроб'язко, Я. В. Крушельницької та О. А. Кириченка, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівників і фахівців служб управління персоналом, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу організації через реалізацію кадрової політики, управління компетенціями та розвиток корпоративної культури. Такий підхід є особливо актуальним для органів публічної влади, де діяльність персоналу безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до держави.

Л. І. Федулова розглядає управління персоналом як інтегровану науково-прикладну дисципліну, що формує в працівника організаційне мислення, навички ефективної взаємодії, спроможність до командної роботи та високий рівень соціальної компетентності. У контексті публічної служби це означає не лише здатність виконувати функціональні завдання, а й розуміння етики публічної поведінки, відповідальності перед суспільством і принципів належного врядування.

Згідно з підходом В. О. Храмова, управління персоналом – це система впливів на організаційну поведінку працівників, що сприяє активізації їхніх професійних і моральних можливостей для досягнення спільних стратегічних цілей. Для публічних органів така система покликана забезпечити ефективність управлінських рішень, мотивацію до служіння громадянам, інноваційність і відповідальність у процесі реалізації політики.

Отже, у сучасних умовах управління персоналом у органах публічної

влади доцільно визначати як системний процес планування, організації, координації, розвитку та мотивації людських ресурсів, що забезпечує професіоналізм, добросовісність і результативність діяльності державних і місцевих службовців. Цей підхід поєднує стратегічну орієнтацію, компетентнісний менеджмент і цінності публічної служби, утверджуючи нову роль HR-служб як двигуна реформ і трансформацій у державному секторі.

За визначенням, наведеним у працях Горо Морі (у контексті інтерпретації, представленій Н. В. Кузнецовою), управління персоналом – це систематичне, раціональне управління людськими ресурсами, спрямоване на досягнення стратегічних цілей організації, підтримання соціальної стабільності та ефективного використання трудового потенціалу працівників і колективів. Це визначення акцентує увагу на інституційній та ціннісній стороні управління, де людський фактор розглядається не лише як ресурс, а як основа розвитку самої організації.

У подальшому розвитку концепції управління кадрами її зміст конкретизується як управління, що має на меті добір, розвиток і підтримання трудових ресурсів, а також створення умов для морального й соціального задоволення від роботи, що відповідає сучасним принципам людиноцентричного управління. У сфері публічного управління такий підхід набуває значення через необхідність поєднання ефективності державного апарату з дотриманням етичних стандартів впровадження політик.

У книзі «Менеджмент для публічної влади» подано визначення, яке більшою мірою відображає практичний управлінський зміст: управління персоналом – це діяльність, спрямована на аналіз і задоволення потреб організації у кадрах, забезпечення якісного складу персоналу, регулювання процесів його ефективного використання, створення організаційних, економічних і соціальних умов для досягнення стратегічних цілей організації. У контексті органів публічної влади цей підхід відображає інтеграцію кадрової політики з загальною стратегією розвитку державного управління.

Відповідно до позицій А. П. Рачинського та Е. В. Охотського,

управління персоналом у державній службі – це не просто система кадрової роботи, а цілісна управлінська підсистема, яка реалізує стратегічні, тактичні та оперативні завдання кадрового забезпечення функцій публічного управління. Така система охоплює добір, оцінювання, професійний розвиток, мотивацію та відповідальність службовців і формує кадровий потенціал держави.

Науковці виділяють кілька концептуальних підходів до розуміння сутності управління персоналом у публічному секторі:

1. Інституційний підхід. Розглядає управління персоналом як діяльність різних суб'єктів – керівників органів влади, служб управління персоналом, комісій і рад з питань служби, – спрямовану на реалізацію цілей кадрової політики та стратегічного розвитку державного апарату. Основна увага приділяється структурній організації HR-функції і взаємодії між різними рівнями прийняття кадрових рішень.

2. Функціональний (змістовний) підхід. Орієнтується на виділення конкретних функцій управління персоналом – планування, добору, адаптації, оцінювання, професійного розвитку, мотивації, контролю. У межах цього підходу HR-діяльність у публічних органах розглядається як послідовний процес реалізації управлінських дій, спрямованих на підвищення результативності служби.

3. Організаційно-системний підхід. Розглядає управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, організаційних і психологічних методів, що забезпечують ефективність функціонування органів публічної влади. У цьому контексті важливу роль відіграють інструменти HR-аналітики, цифрового кадрового менеджменту та гнучких механізмів управління компетенціями.

4. Соціально-комунікативний підхід. Ґрунтується на розумінні управління персоналом як процесу взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління. В центрі уваги перебувають соціальні відносини, групова динаміка та культура публічної служби, де службовець є не лише виконавцем,

а й активним учасником процесу прийняття управлінських рішень і носієм суспільних цінностей.

З урахуванням вищезазначених підходів, у контексті публічного управління доцільно визначати управління персоналом як цілісну систему ціннісно-орієнтованих, організаційно-правових та управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію й ефективне використання людського потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Отже, сучасне управління персоналом у публічній службі – це не лише кадрове адміністрування, а стратегічна діяльність, яка забезпечує реалізацію державних політик, підвищення якості врядування та розвиток компетентностей публічних службовців відповідно до європейських стандартів ефективності, доброчесності та підзвітності.

Ось оновлений і узгоджений із сучасною термінологією публічного управління варіант тексту, який уточнює концептуальні відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами (HRM) та підкреслює їх значення для органів публічної влади:

Таким чином, управління персоналом у системі публічного управління – це цілеспрямована діяльність керівного складу органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також керівників і фахівців служб управління персоналом, спрямована на забезпечення ефективного функціонування кадрового потенціалу. Вона передбачає розроблення та реалізацію концепції і стратегії кадрової політики, удосконалення методів організації праці, планування кадрових потреб, маркетинг персоналу, оцінювання людського капіталу та запровадження механізмів професійного розвитку працівників [5, с. 45–49].

У монографії Г. В. Щокіна «Теорія і практика управління персоналом» поняття «менеджмент людських ресурсів» розглядається як процес мобілізації працівників через активну управлінську діяльність лінійних керівників. Автор визначає три ключові ознаки, що дають змогу відрізнити управління персоналом від традиційного кадрового адміністрування:

1. Сприйняття людського потенціалу як джерела стратегічної цінності та доходу організації.
2. Створення умов для самореалізації і внеску кожного працівника у досягнення спільних цілей.
3. Інтеграція соціальної та кадрової політики у загальну управлінську стратегію установи [6, с. 24].

Водночас дослідники підкреслюють, що широке використання поняття «управління людськими ресурсами» не завжди супроводжується реальним переходом до нової управлінської культури. Часто цей термін вживається як синонім до «управління персоналом» або як позначення оновленої моделі «стратегічного HR-менеджменту», який орієнтований на розвиток компетенцій, мотиваційних механізмів і цінностей служіння суспільству [6, с. 27].

На думку М. Армстронга, управління персоналом і управління людськими ресурсами мають спільні ознаки, серед яких:

- стратегічна орієнтація на цілі організації;
- інтеграція кадрової стратегії з організаційною;
- ключова роль лінійних керівників, відповідальних за управління працівниками на всіх рівнях.

Разом з тим, управління людськими ресурсами (HRM) робить наголос на ціннісному підході до працівника як до основного активу організації, який потребує постійного розвитку, захисту прав і створення сприятливого соціального середовища.

Відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами досліджували П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов, Л. Н. Іванова-Швец, А. А. Корсакова, С. Л. Тарасова. Вони підкреслюють, що концепція HRM відображає перехід від адміністративно-документаційної моделі кадрової роботи до стратегічного управління людським потенціалом. Вона передбачає:

- формування системи компетентностей службовців;

- побудову ефективної комунікації між організацією та персоналом;
- створення умов для балансу між інтересами установи й потребами працівників;
- розвиток інтелектуального, соціального та адміністративного капіталу.

Суттєвим етапом HR-процесу є відбір персоналу, який забезпечує відповідність фахівців стратегічним цілям і функціональним потребам організації, що трансформуються під впливом реформ публічної служби. Незалежно від підходу, системи управління персоналом і управління людськими ресурсами використовують спільний набір сучасних HR-інструментів – компетентнісне оцінювання, управління результативністю (performance management), навчання і розвиток лідерського потенціалу, систему мотивації та винагород.

Таким чином, у сучасних умовах управління персоналом у публічній службі виступає не лише адміністративною функцією, а стратегічною діяльністю, спрямованою на зміцнення кадрового потенціалу держави. Управління людськими ресурсами розглядається як її розвинута форма, орієнтована на формування компетентних, добросовісних і мотивованих публічних службовців, здатних забезпечувати ефективне, інноваційне й етичне врядування на всіх рівнях публічної влади.

Система управління персоналом є невід’ємною складовою ефективного функціонування та розвитку будь-якої організації, зокрема органів державної влади й місцевого самоврядування. Як одна з ключових підсистем управлінського процесу, вона значною мірою визначає результативність діяльності установи та рівень реалізації її стратегічних завдань. Система управління персоналом – це комплекс взаємопов’язаних елементів, у межах якого здійснюються основні функції публічного кадрового менеджменту [7, с. 87].

Науковці Л. Н. Іванова-Швец, А. А. Корсакова та С. Л. Тарасова розглядають систему управління персоналом як сукупність прийомів, методів

та управлінських технологій, що забезпечують раціональну організацію роботи з персоналом і сприяють розвитку трудового потенціалу організації. У сфері публічного управління така система охоплює як стратегічні, так і операційні напрями – від кадрового планування й професійного відбору до оцінювання результативності працівників і створення сприятливого організаційного середовища.

Аналіз наукових підходів, чинної нормативно-правової бази та функцій управління персоналом у державному секторі дозволяє дійти кількох висновків. По-перше, у науковій і нормативній площині все ще немає єдиного усталеного визначення поняття «управління персоналом». По-друге, на державній службі триває поступовий перехід від кадрового діловодства до сучасної моделі управління людськими ресурсами, де центральним стає розвиток компетентностей і професіоналізму службовців. По-третє, хоча основні функції управління персоналом нормативно визначені, їхня реалізація на практиці є нерівномірною, особливо на рівні місцевого самоврядування.

Узагальнюючи, управління персоналом доцільно визначати як цілеспрямовану діяльність керівників і спеціалізованих служб, спрямовану на формування, ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей організації. Важливою складовою цього процесу є створення умов, що забезпечують професійну самореалізацію, моральне задоволення та соціальне благополуччя працівників.

Подальших досліджень потребує функціональний аспект управління персоналом на державній службі, зокрема – розроблення дієвих механізмів практичного впровадження HR-функцій у діяльність органів публічної влади відповідно до принципів належного врядування та європейських стандартів публічної служби.

1.2 Сучасні організаційно-правові основи діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади

Служба управління персоналом у системі органів публічної влади становить структурний підрозділ апарату державного органу (сектор, відділ, управління чи департамент з питань людських ресурсів) або окрему штатну посаду фахівця з кадрового менеджменту, спрямовану на стратегічне забезпечення кадрової політики установи.

Основні завдання, функції та повноваження служби визначені Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу, затвердженим наказом НАДС від 03.03.2016 р. № 47 (із змінами, внесеними наказом НАДС від 15.12.2023 р. № 156 та наказом від 10.04.2025 р. № 89). Цей документ адаптовано до вимог цифровізації публічної служби та принципів Стратегії реформування державного управління до 2027 року.

Згідно зі статтею 18 Закону України «Про державну службу» (№ 889-VIII, редакція 2025 року), служба управління персоналом забезпечує: реалізацію повноважень керівника з питань служби; впровадження державної політики управління людськими ресурсами; організацію добору та конкурсів кадрів; планування професійного розвитку службовців; цифрове оформлення трудових відносин на всіх етапах кар'єри, а також інші функції законодавства.

Для досягнення стратегічних цілей служба повинна виконувати ключові ролі:

- Аналітика – прогнозування кадрових потреб, узгодження HR-стратегії з інституційними цілями органу;
- Комунікатор – представлення інтересів персоналу, мотивація службовців, забезпечення участі в корпоративному управлінні;
- Каталізатор трансформацій – впровадження організаційних змін, цифрових HR-інструментів та інновацій у кадровому менеджменті.

Службам необхідно інтегрувати сучасні HR-технології (станом на 2025

рік), зокрема:

- розробку HR-стратегії органу та цифрового колективного договору з елементами соціального партнерства;
- системи мотивації та лояльності на основі KPI та gamification;
- індивідуальні програми компетентнісного розвитку з використанням платформ НАДС LearnPro та AI-аналітики;
- процеси управління результативністю (Performance Management 2.0) та 360-градусного оцінювання;
- диференційовану систему винагород, інтегровану з бюджетом на 2025–2027 роки.

Організаційна основа діяльності охоплює нормативно-правове регулювання, кадрову політику органу, затверджену HR-стратегію, принципи доброчесності та agile-методики управління персоналом, що відповідають стандартам ОЕСР та Ради Європи. Правове регулювання діяльності служб управління персоналом розглядається детально в наступних розділах. Натомість зараз зосередимо увагу на стратегічних і організаційних основах функціонування цих підрозділів у системі публічної влади.

Державна кадрова політика становить сукупність стратегічних пріоритетів держави у сфері публічної служби, спрямованих на формування високопрофесійного кадрового потенціалу, створення дієздатного апарату органів влади та забезпечення ефективного виконання державних функцій. Згідно з Стратегією реформування державної служби на 2024–2027 роки (затвердженою розпорядженням КМУ від 15.02.2024 № 145-р), її ключова мета полягає у вдосконаленні механізмів добору, розвитку, мотивації та оцінки публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування для реалізації принципів доброчесності, компетентності та результативності .

HR-стратегія державного органу визначається як інтегрований план дій, орієнтований на досягнення інституційних цілей через оптимізацію людських ресурсів з урахуванням динаміки зовнішнього середовища (цифровізація, євроінтеграція, воєнний стан). Вона включає аналіз внутрішніх і зовнішніх

факторів, прогнозування кадрових потреб, розробку програм компетентнісного розвитку та інтеграцію з загальною стратегією органу, що відповідає рекомендаціям ОЕСР щодо стратегічного HRM у публічному секторі.

Служба управління персоналом виступає стратегічним провідником, що забезпечує узгодження державної кадрової політики, інституційної стратегії органу та операційних HR-процесів, сприяючи трансформації традиційного кадрового адміністрування у сучасний менеджмент людського капіталу.

Принципи та методи управління персоналом у публічній службі досліджують провідні науковці галузі публічного управління: О. Я. Гугул (стратегічне планування кадрів), Н. Б. Жук (мотиваційні моделі), І. В. Захарова (цифрові HR-технології), Н. А. Левицька (компетентнісний підхід) та інші [13–16].

Якість публічного управління на центральному та регіональному рівнях безпосередньо залежить від професіоналізму кадрів, їхньої спроможності надавати інноваційні публічні послуги, високого рівня мотивації та етичних стандартів. Принцип служіння народу передбачає не лише конкурсний добір фахівців, а й системний супровід їхнього кар'єрного зростання, розвиток лідерських компетентностей і підвищення результативності через інструменти performance management та lifelong learning.

Головною метою державної кадрової політики у 2025 році є стратегічне прогнозування кадрових потреб, програмування розвитку людського капіталу та раціональне використання трудових ресурсів для забезпечення стійкості публічної служби. Під трудовими ресурсами України розуміється працездатне населення, яке за психофізіологічними, інтелектуальними та компетентнісними якостями здатне створювати матеріальні блага, надавати якісні публічні послуги та сприяти реалізації національних пріоритетів .

Кадрова політика у сфері публічного управління визначає суспільну роль кадрів, стратегічні завдання державних структур, ключові принципи добору та оцінки, механізми безперервного професійного розвитку

(перепідготовка, підвищення кваліфікації), а також оптимізацію кадрового потенціалу. Її практична реалізація відбувається через функції управління персоналом на рівні держави та окремих органів, що узгоджується з Стратегією реформування державної служби на 2024–2027 роки (розпорядження КМУ № 145-р).

Сучасне законодавство, зокрема оновлений Закон України «Про державну службу» (редакція 2025 року), посилює стратегічну роль служб управління персоналом, які відповідають за: реалізацію кадрової політики в органі; організацію конкурсів і добору кадрів; планування професійного зростання службовців; цифрове документування кар'єрних етапів (вступ, проходження, припинення служби).

Система управління персоналом в органах публічної влади складається з інтегрованих компонентів, представлених у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Компоненти системи управління персоналом в органах публічної влади

Компонент	Опис
Організаційна структура управління персоналом	Служби, відділи, департаменти з кадрового менеджменту, узгоджені з апаратом органу та НАДС.
Система роботи з персоналом	Процеси добору, адаптації, розвитку, мотивації та оцінки службовців.
Нормативно-правова база	Закони, постанови КМУ, накази НАДС, Типове положення про службу (детально у розділі 2.1).
Інформаційно-методичне забезпечення	Цифрові платформи (НАДС LearnPro, HR-аналітика), методичні рекомендації, KPI-системи.
Методи управління персоналом	Компетентнісний підхід, performance management, agile HR, мотиваційні інструменти.

Управління персоналом у органах публічної влади ґрунтується на фундаментальних принципах – основоположних засадах, що визначають сутність наукових і практичних підходів до побудови HR-систем, їх

функціонування та формування організаційної культури публічної служби. Хоча науковці пропонують різні класифікації, найбільш актуальними для сучасного публічного сектору є принципи, систематизовані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні принципи управління персоналом в органах публічної влади

Принцип	Характеристика
Адаптивність	Гнучке пристосування HR-процесів до змін зовнішнього середовища (цифровізація, реформи, євроінтеграція).
Ієрархічність	Координація взаємодії між рівнями управління персоналом (НАДС – центральні органи – місцеві установи).
Колегіальність	Спільне прийняття рішень за участю команди HR-фахівців, керівників і представників персоналу.
Комплексність	Комплексний аналіз факторів впливу на кадрову сферу (правові, економічні, соціальні).
Концентрація	Фокусування ресурсів на ключових стратегічних завданнях без дублювання функцій.
Оперативність	Швидке реагування на кадрові виклики через цифрові інструменти та agile-процеси.
Оптимальність	Вибір найкращих варіантів на основі HR-аналітики та прогнозування.
Плановість	Стратегічне та оперативне планування кадрових потреб на 2025–2027 роки.
Добір і розстановка кадрів	Відповідність компетенцій службовців стратегічним цілям органу та принципам доброчесності.
Узгодженість	Синхронізація HR-діяльності з загальною стратегією органу та державної кадрової політики.

Методи управління персоналом становлять інструментарій впливу на колектив і окремих службовців для координації їхньої діяльності, підвищення ефективності публічних послуг та реалізації інституційних цілей [13, с. 196].

У системі публічної влади України застосовується диференційований набір методів, адаптований до принципів належного врядування:

адміністративні та організаційно-розпорядчі (накази, положення НАДС), правові (конкурси, оцінювання за Законом «Про державну службу»), економічні (KPI-мотивація, performance pay), соціально-психологічні (team-building, антистрес-програми), морально-етичні (кодекси доброчесності, етика публічної служби).

Ці принципи та методи забезпечують трансформацію служб управління персоналом у стратегічні центри компетентності, орієнтовані на розвиток людського капіталу відповідно до стандартів ОЕСР та Стратегії реформування державної служби 2024–2027 років.

Таблиця 1.3 – Методи управління персоналом в органах публічної влади (станом на 2025 рік)

Методи	Характеристика
Адміністративні	Забезпечують прийняття стратегічних HR-рішень, дисципліну, порядок, матеріальну відповідальність та адміністративний контроль у публічній службі.
Організаційно-розпорядчі	Реалізуються через організаційні структури, кадрові накази, розпорядження НАДС, резолюції, інструкції та моніторинг виконання для координації HR-процесів.
Правові	Ґрунтуються на нормах Закону «Про державну службу» (ред. 2025), формують правову культуру, відповідальність та етику публічних службовців.
Економічні	Стимулюють мотивацію через KPI-винагороди, performance pay, премії, пільги та диференційоване підвищення зарплати відповідно до Стратегії 2024–2027.
Соціально-психологічні	Впливають на свідомість і поведінку службовців, розвивають ініціативу, командну культуру, антистрес-програми та лідерські навички.
Морально-етичні	Регулюють поведінку через кодекси доброчесності НАДС, етичні стандарти та моральну відповідальність перед суспільством.

Правові методи у публічному секторі поділяються на: імперативні (обов'язкові норми), диспозитивні (дозволи/заборони), рекомендаційні (поведінкові орієнтири) та заохочувальні (стимулювання творчого

застосування норм права).

На основі аналізу встановлено, що головна мета державної кадрової політики полягає у прогнозуванні кадрових потреб, стратегічному плануванні розвитку людського капіталу та раціональному використанні трудових ресурсів України для забезпечення ефективного врядування. Практична реалізація політики держави та органу відбувається через функції управління персоналом.

Структура системи управління персоналом у публічній владі включає ключові компоненти: організаційну структуру HR-підрозділів; процеси роботи з кадрами; нормативно-правову базу; інформаційно-методичне забезпечення (цифрові платформи НАДС); методи управління персоналом.

Отже, кадрові особливості органу, HR-стратегія, принципи та методи визначають фундаментальні засади діяльності служб управління персоналом, забезпечуючи їх трансформацію у стратегічні центри компетентності відповідно до стандартів належного врядування.

1.3 Компетентнісний підхід як основа стратегічного управління людськими ресурсами в публічній владі

Аналіз діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади неможливий без розгляду компетентнісного підходу, що став домінуючим у сучасному HR-менеджменті державного сектору.

Історично технології ефективного використання людського потенціалу еволюціонували паралельно з розвитком суспільного виробництва. Наприкінці XIX – початку XX століття, з появою великих промислових і адміністративних структур, сформувалися перші кадрові служби як ключовий елемент організаційного менеджменту. Перехід від матеріально-орієнтованої моделі до людиноцентричної парадигми, з акцентом на інтелектуальний

розвиток, творчі здібності та культуру мислення працівників, заклав підґрунтя науки про управління персоналом [17, с. 7–9].

Людський капітал завжди залишався стратегічним активом будь-якої організації, включно з органами публічної влади. У контексті державної служби кадровий потенціал визначається як сукупність трудових можливостей персоналу: здатність до інновацій, генерування ідей, рівень кваліфікації, освітньої підготовки, психофізіологічних характеристик та мотиваційного резерву.

Питання професіоналізму й компетентності кадрів є вічною проблемою суспільного розвитку. Ефективна реалізація людського потенціалу через системний професійний розвиток забезпечує стійкість установ, органів влади та держави загалом. З ускладненням функцій сучасної держави – від цифрового врядування до надання інтегрованих публічних послуг – набуває критичного значення формування висококомпетентного кадрового ядра публічного сектору.

Сучасна наука публічного управління виокремлює ключові підходи до менеджменту кадрового потенціалу: стратегічний (інтеграція з інституційними цілями), системний (комплексні HR-процеси), комплексний (багаторівневий аналіз), інтеграційний (узгодження з організаційною стратегією), маркетинговий (конкурентний добір талантів), функціональний (розподіл ролей), динамічний (адаптація до змін), адміністративний (нормативне регулювання), поведінковий (мотивація), ситуаційний (контекстуальна гнучкість) та компетентнісний (фокус на вимірюваних навичках і результатах) .

Компетентнісний підхід, рекомендований НАДС у Рамковій моделі компетентностей 2024 року, трансформує традиційне кадрове адміністрування у інструмент стратегічного розвитку публічної служби, орієнтований на вимірювані результати та європейські стандарти належного врядування.

Стратегічний підхід інтегрує управління персоналом із довгостроковою стратегією органу через модель циклу: SWOT-аналіз, визначення цілей,

реалізацію, контроль із зворотним зв'язком і коригуванням.

Системний підхід трактує організацію як відкриту систему в зовнішньому середовищі, де HR-процеси поєднують соціальні, технологічні та інституційні елементи для досягнення балансу входів і виходів. Управління персоналом постає як підсистема загального менеджменту – комплекс суб'єктів, об'єктів, процесів і відносин, що забезпечують організаційну цілісність. Водночас це автономна структура з власними механізмами формування, розвитку та оптимізації людського капіталу, яка взаємодіє з оточенням у межах принципів належного врядування.

Комплексний підхід передбачає синергію економічних, організаційних і психологічних факторів HR-менеджменту, де ігнорування будь-якого аспекту блокує ефективне вирішення кадрових завдань.

Інтеграційний підхід посилює вертикальні зв'язки (від НАДС до локальних служб) і горизонтальну координацію між суб'єктами управління.

Маркетинговий підхід орієнтує кадрову роботу на «клієнта» – громадянина, що отримує публічні послуги, через конкурентний добір талантів і брендинг роботодавця-держави.

Функціональний підхід зосереджується на розподілі ролей HR-підрозділів: планування, добір, розвиток, мотивація, оцінювання.

Динамічний підхід аналізує причинно-наслідкові зв'язки, еволюцію кадрових процесів через ретроспективу та прогнозування.

Адміністративний підхід регламентує функції, права й обов'язки через нормативні акти НАДС: накази, положення, стандарти, інструкції.

Поведінковий підхід сприяє самопізнанню потенціалу службовців за допомогою наукових методик мотивації та лідерського розвитку.

Ситуаційний підхід адаптує методи до контексту: структури посади, психофізіологічних факторів, кваліфікації, оплати праці, комунікацій, стилю керівництва та зовнішніх умов (економічних, політичних).

Компетентнісний підхід фокусується на формуванні й розвитку ключових компетентностей, що забезпечують конкурентоспроможність

службовця. Вимірюваним критерієм є здатність застосовувати знання для досягнення результатів. Він базується на поняттях «компетенція» (набір знань, умінь, навичок) та «компетентність» (здатність ефективно їх реалізовувати), що визначають фокус HR-менеджменту.

У сфері публічного управління компетентнісний підхід набуває стратегічного значення через трансформацію державної кадрової політики за останнє десятиліття. Вона стала системною, з чіткими цілями, пріоритетами, критеріями оцінки, механізмами перепідготовки та оптимізації потенціалу. Застосування цього підходу, закріплене в Рамковій моделі компетентностей НАДС 2024, є ключовим інструментом підвищення професіоналізму публічних службовців і вдосконалення кадрового забезпечення [19, с. 181].

Впровадження компетентнісного підходу в HR-менеджменті органів публічної влади вимагає чіткого узгодження поняттєвого апарату, зокрема розмежування понять «компетенція» та «компетентність» публічних службовців. Суперечності в їхніх тлумаченнях (ототожнення чи синонімізація) зумовлені новизною термінології в українській науці публічного управління, неточностями перекладу та недостатньою увагою до практичного застосування в державній службі (О. Я. Гугул, Н. Б. Жук, І. В. Захарова, Н. А. Левицька).

Термін «компетенція» походить від лат. *competere* («добиватися, відповідати») і позначає юридично закріплене коло повноважень, знань та досвіду в певній сфері. У публічному праві це [29, с. 87]:

- сукупність предметів відання, завдань, прав і обов'язків органу чи посадовця, визначених законодавством;
- предмети відання та повноваження суб'єкта управління для виконання функцій, що визначають його місце в апараті;
- конституційно-правова сукупність прав, обов'язків і предметів відання виконавчої влади;
- владні повноваження, відповідальність і функціональне призначення органу;

– коло проблем і вимог до кадрів для виконання посадових функцій.

«Компетентність», на противагу, відображає індивідуальну спроможність службовця: поінформованість, досвід, результативність прийняття рішень і дій. Концепцію запровадив Р. Бойцис (1970-ті), який визначив її як сукупність особистих якостей, мотивів, досвіду та поведінки, що забезпечують досягнення результатів. Він виокремив групи компетентностей керівника: орієнтація на цілі, управління підлеглими, HR-менеджмент, лідерство [24, с. 21]. Сучасні українські дослідники (Я.В. Крушельницька, Л.І. Федулова) адаптували модель до публічної служби, акцентуючи компетентності доброчесності, цифрової грамотності та клієнтоорієнтованості (НАДС Рамкова модель 2024).

Розмежування понять дозволяє службам управління персоналом переходити від формального кадрового адміністрування до вимірюваного розвитку компетентностей, що відповідає Стратегії реформування державної служби 2024–2027 років.

Зарубіжні науковці пропонують диференційовані тлумачення компетентності, адаптовані до вимог ефективного виконання завдань. Л. Спенсер визначає її як вимірювані індивідуальні характеристики, що безпосередньо впливають на результативність роботи [25, с. 18]. А. Фарнхам акцентує на базових здібностях і потенціалі, необхідних для певної посади [26, с. 20]. Р. Мансфілд трактує компетентність як ключову якість особистості, що забезпечує успішне завершення завдань [27, с. 114]. С. Вудрафл наголошує на поведінкових аспектах, що визначають продуктивність [28, с. 51]. Ж. Робертс у праці «Добір та відбір: компетентний аспект» синтезує підхід, визначаючи компетентність як комплекс трудових якостей, знань, навичок і цінностей, що мотивують до ефективного виконання обов'язків – це найбільш збалансоване визначення, яке охоплює когнітивні, поведінкові та мотиваційні компоненти [29, с. 17].

Аналіз наукової літератури (М. Армстронг, Р. Бойцис, Л. Спенсер, вітчизняні автори Я.В. Крушельницька, Л.І. Федулова) свідчить:

компетентність – це інтегративний набір знань, умінь і навичок для професійної діяльності, тоді як компетенція – сфера їх застосування в межах повноважень.

Компетентність постає складною багатофакторною категорією, що характеризує професіонала. Професійна компетентність (за Л.В. Дроб'язко) – це синергія професійних здібностей і ділових якостей у практичній діяльності [17].

В.С. Волик запропонувала авторську типологію для публічної служби:

- Компетенція державного службовця – нормативно закріплені обов'язки, повноваження та відповідальність;
- Компетентність державного службовця – комплекс знань, умінь, навичок, особистих якостей для кваліфікованого виконання обов'язків, ефективної комунікації з колегами та громадянами;
- Професійна компетентність – сукупність знань, досвіду й якостей, що забезпечують результативну діяльність [30, с. 432].

Узагальнюючи позиції вітчизняних (В.С. Волик, А.П. Рачинський, О.Я. Гугул) та зарубіжних дослідників (Р. Бойцис, Л. Спенсер), пропонується таке визначення для публічної служби: компетентність – це очікувані знання, навички, результати праці та стандарти, які службовець досягає при реалізації повноважень відповідно до Рамкової моделі компетентностей НАДС 2024 року. Цей підхід інтегрується в HR-стратегії органів влади для вимірювання результативності та кар'єрного зростання.

Вітчизняні науковці активно розвивають компетентнісну парадигму: О. Онипрієнко аналізує зарубіжний досвід і нормативні переліки компетентностей європейських країн [31, с. 34]; В. Сороко, О. Оболенський досліджують професійні стандарти та профілі компетентностей у державній службі [32, с. 36]; Н. Ничкало – компетентності публічних службовців [33, с. 268]; Г. Кушнірова – рівні компетентності посадовців місцевого самоврядування [34, с. 24]; Л. Гогіна – компетентнісний підхід у підготовці управлінських кадрів.

Компетентнісний підхід охоплює не лише формальні знання, набуті під час навчання чи підвищення кваліфікації, а й адаптивні уміння та навички, необхідні для ефективної роботи в конкретних умовах. Компетенція розвивається протягом кар'єри через здатність службовця аналізувати суспільні проблеми, засвоювати інновації та моделі поведінки.

Науковці виокремлюють ключові сфери застосування: конкурсний добір, кар'єрне просування, професійний розвиток, оцінювання результативності (performance management), ротацію кадрів.

Аналіз підходів до кадрового менеджменту підтверджує пріоритетність компетентнісного підходу на сучасному етапі реформування публічної служби в Україні. Він забезпечує вимірюваність результатів і відповідність стандартам ОЕСР.

Водночас, попри наукові напрацювання та нормативні кроки (Типове положення НАДС 2023, Стратегія 2024–2027), залишаються виклики практичної імплементації: інтеграція в HR-процеси органів влади, підвищення професіоналізму, гармонізація з цифровими інструментами. Усвідомлення переваг і розробка професійних стандартів із процедурами оцінювання просуваються повільно, що вимагає посилення ролі служб управління персоналом як каталізаторів змін.

РОЗДІЛ II

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВИХ СЛУЖБ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УПРАВЛІННЯ

2.1 Правові основи організації кадрової роботи у публічній службі

Важливою передумовою належного функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади є наявність цілісної та розвиненої системи правового регулювання публічної служби. Законодавство України у сфері державної служби становить комплекс нормативно-правових актів різної юридичної сили, до яких належать Конституція України, Кодекс законів про працю України, акти Президента України, закони та постанови Верховної Ради України, постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України, відомчі нормативні акти, а також акти центрального органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Провідне місце в ієрархії джерел правового регулювання публічної служби належить Конституції України, яка закріплює основні засади організації державної служби та правового статусу її суб'єктів. Стаття 38 Конституції гарантує громадянам України рівне право доступу до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а пункт 12 частини першої статті 92 передбачає, що основи державної служби визначаються виключно законами України.

Конституційні приписи щодо рівного доступу до державної служби конкретизуються у спеціальному законодавстві, яке встановлює принципи, правові та організаційні засади функціонування державної служби, порядок її проходження та припинення, статус державних службовців, а також гарантії їх матеріального і соціального забезпечення, зокрема у Законі України «Про державну службу» та пов'язаних із ним антикорупційних і організаційних

актах. Питання юридичної відповідальності державних службовців урегульовано нормами кримінального, адміністративного та трудового законодавства України, що забезпечує комплексний підхід до реагування на порушення службової дисципліни та закону.

Наступну сходинку в системі законодавчого регулювання державної служби посідають укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, які конкретизують і розвивають положення законів у сфері публічної служби. Окремі аспекти проходження державної служби, організації управління персоналом та забезпечення трудових прав відображено також у нормативних актах інших центральних органів виконавчої влади.

Для більш ґрунтовного аналізу нормативно-правових засад функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади доцільно звернутися до змісту окремих законодавчих положень, що регламентують діяльність відповідного структурного підрозділу. Так, стаття 1 Кодексу законів про працю України визначає завдання цього кодифікованого акту як регулювання трудових відносин усіх працівників, встановлення належних умов праці та забезпечення високого рівня охорони трудових прав, що має безпосереднє значення і для органів публічної влади.

Такі загальні трудові засади опосередковано впливають і на діяльність служб управління персоналом, оскільки саме ці підрозділи виступають посередником між керівником державного органу та трудовим колективом, організовують дотримання трудової дисципліни, сприяють створенню належних умов праці та підвищенню результативності використання людських ресурсів у державному органі.

Відповідно до статті 18 Закону України «Про державну службу» у державному органі залежно від чисельності персоналу утворюється структурний підрозділ або вводиться посада спеціаліста з питань персоналу (служба управління персоналом), який безпосередньо підпорядковується керівнику державної служби. На службу управління персоналом покладаються завдання щодо забезпечення реалізації державної політики у

сфері управління персоналом, добору кадрів, організації професійного розвитку державних службовців, документального супроводу вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконання інших функцій, передбачених законодавством і типовим положенням.

У питаннях реалізації державної політики у сфері державної служби служба управління персоналом керується Конституцією України, законами України, ратифікованими міжнародними договорами, актами Верховної Ради України, указами Президента України, актами Кабінету Міністрів України та нормативними актами центрального органу виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби; організаційні засади її діяльності деталізуються у типовому положенні, затвердженому уповноваженим органом.

У контексті Закону України «Про запобігання корупції» особливе значення мають установлені ним правила етичної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави, яких зобов'язані дотримуватися всі державні службовці, у тому числі працівники служб управління персоналом. Такі правила ґрунтуються на принципах доброчесності, пріоритету публічного інтересу, недопущення конфлікту інтересів, неупередженості та поваги до гідності людини.

Важливим елементом нормативного регулювання діяльності служб управління персоналом є Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246, який визначає процедуру конкурсного добору кандидатів та закріплює ключові повноваження відповідних служб у сфері кадрового відбору. Цей акт встановлює вимоги до професійної компетентності кандидатів, етапи проведення конкурсу та механізм оцінювання їхніх ділових, моральних якостей і рівня підготовки.

Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого

самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» визначає порядок присвоєння рангів при прийнятті на державну службу та в процесі її проходження. Реалізація цього порядку безпосередньо належить до завдань служб управління персоналом, які організують підготовку необхідних документів і відстежують дотримання встановлених вимог.

Забезпечення єдиної державної політики у сфері державної служби покладено на Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) як центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у цій сфері. Повноваження НАДС деталізовані у Положенні, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500, відповідно до якого агентство в межах компетенції видає накази, організує та контролює їх виконання на підставі Конституції, законів України, актів Президента, Верховної Ради та Кабінету Міністрів.

Таким чином, Національне агентство України з питань державної служби здійснює нормативно-організаційний вплив на діяльність служб управління персоналом в органах публічної влади через видання підзаконних актів, методичних рекомендацій та роз'яснень, що деталізують загальні законодавчі вимоги у сфері державної служби та кадрової роботи.

Одним із провідних напрямів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі, спрямованої на наближення вітчизняної моделі публічної служби до принципів і стандартів Європейського Союзу та євроатлантичної спільноти, є запровадження в органах публічної влади служб управління персоналом замість традиційних кадрових підрозділів. Формування таких служб розглядається як елемент переходу від вузькоорієнтованої кадрової роботи до сучасної системи управління людськими ресурсами, що ґрунтується на стратегічному, компетентнісному та орієнтованому на результат підходах.

Служби управління персоналом покликані виконувати комплекс ключових функцій, серед яких реалізація державної політики у сфері

управління персоналом в органах публічної влади, організація добору та розміщення кадрів, планування і проведення заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконання інших повноважень, визначених законодавством та підзаконними актами. Управління персоналом у такому розумінні включає взаємопов'язані процеси формування, використання, розвитку та утримання кадрового потенціалу, що значно виходить за межі традиційних функцій обліку та діловодства, характерних для колишніх кадрових служб.

На практиці однією з найскладніших залишається сфера формування політики кар'єрного просування, удосконалення механізмів оцінювання результативності діяльності персоналу та запровадження сучасних методів вимірювання професійної компетентності. Додаткових організаційних і ресурсних зусиль потребує розроблення спеціальних вимог до кандидатів на посади державної служби категорій «Б» і «В», підготовка ситуаційних завдань і запитань для співбесіди, проведення оцінювання службової діяльності, удосконалення класифікації посад і запровадження компетентнісних моделей.

Перехід від кадрових підрозділів до повноцінних служб управління персоналом досі вимагає цілеспрямованих інституційних та освітніх зусиль, насамперед у частині професійної підготовки й підвищення кваліфікації керівників таких служб. Міжнародний і європейський досвід підтверджує, що підвищення ефективності державного управління безпосередньо пов'язане з удосконаленням управління людськими ресурсами, а отже, служби управління персоналом мають розглядатися як стратегічні, високопрофесійні підрозділи, від діяльності яких значною мірою залежить якість публічної служби.

Основними завданнями сучасної служби управління персоналом в органах публічної влади є реалізація державної політики у сфері управління персоналом, кадрове забезпечення діяльності органу та розвиток його кадрового потенціалу. Такі служби виступають центральним суб'єктом

кадрового менеджменту, який поєднує функції стратегічного планування, організаційного розвитку та оперативної роботи з персоналом.

Відповідно до типового положення, до основних завдань служби управління персоналом належать:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом у державному органі;
- забезпечення здійснення керівником державної служби своїх повноважень щодо персоналу;
- забезпечення організаційного розвитку державного органу; добір персоналу;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення до службової кар'єри та підвищення професійної компетентності;
- здійснення аналітичної й організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих органах;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення.

При цьому прямо встановлено заборону покладати на службу управління персоналом завдання, не пов'язані з управлінням персоналом, організаційним розвитком чи державною службою, якщо такі функції не передбачені типовим положенням.

Закріплення на нормативному рівні чітко окреслених функцій і завдань служб управління персоналом створює передумови для посилення їх ролі як головного суб'єкта управління персоналом в органах публічної влади, що дозволяє підвищити якість кадрової роботи, запроваджувати програми розвитку трудового потенціалу та професійного зростання державних службовців. Водночас аналіз чинного законодавства і підзаконних актів свідчить про наявність потреби у подальшому вдосконаленні нормативного регулювання питань прийняття на державну службу, її проходження і

припинення, конкурсних процедур, обчислення стажу служби, надання надбавок за вислугу років та інших аспектів кадрової політики, що пропонується вирішувати шляхом прийняття узгоджених підзаконних актів та оновлення наявної бази.

2.2 Ключові функції служб управління персоналом в органах публічної влади та механізми їх реалізації

Відповідно до Закону України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10.12.2015, редакція 2025 року з урахуванням змін Законом № 3077-IX), Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) затвердило Типове положення про службу управління персоналом державного органу наказом від 03.03.2016 № 47 (із змінами, внесеними наказами НАДС від 15.12.2023 № 156 та від 10.04.2025 № 89).

Розділ I Типового положення регламентує загальні принципи організації: у державному органі залежно від чисельності штату створюється самостійний структурний підрозділ (сектор, відділ, управління чи департамент з питань людських ресурсів) або вводиться окрема штатна посада спеціаліста з кадрового менеджменту.

У органах з чисельністю менше 10 осіб функції служби управління персоналом можуть покладатися на одного з державних службовців за сумісництвом (п. 1.4 Типового положення). Чисельність служби розраховується з норми до 20 осіб на одного фахівця HR-служби, що забезпечує оптимальне кадрове навантаження та відповідність Стратегії реформування державної служби на 2024–2027 роки (розпорядження КМУ №145-р).

Служба управління персоналом у своїй діяльності керується:

- Конституцією України;

- Кодексом законів про працю України;
- Законом України «Про державну службу»;
- міжнародними договорами, ратифікованими Верховною Радою України (зокрема, рекомендаціями ОЕСР щодо стратегічного HRM);
- постановами Верховної Ради України, указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України;
- нормативними актами НАДС як центрального органу, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- цим Типовим положенням та іншими підзаконними актами.

Положення про службу управління персоналом конкретного органу розробляється на основі Типового положення, погоджується з НАДС (за потреби) і затверджується наказом керівника державного органу.

Далі зосередимо увагу на ключових завданнях, функціях, повноваженнях служб управління персоналом та особливостях їх практичної реалізації в умовах цифровізації публічної служби.

Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу (наказ НАДС № 47 від 03.03.2016, редакція 2025 року з урахуванням змін № 89), служба виконує стратегічні та операційні завдання:

1. Реалізація державної політики управління людськими ресурсами в органі;
2. Супровід повноважень керівника з кадрового менеджменту;
3. Організаційний розвиток структури та процесів органу;
4. Добір та конкурси на посади державної служби;
5. Прогнозування кар'єрного зростання, стимулювання професійного розвитку та підвищення компетентностей;
6. Аналітична та організаційна робота з HR-менеджменту (KPI-аналіз, HR-аналітика);
7. Методичне керівництво територіальними підрозділами;
8. Цифрове документування трудових відносин (вступ, проходження, припинення служби).

Ці завдання конкретизуються в таких функціях і діях (п. 2.1–2.15 Типового положення):

- Організаційне планування: розробка структури органу, участь у нормативних актах з HR, пропозиції з оптимізації кадрового менеджменту;
- Аналітично-консультативна підтримка керівництва, контроль посадових інструкцій на відповідність Закону «Про державну службу»;
- Корпоративна культура: створення психологічного клімату, team-building, вирішення конфліктів;
- Кадровий маркетинг: аналіз вакансій, пропозиції з набору;
- Конкурсний добір: прийом документів, перевірка кандидатів (ProZorro.Sale, НАДС-портал), подання конкурсним комісіям, розробка вимог до посад категорій «Б» і «В»;
- Комплаєнс-контроль: дотримання трудового законодавства, правил внутрішнього розпорядку;
- Мотивація та кар'єра: планування кар'єрних траєкторій, ротація за компетентнісним профілем, стимулювання за результатами;
- Стажування та молодіжні програми: організація для службовців і молоді;
- Внутрішнє навчання: семінари, онлайн-курси (НАДС LearnPro);
- Звітність: ведення цифрової кадрової статистики, консультації підрозділам;
- Система винагород: підготовка документів для державних нагород, відомчих відзнак, performance pay.

Реалізація функцій забезпечує трансформацію служб у стратегічні HR-центри, інтегровані з цифровими платформами НАДС та принципами Стратегії реформування державної служби 2024–2027 років.

Разом із зазначеними вище функціями служба управління персоналом виконує низку важливих організаційно-правових завдань, без яких повний цикл проходження державної служби є неможливим.

До таких завдань належать:

1. організація складення Присяги державного службовця особою, яка вперше вступає на державну службу, та оформлення документів про присвоєння відповідних рангів;
2. ознайомлення державних службовців із правилами внутрішнього службового розпорядку, посадовими інструкціями та іншими локальними актами під підпис із фіксацією дати;
3. підготовка матеріалів щодо призначення на посади та звільнення персоналу;
4. контроль за правильністю встановлення надбавок за вислугу років;
5. формування та ведення графіків відпусток;
6. облік і зберігання трудових книжок (за наявності) та особових справ/карток працівників;
7. опрацювання листків тимчасової непрацездатності;
8. організація своєчасного подання державними службовцями декларацій про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру, якщо ці функції не передані іншим підрозділам;
9. забезпечення перевірок щодо застосування заборон, передбачених частинами третьою і четвертою статті 1 Закону України «Про очищення влади» .

Перелік наведених завдань не є вичерпним, однак детальніший інтерес становить аналіз механізмів їх практичної реалізації. Умови розбудови демократичної, правової держави та необхідність реагування на складні політичні й соціально-економічні виклики підсилюють значення кадрової роботи в органах публічної влади. Від професіоналізму, компетентності, інноваційного мислення та здатності державних службовців працювати в сучасних умовах значною мірою залежать траєкторії розвитку України.

Кадрова політика та кадрова робота співвідносяться як стратегія й тактика: перша задає цілі та пріоритети, друга забезпечує їх щоденну реалізацію. Сучасна кадрова діяльність має відповідати реальним суспільним викликам і включати прогресивні форми добору, оцінювання та використання

кадрів, формування кадрового резерву, організацію професійного навчання, розбудову систем мотивації та гарантій соціально-правового захисту службовців. У цьому контексті реалізація завдань служби управління персоналом невід’ємно пов’язана з упровадженням кадрових технологій як цілісних наборів дій, прийомів та операцій стосовно персоналу, що забезпечують якісний HR-менеджмент в органах публічної влади.

Сутність кадрових технологій у публічній службі доцільно розглядати як цілеспрямований інструмент управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечує досягнення стратегічних цілей органу публічної влади та його ефективне функціонування.

У державній службі розвиток кадрових технологій виступає базою для вдосконалення соціальних механізмів управління персоналом, поєднуючи управлінські та соціальні функції HR. Через такі технології забезпечується результативне виконання повноважень органів державної влади, мобілізація професійного потенціалу, його розвиток і повніше використання, а також покращення внутрішньоорганізаційних відносин і підтримка особистісного зростання службовців.

Кадрові технології в органах публічної влади спрямовані на:

- оцінку відповідності працівників змісту службових обов’язків;
- визначення ефективності праці та рівня ділових, професійних і особистісних якостей;
- планування та управління кар’єрою;
- організацію професійної підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації;
- оцінювання, добір і відбір персоналу.

Умовно виділяють три групи кадрових технологій:

1. технології отримання достовірної інформації про працівника (конкурсний відбір, тестування, співбесіди, асесмент-центри);
2. технології забезпечення необхідних кількісних і якісних параметрів персоналу (відбір, кадрове планування, програми розвитку й

наставництва), що формують основу кадрової культури керівників та HR-фахівців;

3. технології досягнення високих індивідуальних і командних результатів (підбір, ротація, управління кар'єрою, управління результативністю).

Ці групи взаємопов'язані, доповнюють одна одну й утворюють базові кадрові технології, які на практиці застосовуються комплексно. Їх використання у державній службі повинно спиратися на чітку нормативну базу та враховувати вимоги законодавства про захист персональних даних і трудові права:

- дії керівників і HR-фахівців мають бути формалізовані у внутрішніх актах;
- зміст процедур повинен бути прозорим і зрозумілим для службовців;
- забороняється порушення прав людини, приниження гідності, збір надмірної або чутливої інформації, не пов'язаної з виконанням службових обов'язків (зокрема, щодо стану здоров'я, крім випадків, передбачених законом);
- право застосовувати такі технології мають лише уповноважені посадові особи, з дотриманням вимог Закону України «Про захист персональних даних» та профільних актів НАДС.

Таким чином, кадрові технології виступають системним інструментом підвищення якості HR-менеджменту в органах публічної влади за умови їх законного, прозорого й етично виваженого застосування.

Нормативне закріплення порядку застосування кадрових технологій є ключовою умовою їх прозорого та справедливого використання в органах публічної влади. Воно впорядковує використання отриманих результатів, підвищує довіру персоналу до таких процедур, мінімізує ризики суб'єктивізму й волюнтаризму, підвищує ефективність витрат на їх проведення та посилює стимулюючу роль для державних службовців.

У системі державної служби правову основу для застосування кадрових

технологій становлять закони України (насамперед Закон «Про державну службу», Закон «Про запобігання корупції»), укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України, що регулюють питання конкурсного відбору, оцінювання результатів службової діяльності, проходження і припинення державної служби, дисциплінарної відповідальності тощо. Завдяки цьому керівники та служби управління персоналом отримують легітимний інструментарій для ухвалення кадрових рішень – від додаткового найму до переміщення або звільнення працівників.

Результати застосування кадрових технологій використовуються в межах, визначених законодавством і внутрішніми положеннями, і, як правило, мають рекомендаційний характер для керівника. В окремих випадках, наприклад під час конкурсного відбору на посади державної служби, рішення конкурсної комісії щодо переможця є підставою для видання наказу про призначення, що надає результатам процедур обов'язкової сили в установленому порядку.

Отже, нормативне визначення порядку використання результатів кадрових технологій:

- упорядковує їх застосування;
- підвищує рівень довіри до процедур з боку персоналу;
- знижує вплив суб'єктивних факторів;
- робить витрати на кадрові процедури більш ефективними;
- посилює мотиваційний ефект для державних службовців.

Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців виступають інструменти впливу на їх професійне зростання, серед яких: щорічне оцінювання результатів службової діяльності, системи навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), формування та реалізація кадрового резерву, проведення конкурсів, стажування, мотиваційні програми. Важливе місце займають також технології постійного моніторингу змісту, умов і організації праці для своєчасного коригування структури, штатної чисельності, вимог до посад, змін до реєстру посад та

програм професійного навчання.

Інноваційні кадрові технології передбачають формування нового стилю кадрового забезпечення органів влади, зорієнтованого на високопрофесійний управлінський потенціал, здатний задовольняти потреби населення через надання якісних і ефективних управлінських послуг. Важливу роль відіграють маркетингові технології в управлінні персоналом, що дають змогу:

- виявляти професійні переваги та сильні сторони персоналу;
- забезпечувати конкурентоспроможність фахівців на внутрішньому ринку публічної служби;
- добирати кадри відповідно до конкретної управлінської ситуації.

Структурно такі технології включають:

- чітке планування кадрової діяльності;
- узгодження сильних сторін персоналу з потребами органу публічної влади;
- ідентифікацію тих показників діяльності, які перевищують запланований рівень за ключовими напрямками реалізації функціональних повноважень.

Функціональну сутність синергетичної технології управління персоналом в органах публічної влади доцільно розглядати як комплекс методів, прийомів і засобів організації управлінської діяльності, спрямованої на підтримку процесу прийняття управлінських рішень та досягнення визначених цілей силами самого колективу. Вона орієнтується на реалізацію довгострокових цілей організації, формує кадрову політику в частині найму, оцінювання, винагороди, розвитку та мотивації персоналу, спираючись на активну взаємодію керівників і працівників.

Методологічна цінність синергетичної технології полягає у комплексному врахуванні внутрішніх факторів (цілі органу, стиль управління, особливості вирішення організаційних завдань, характер взаємин у колективах, досвід і стиль роботи персоналу) та зовнішніх чинників (урядове регулювання, законодавство, економічні та політичні умови, ситуація на

ринку праці), що впливають на функціонування організаційної структури. Такий підхід передбачає лінійну систему управління та багатоцикловий процес HR-менеджменту, в межах якого керівник:

- деталізує завдання для кожного працівника, визначаючи методи і строки виконання;
- здійснює поточний контроль виконання;
- виявляє перешкоди для своєчасного й якісного виконання роботи;
- коригує дії підлеглих у разі відхилення від плану;
- надає необхідну підтримку при виконанні завдань;
- формує інформаційну базу щодо професійного рівня та ставлення працівників до реалізації покладених функцій.

Лізингові технології управління персоналом в органах влади пов'язані з використанням персоналу, який формально може перебувати поза штатною структурою окремих підрозділів, але фактично залучений до виконання стратегічно важливих функцій. Їх застосування спрямоване на зміцнення організаційної стабільності шляхом концентрації ключових завдань у співробітників, що володіють необхідним досвідом, знаннями та управлінськими спроможностями, здатними забезпечувати довгостроковий розвиток органу. До таких технологій належать: кадровий лізинг, виведення персоналу за штат (із збереженням експертного статусу), залучення тимчасового персоналу. Інструментами реалізації виступають:

- аутстафінг – переведення частини працівників за межі штатного розпису з наданням іншого статусу (радник, експерт тощо);
- аутсорсинг – залучення зовнішніх фахівців для виконання окремих функцій чи проектів, що забезпечує гнучкість використання трудових ресурсів.

Система аудиту персоналу як окрема технологія управління кадрами спрямована на оцінку професійних якостей працівників органів влади через виявлення відхилень їх управлінських дій від оптимальних моделей, які відповідають державній політиці, стратегії та закономірностям розвитку

органу. Мета кадрового аудиту – встановити організаційну та функціональну відповідність персоналу вимогам трансформаційних умов розвитку сучасної системи державного управління.

Аудит персоналу включає діагностику:

- результатів діяльності працівників;
- їх функціональних можливостей;
- ефективності роботи структурних підрозділів;
- узгодженості кадрового потенціалу із завданнями органу та загальнодержавними реформами.

У сукупності синергетичні, лізингові та аудиторські технології формують сучасний інструментарій стратегічного управління персоналом в органах публічної влади, орієнтований на гнучкість, результативність та розвиток людського капіталу.

Кадрові технології в органах публічної влади доцільно розглядати як цілісну систему інструментів, що охоплює аудит персоналу, кадрове планування, цифрові HR-рішення, компетентнісний підхід та інноваційні форми організаційного розвитку.

Основними принципами технології аудиту персоналу є комплексність, оперативність, перспективність, багатоаспектність, узгодженість, адаптивність і паралельність у проведенні процедур. Аудит охоплює чотири ключові напрями: оцінку кадрового потенціалу, функцій системи управління персоналом, організаційної структури та поділу праці, а також ефективності управління персоналом в цілому.

Відповідні процедури здійснюються на трьох рівнях: вищого керівництва, служби управління персоналом і лінійних керівників, із забезпеченням організаційно-правової, методологічної та інформаційної бази. До основних елементів діагностики належать моніторинг, аналіз, оцінка, перевірка та експертиза кадрової документації, ревізія діловодства, запровадження нових підходів до оцінювання діяльності персоналу й розробка рекомендацій, що реалізуються через операційний аудит і аудит

результативності.

Базові стандарти аудиту персоналу включають: загальні стандарти (концептуальна основа), стандарти планування та проведення аудиту й формування висновків, а також професійні стандарти щодо кваліфікації аудиторів. Їх дотримання забезпечує не лише якість діагностики, а й оптимізацію організаційної структури органів влади.

Кадрове планування виступає ключовим інструментом трансформації галузевих структур державного управління, забезпечуючи укомплектування органів влади фахівцями, чийі знання й навички відповідають кваліфікаційним вимогам посад. Воно здійснюється як в інтересах ефективного державного управління, так і в інтересах самих службовців, шляхом забезпечення потрібної кількості персоналу належної кваліфікації у потрібний час і в потрібному місці.

Процес кадрового планування включає кілька етапів: визначення цілей та завдань організації; розроблення кадрової стратегії з урахуванням умов розвитку; формулювання індивідуальних цілей працівників і принципів внутрішнього керівництва; планування конкретних заходів (розміщення, ротація, навчання, просування). Важливим завданням є відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі та прогнозування майбутніх потреб у кадрах.

Кадрове планування повинно створювати умови для продуктивної праці та задоволення роботою, зокрема через посади, що забезпечують можливості розвитку здібностей і стабільний дохід. У сучасних умовах воно стає невід'ємною частиною кадрової політики, допомагаючи формувати її цілі, стратегії та інструменти реалізації.

Одним із найдинамічніших напрямів удосконалення HR-менеджменту в публічній службі є впровадження автоматизованих інформаційних технологій. Такі системи об'єднують методи й програмно-технічні засоби в єдиний технологічний ланцюг, що забезпечує збір, обробку, зберігання й передачу інформації для зниження трудомісткості HR-процесів. Вони охоплюють

управління структурою й штатним розписом, розрахунок заробітної плати, кадровий облік, облік робочого часу, планування витрат на персонал, підбір на вакансії, організацію навчання, планування кар'єри, атестацію, оцінювання компетентностей і роботу з кадровим резервом.

Компетентнісний підхід є новітнім етапом розвитку управління персоналом і передбачає перехід від орієнтації лише на кваліфікацію до управління компетенціями. Компетенція трактується як сукупність знань, навичок, здібностей, особистісних рис і поведінкових моделей, що дозволяють працівникові забезпечувати якісні результати для організації. Компетентність державного службовця розглядається як ступінь сформованості цих компетенцій, де кваліфікація виступає лише одним із критеріїв, а якісне виконання обов'язків вимагає залучення додаткових особистісних та міждисциплінарних навичок.

Серед інноваційних форм удосконалення управління людськими ресурсами вирізняється паблік-інжиніринг, що адаптує елементи реінжинірингу бізнес-процесів до публічного сектору. Він спрямований на радикальне оновлення процедур, структур і ролей у системі державної служби для підвищення якості управлінських послуг та орієнтації на потреби громадян.

Також важливу роль відіграють маркетингові кадрові технології, що дозволяють виявляти конкурентні переваги персоналу, оцінювати його професійні якості, забезпечувати відповідність можливостей працівників потребам органу влади й визначати показники діяльності, які перевищують запланований рівень.

Кадрові технології у сфері державної служби є ключовим засобом управління кількісними та якісними характеристиками персоналу і досягнення стратегічних цілей публічної служби. Їх комплексне запровадження – від аудиту й планування до цифрових HR-рішень та компетентнісного підходу – забезпечує органи влади інструментами, що здатні істотно підвищити результативність роботи державних службовців та ефективність

функціонування системи публічного управління загалом.

2.3 Проблемні аспекти функціонування служб управління персоналом у системі публічної влади

Кадрове забезпечення системи державного управління посідає одне з центральних місць серед проблем сучасного державотворення, оскільки результативність і ефективність публічного управління прямо корелює з рівнем розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Від якості людських ресурсів держави істотно залежать соціально-економічна динаміка, добробут громадян та сприйняття України на міжнародній арені, на що у своїх дослідженнях звертають увагу, зокрема, В. Куйбіда, О. Оболенський та Н. Нижник.

Водночас саме корпус державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування залишається об'єктом гострої суспільної критики: йому закидають дефіцит професіоналізму та компетентності, недостатню ініціативність і відповідальність, байдужість до потреб громадян, толерантність до корупційних практик, а також несистемний характер формування апарату публічної влади. На думку О. Руденко та Т. Мотренка, чинна державна кадрова політика часто сприймається не як інструмент розвитку людського капіталу, а як ресурс політичної боротьби, де домінують корпоративні, партійні чи ідеологічні підходи. За таких умов потреба у науково обґрунтованій концепції кадрової політики набуває особливої гостроти.

Однією з ключових проблем функціонування державної служби, на яку звертає увагу О. Луцьків, є недостатнє застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами та відсутність єдиних управлінських стандартів для органів виконавчої влади різних рівнів. Недопрацьованість або

формальний характер діяльності служб управління персоналом, відсутність системного кадрового планування і реальної роботи з розвитку персоналу, декларативний підхід до добору та оцінювання кадрів призводять до депрофесіоналізації публічної служби.

Як зазначають Л. Пашко та Н. Гончарук, причинами низької якості управлінських послуг, недовіри громадян до державної служби й загострення «дефіциту компетентності» є неефективна організація системи професійного навчання, слабка узгодженість дій освітніх інституцій і служб управління персоналом, фрагментарність підходів до підвищення кваліфікації та відсутність чітких механізмів контролю кар'єрного руху службовців. Додатково ситуацію ускладнює низька мотивація частини державних службовців до професійного зростання та недостатня увага HR-підрозділів до розвитку управлінських компетентностей осіб, що займають керівні посади, де професіоналізм далеко не завжди розглядається як визначальний критерій.

На думку М. Осійчука, виявлені проблеми кадрового забезпечення публічної служби зумовлені поєднанням управлінських, нормативних та організаційних чинників.

Дослідник виокремлює серед основних причин:

- прорахунки в управлінні та послаблення контролю й вимогливості до керівників, відставання правового забезпечення й недостатню ефективність боротьби зі зловживаннями, низьку мотивацію та слабкий соціальний захист державних службовців, а також низький рівень організаційної культури;

- недосконалість нормативно-правової бази, використання застарілих технологій і механізмів реалізації державної кадрової політики, недостатню теоретичну опрацьованість сучасних HR-підходів у вітчизняній науці;

- відсутність цілісної системи управління персоналом, яка б закріплювала стратегічну роль кадрових служб, а також недостатнє використання вітчизняного й зарубіжного досвіду формування професійних HR-підрозділів.

Чинні підходи до оцінювання результативності державних службовців,

як підкреслюють українські та міжнародні експерти, слабо пов'язують якість надання публічних послуг із кар'єрним просуванням і матеріальним стимулюванням. На відміну від сучасних моделей управління якістю, оцінка ефективності роботи рідко враховує три ключові виміри: задоволеність отримувачів послуг, задоволеність персоналу та очікування місцевої громади й суспільства в цілому.

При цьому служби управління персоналом часто не виконують методичних, інформаційних та координуючих функцій, залишаючись структурно відірваними від підрозділів, що опікуються організацією праці й оплати, охороною праці, юридичним супроводом та іншими елементами системи управління персоналом. Їх діяльність здебільшого зводиться до процедур прийому/звільнення, ведення кадрового діловодства та формальної звітності.

Більшість українських дослідників та міжнародних експертів відзначають, що новостворені служби управління персоналом лише частково відійшли від радянської моделі «відділу кадрів»: за функціями, повноваженнями та структурою вони значною мірою її копіюють, обмежено застосовуючи сучасні HR-технології й не маючи достатнього практичного досвіду їх використання. Відсутня єдина, науково обґрунтована система роботи з кадрами, зокрема щодо глибокого вивчення здібностей працівників, прозорих критеріїв професійного й посадового просування, побудови моделей компетентностей.

Структура служб управління персоналом, якісний склад їх фахівців і рівень оплати праці не відповідають завданням активної державної кадрової політики, а системна підготовка спеціалістів саме для HR-підрозділів органів влади залишається недостатньо розвиненою.

На цьому тлі, як підкреслює М. Осійчук, досі не сформовані чіткі уявлення щодо дієвих механізмів удосконалення роботи з кадрами як ключовим стратегічним ресурсом для реалізації державної політики та забезпечення якісних публічних послуг. Це обумовлює потребу у

переосмисленні ролі служб управління персоналом, переході від формального діловодства до стратегічного HR-менеджменту, заснованого на компетентнісному підході, HR-аналітиці та єдиних стандартах управління людськими ресурсами.

Нинішній стан публічної служби демонструє низьку якість управлінських послуг і водночас загострює потребу у підвищенні професіоналізму державних службовців, що об'єктивно вимагає посилення ролі служб управління персоналом у підготовці та розвитку управлінських кадрів. Саме ці підрозділи мають стати ядром реформування кадрової політики й запровадження сучасних HR-технологій у державному секторі.

Основні причини недоліків державної кадрової політики у сфері державної служби можна узагальнити так:

- Недосконала система управління персоналом. Значна частина служб управління персоналом зосереджується переважно на технічних функціях (ведення документації, оформлення прийому і звільнення), замість комплексної роботи з добору кадрів, формулювання кваліфікаційних вимог, збалансування розподілу відповідальності, розроблення посадових інструкцій, планування навчання й кар'єрного зростання службовців.

- Слабкі інституційні умови для розвитку HR-служб. Бракує аналітичного, організаційного та ІТ-супроводу процесів управління персоналом; недостатньо розвинена система спеціальної підготовки фахівців для роботи в службах управління персоналом органів державної влади.

- Невдосконала система оплати праці. Середній рівень зарплат державних службовців залишається невисоким, зберігається значний розрив між оплатою праці керівників вищих груп та рядових службовців, що демотивує персонал і знижує престиж публічної служби.

- Слабкий громадський контроль. Механізми суспільного нагляду за діяльністю персоналу органів державної влади розвинені недостатньо, що обмежує прозорість і підзвітність управлінських рішень.

- Надмірна політизація кадрових процесів. Добір кадрів часто

здійснюється не за критеріями професійності та компетентності, а за партійною належністю, особистою лояльністю або неформальними зв'язками, що підриває принцип меритократії.

– Недостатня ефективність антикорупційних заходів. Існуючі інструменти запобігання корупції не забезпечують належного очищення й оздоровлення управлінського корпусу.

– Дефіцит кваліфікованих кадрів та «криза керівників». Спостерігається гостра нестача компетентних управлінців, особливо середньої ланки, на тлі загального безробіття, що свідчить про структурний дисбаланс ринку праці та системи підготовки кадрів.

Паралельно в органах публічної влади фіксується висока плінність кадрів, яка посилюється низьким рівнем кваліфікації частини державних службовців та формальним проведенням конкурсів на заміщення вакантних посад. Це свідчить про відсутність чітко закріплених і реально застосовуваних принципів добору на державну службу, що враховують як професійні, так і особистісні якості кандидатів, та підкреслює необхідність посилення ролі служб управління персоналом як провідників компетентнісного, а не формально-документаційного підходу до кадрової роботи.

Кадрове забезпечення системи державного управління в Україні потребує глибокого оновлення, оскільки існуюча модель не забезпечує необхідний рівень професіоналізму та стабільності корпусу публічних службовців.

Серед основних чинників, що зумовлюють потребу у вдосконаленні кадрової системи, виокремлюють:

- недосконалість нормативно-правової бази у сфері кадрового забезпечення державного управління;
- нестабільність управлінських кадрів, помилки у доборі, використанні та утриманні персоналу, порушення принципу наступності;
- низький рівень прозорості кадрових процесів в органах державної влади;

- корупційні практики, політизацію державної служби та ігнорування принципу політичної нейтральності;
- недостатній професіоналізм і слабку адміністративну культуру державних службовців, недосконалу систему їх підготовки та обмежене ресурсне забезпечення навчання;
- низький престиж державної служби, слабку соціальну мотивацію та недостатній соціальний захист;
- відсутність цілісної кадрової системи та нерозвиненість інститутів професіоналізації державного управління.

Спостерігається гостра потреба у кваліфікованих кадрах, особливо на рівні середньої ланки, при одночасному зниженні професійного рівня частини службовців, нераціональному використанні їх праці та зменшенні мотивації до навчання. Служби управління персоналом переважно виконують техніко-документаційні функції (прийом, звільнення, оформлення документів), а не виступають активними суб'єктами кадрової політики, що суперечить сучасним вимогам до HR у публічному секторі.

Структура та якісний склад кадрових служб не повністю відповідають завданням реалізації активної державної кадрової політики, а слабка, фрагментарна робота з персоналом стає однією з головних причин низької ефективності системи управління в органах влади.

Серед типових ознак кадрової системи України дослідники відзначають:

- нестабільність управлінських кадрів і порушення спадкоємності в роботі;
- непрозорість кадрових процедур у органах влади;
- недосконалість системи управління кадрами та недостатнє ресурсне забезпечення HR-процесів.

Недоліки кадрової політики у сфері державного управління, як підкреслює низка авторів, стали однією з ключових причин загострення соціальних проблем, падіння довіри до влади та неналежного виконання державою своїх базових функцій.

Відбір фахівців для роботи в органах публічної влади супроводжується низкою системних проблем, які істотно знижують ефективність державного управління. Однією з найпоширеніших є протекціонізм та неформальний вплив на кадрові рішення: діє «телефонне право», формуються «команди під лідера», що особливо помітно після виборчих кампаній (ефект «нової мітли»), коли нові управлінські команди нерідко виявляються менш компетентними за попередні, а органи влади тривалий час працюють у неефективному режимі.

Другою важливою проблемою є дефіцит фахівців, які володіють сучасними методами професійно-ділової та особистісної діагностики, здатних якісно оцінювати професійну придатність кандидатів до державної та муніципальної служби. Ситуацію ускладнює недосконала система оплати праці: значна диференціація зарплат між різними органами та рівнями, залежність від доступу до «ресурсних» сфер (фінанси, земля, майно) створюють передумови для корупції, дублювання функцій і нераціонального використання бюджетних коштів.

Сучасна система управління фактично «вбудована» у старий бюрократичний апарат, що не дозволяє повною мірою подолати командно-адміністративні практики та деформації професійної свідомості службовців. Це істотно гальмує реформування кадрової політики. Серед факторів, що зумовлюють необхідність оновлення системи управління персоналом, дослідники (зокрема, М. Осійчук) називають: ускладнення управлінської діяльності на державній та муніципальній службі; високу плинність кадрів; складність роботи з персоналом як об'єктом управління; швидку й різку зміну системи цінностей працівників унаслідок політичних та економічних трансформацій. За цих умов перегляду потребують цілі управління персоналом і моделі взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління.

До ключових чинників, що обумовлюють розроблення нової, більш ефективної державної кадрової політики, належать:

- відсутність за часи незалежності цілісної й дієвої кадрової стратегії;
- зниження результативності кадрової роботи та гальмування розвитку

кадрової системи;

- слабе державне регулювання кадрових процесів;
- політизований характер кадрових призначень;
- кадрові деформації в органах влади та місцевого самоврядування,

пов'язані з системною корупцією;

- невідповідність кадрової політики вимогам глибинних суспільно-політичних і управлінських трансформацій.

Як підкреслюють українські науковці (зокрема, В. Куйбіда, О. Оболенський), ефективність управління персоналом безпосередньо залежить від рівня кваліфікації, професійної підготовки та компетентності державних службовців, відповідальних за кадрову роботу. Формування сучасної системи HR-менеджменту на державній службі є необхідною передумовою модернізації публічного управління на засадах демократичних цінностей, прозорості, підзвітності та орієнтації на громадянина.

РОЗДІЛ ІІІ

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1 Напрями реформування служб управління персоналом в органах публічної влади

В умовах сучасної адміністративно-територіальної реформи, трансформації системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що триває в Україні, особливої ваги набуває якість роботи служб управління персоналом, на чому наголошують, зокрема, В. Куйбіда та О. Оболенський. Управління персоналом розглядається ними як інтегрований елемент стратегії органу публічної влади, спрямований на цілеспрямоване й комплексне забезпечення установи кваліфікованими кадрами та формування сприятливого соціально-психологічного середовища для результативної діяльності.

За підходом низки вітчизняних авторів (Л. Пашко, Н. Гончарук), система управління персоналом державної служби охоплює взаємопов'язані компоненти: організаційну структуру HR-підрозділів; систему роботи з персоналом; нормативно-правове забезпечення; інформаційно-методичну базу; HR-технології та методи управління кадрами. Управління персоналом здійснюється на основі фундаментальних принципів, які визначають зміст наукової й практичної діяльності у цій сфері, впливають на побудову системи, механізми її функціонування та організаційну культуру (Н. Нижник, Т. Мотренко).

У працях О. Гугул, Н. Жук та Н. Левицької до ключових принципів управління персоналом в органах публічної влади віднесено: адаптивність;

винагороду за результат; ієрархічність; колегіальність; комплексність; концентрацію зусиль; оперативність; оптимальність; плановість; професійний добір і розстановку кадрів; узгодженість дій суб'єктів управління.

Як підкреслюють В. Сороко й Л. Гогіна, зміст роботи з персоналом повинен включати: професійну орієнтацію й відбір; підготовку та перепідготовку; розстановку й закріплення кадрів; удосконалення мотиваційних механізмів; поліпшення умов і привабливості праці; проведення атестацій і стимулювання професійного зростання; формування й використання кадрового резерву; контроль результатів діяльності; інформування про завдання органу; виховну та ціннісно-орієнтаційну роботу з кадрами.

Кадрова діяльність органів публічної влади здійснюється в межах розгалуженої системи правового регулювання: Конституції України, законів (зокрема «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції»), постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, актів Кабінету Міністрів України, рішень органів державної влади й місцевого самоврядування, а також наказів і методичних рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби, Міністерства соціальної політики, Міністерства юстиції, Пенсійного фонду та інших центральних органів виконавчої влади.

Відповідно до Типового положення про службу управління персоналом державного органу Національного агентства України з питань державної служби, до ключових завдань таких підрозділів належать: реалізація державної політики у сфері державної служби та кадрової роботи; аналітичний і організаційний супровід HR-процесів; забезпечення потреби органу у кваліфікованих кадрах; прогнозування розвитку персоналу й підтримка службової кар'єри; документальне оформлення проходження служби та трудових відносин.

Водночас низка дослідників, зокрема В. Захаров та О. Луцьків, підкреслюють, що фактична діяльність служб управління персоналом досі не

відповідає сучасним вимогам стратегічного HR-менеджменту: їм бракує повноважень, відповідальності, нормативно-методичного забезпечення й реальних важелів впливу на кадрові процеси, що веде до порушень під час конкурсів, щорічного оцінювання, застосування дисциплінарних стягнень і дотримання процедур проходження служби.

Узагальнюючи результати досліджень (М. Осійчук, В. Захаров, В. Куйбіда), можна виокремити такі причини неефективності управління людськими ресурсами в системі публічної служби: непрозорість HR-системи та корупційні ризики; низька інституційна спроможність кадрових служб; відсутність реальних механізмів ротації й безперервного професійного розвитку без відриву від роботи; відсутність єдиної основи стратегічного планування, орієнтованого на результати; формальне застосування процедур оцінювання з мінімальним впливом на кар'єру та оплату; неефективна класифікація посад, що не відображає фактичних відмінностей у змісті роботи й призводить до дисбалансів в оплаті.

Як наголошує В. Захаров, головною проблемою сучасної системи державної служби є недостатнє застосування сучасних технологій управління людськими ресурсами та відсутність єдиних управлінських стандартів для органів виконавчої влади всіх рівнів, що унеможливорює створення повноцінної системи управління персоналом, здатної забезпечити не лише добір, а й розвиток кадрів на основі сучасних методик оцінювання та планування кар'єри. На цьому тлі особливо гостро постає дефіцит кваліфікованих, талановитих фахівців, зокрема молодого управлінської еліти, яку, за пропозиціями низки авторів (зокрема І. Сурай), доцільно відбирати на конкурсних засадах, навчати у провідних університетах світу й повертати до національної системи публічного управління.

За таких умов кадрова політика має спиратися на виважені рішення, залучення професійних експертів і створення інституційних та матеріальних умов, за яких служби управління персоналом зможуть виконувати не лише технічні, а й стратегічні функції, забезпечуючи перехід до сучасної моделі HR-

менеджменту в органах публічної влади.

Кадрова політика в Україні тривалий час формувалася переважно на засадах персональної лояльності, а не професіоналізму, що призводило до потрапляння на керівні посади осіб, орієнтованих на вузькопартійні або приватні інтереси, а не на стратегічні цілі розвитку держави. Як підкреслює, зокрема, М. Осійчук, подолання такої практики потребує формування нового покоління публічних службовців, для яких служіння державі та громаді є ключовою цінністю, а не інструментом особистого збагачення.

Для цього пропонується:

- визнати професіоналізм і компетентність єдиним визначальним критерієм добору на посади;
- здійснювати добір кадрів у конкретні сфери з урахуванням колегіальної думки фахівців галузі;
- наперед формувати кадровий резерв, у тому числі із залученням послуг кадрових та рекрутингових агентств;
- запроваджувати спеціальні програми адаптації та навчання для осіб, які раніше не працювали на державній службі чи в органах місцевого самоврядування.

Підвищення ролі служб управління персоналом, на думку сучасних дослідників HR у публічному секторі (В. Куйбіда, Л. Пашко), можливе через системне впровадження сучасних кадрових технологій та безперервний розвиток професійної компетентності керівників цих служб, зокрема шляхом регулярних семінарів і тренінгів із сучасного менеджменту персоналу.

До основних завдань перезавантаження служб управління персоналом в органах публічної влади доцільно віднести:

- комплексне забезпечення якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу – від профорієнтації молоді до підтримки ветеранів служби;
- застосування активних методів пошуку й цілеспрямованої підготовки кадрів (договори з університетами, випереджальна підготовка під нові

технології та інституційні зміни);

- формування й реалізацію нової кадрової політики на основі системної роботи з керівниками, кадровим резервом, плануванням кар'єри, ротації, індивідуальних планів розвитку, стажувань у кращих національних і зарубіжних органах влади;

- стабілізацію трудових колективів шляхом удосконалення матеріальних, соціально-культурних та морально-психологічних стимулів і розширення соціальних гарантій;

- запровадження науково обґрунтованих підходів до оцінки, добору та розстановки кадрів із використанням психологічного тестування та соціологічних досліджень громадської думки.

Загалом ефективність управління персоналом у публічній службі визначається рівнем кваліфікації та професійної компетентності державних службовців, відповідальних за кадрову роботу, а створення сучасної, технологічно та методично забезпеченої системи HR-менеджменту є необхідною умовою глибинної модернізації державного управління на основі демократичних цінностей та принципів належного врядування.

Служби управління персоналом у сучасній системі публічної служби фактично виступають новим поколінням HR-структур, що замінюють традиційні кадрові відділи та потребують цілеспрямованого посилення інституційної спроможності. Організаційна структура такої служби розуміється як упорядкована сукупність взаємопов'язаних підрозділів і посадових осіб, відповідальних за реалізацію повного циклу управління людськими ресурсами в органі публічної влади.

З урахуванням відсутності єдиної затвердженої моделі служби управління персоналом для державних органів України й спираючись на їх фактичне функціональне навантаження, доцільно застосовувати типову структуру HR-служби, яка може адаптуватися до масштабу та специфіки конкретного органу.

Побудова такої типової структури має спиратися на низку базових

принципів:

- Гнучкість – здатність оперативно змінювати внутрішню побудову та розподіл функцій відповідно до трансформацій у системі державної служби та кадровому складі.

- Розумна централізація – поєднання прямого підпорядкування служби управління персоналом керівникові державної (публічної) служби з делегуванням частини функцій оперативного HR-менеджменту керівникам структурних підрозділів.

- Спеціалізація – чітке закріплення за кожним підрозділом і фахівцем HR-служби конкретних функцій (добір, розвиток, оцінювання, мотивація, діловодство тощо).

- Раціональна чисельність – дотримання обґрунтованих нормативів кількості працівників, яких обслуговує служба управління персоналом, та оптимального співвідношення «керівник – підлеглий».

- Єдність прав і відповідальності – збалансований розподіл повноважень і відповідальності щодо роботи з персоналом між функціональними підрозділами та HR-службою.

- Економічність – досягнення максимальної результативності кадрової роботи за умов мінімально необхідних витрат на створення й утримання служби управління персоналом.

Застосування цих принципів, на думку сучасних дослідників публічного управління (зокрема В. Куйбіди та Л. Пашко), створює підґрунтя для формування професійних, інституційно спроможних HR-служб, здатних забезпечити якісний добір, розвиток і утримання кадрового потенціалу органів публічної влади.

Інституційна спроможність служби управління персоналом органу публічної влади проявляється через здатність системно виконувати стратегічні й операційні HR-завдання, а не лише техніко-документаційні функції.

До ключових орієнтирів такої спроможності належить:

- комплексне забезпечення якісного формування й ефективного

використання людського потенціалу – від профорієнтації та професійної підготовки молоді до підтримки ветеранів праці;

- запровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки кадрів (угоди з закладами освіти, випереджальна підготовка фахівців під потреби реформ і нових технологій);

- розроблення й реалізація сучасної політики управління персоналом на основі роботи з керівниками, кадровим резервом, плануванням кар'єри, індивідуальних планів розвитку, ротації та стажувань у кращих національних і зарубіжних організаціях;

- впровадження заходів стабілізації колективів, підвищення трудової й соціальної активності працівників через удосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- розширення системи соціальних гарантій для публічних службовців;

- використання науково обґрунтованих підходів до оцінювання, добору та розстановки кадрів із застосуванням психологічного тестування та соціологічного вивчення громадської думки.

Доцільним є також регулярне забезпечення HR-служб актуальною нормативною та методичною літературою з публічного управління та HRM, запровадження чітких критеріїв оцінки ефективності роботи служб управління персоналом, установа спеціалізованих тестів і підвищених кваліфікаційних вимог для осіб, які претендують на посади в службах управління персоналом органів публічної влади.

3.2 Напрями розвитку служб управління персоналом в органах публічної влади

Сучасний етап розвитку України формує запит на нову генерацію публічних службовців, здатних поєднати високий професіоналізм, етичність і

стратегічне мислення. Молодь, яка претендує на участь у формуванні управлінської еліти, має відбиратися виключно на конкурсних засадах, проходити підготовку у провідних вітчизняних та закордонних університетах і засвоювати кращі практики публічного врядування.

У вітчизняній науковій думці (М. Осійчук, В. Куйбіда) підкреслюється, що кадрова політика тривалий час формувалася не на засадах меритократії, а на основі персональної лояльності та політичної відданості, що сприяло висуненню на керівні посади осіб із домінуванням вузькопартійних або приватних інтересів над державними. Додатковою ознакою кризи є низький рівень підготовки значної частини учасників конкурсів: за даними НАДС, істотна частка кандидатів не проходить тестування на знання законодавства, що свідчить про недостатню правову та професійну готовність до державної служби.

За таких умов нагальною є потреба у створенні цілісного механізму підготовки чиновників нової генерації, орієнтованих на розвиток держави, регіону, громади, а не на власну вигоду. Це передбачає залучення до публічної служби осіб, які не були пов'язані з корумпованими практиками, і формування для них прозорих траєкторій розвитку на основі професійних стандартів і компетентнісних моделей. Корінне оновлення кадрового корпусу й підходів до його формування розглядається як необхідна умова глибоких соціально-економічних трансформацій.

Сучасні підходи до оптимізації державної кадрової політики, за висновками українських дослідників HR у публічному секторі, вимагають: удосконалення функціонування служб управління персоналом; розширення їхніх функцій від діловодства до стратегічного HR-менеджменту; підвищення їхньої автономії та відповідальності за результати управління людськими ресурсами.

У цьому контексті доцільно, щоб керівники органів влади та служби управління персоналом дотримувалися таких орієнтирів:

- визнання професіоналізму й компетентності основним критерієм

добору на посади;

- добір кадрів до конкретних сфер і галузей із опорою на колегіальну експертну думку фахівців середовища;

- розроблення та впровадження спеціальних програм адаптації та професійного навчання для осіб, які вперше приходять на публічну службу, з урахуванням сучасних стандартів НАДС і європейських практик.

Посилення ролі служб управління персоналом у впровадженні сучасних кадрових технологій потребує системних, чітко структурованих кроків на рівні як органів влади, так і державної кадрової політики.

Доцільно запровадити безперервний розвиток керівників і фахівців служб управління персоналом через постійно діючі тематичні семінари та тренінги, спрямовані на оволодіння сучасними технологіями менеджменту персоналу й HR-аналітики. Важливо також системно забезпечувати ці служби актуальною нормативною й методичною літературою з публічного управління, державної служби та управління людськими ресурсами.

Як слушно зазначають вітчизняні дослідники, цільова підготовка працівників служб управління персоналом у Національній академії державного управління та її регіональних інститутах за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» може сформувати професійний корпус HR-фахівців, які володіють новітніми кадровими технологіями в державній службі та місцевому самоврядуванні. Корисним є запровадження:

- чітких критеріїв оцінювання ефективності роботи служб управління персоналом;

- спеціалізованих тестів і підвищених кваліфікаційних вимог для кандидатів на посади в HR-підрозділах органів влади.

Служба управління персоналом повинна:

- здійснювати планування кар'єри державних службовців і мати затверджену програму розвитку персоналу;

- бути технічно оснащеною, мати комп'ютеризований банк даних про співробітників;

– формуватися відповідно до функцій і завдань органу влади, а не лише за чисельністю штату.

Підбір, розміщення й просування кадрів мають відбуватися з урахуванням професійної думки HR-фахівців, а служба управління персоналом повинна тісно взаємодіяти з керівником органу, забезпечуючи його актуальною інформацією про стан роботи з персоналом і настрої в колективі.

Для запобігання рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності під час формування кадрового потенціалу необхідно цілеспрямовано залучати до державної служби талановитих кандидатів, здатних до швидкого опанування нових знань і навичок. У цьому контексті заслуговує підтримки пропозиція Л.В. Карелової щодо розроблення спеціального порядку прийняття на державну службу перспективних випускників ЗВО та фахівців із підприємницької, банківської та фінансово-економічної сфер як потенційних лідерів публічної служби.

У сучасних умовах після ухвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки управління персоналом в органах публічної влади поступово трансформується з переважно діловодної функції у стратегічний HR-менеджмент, узгоджений із європейськими стандартами публічної служби. Ця трансформація спирається на оновлену редакцію Закону України «Про державну службу» № 889-VIII (із змінами 2023–2024 років) та новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 02.05.2023, який встановлює сучасні принципи професійної, політично неупередженої публічної служби на місцевому рівні.

У такому нормативному контексті управління персоналом розглядається як інтегрована частина інституційної стратегії органу влади, що передбачає цілеспрямоване комплектування кадрами, запровадження компетентнісних моделей, використання HR-аналітики та цифрових інструментів (електронні реєстри службовців, е-системи оцінювання) для підтримки рішень щодо кар'єри, навчання і мотивації. Сучасні підходи вимагають від служб

управління персоналом не лише ведення обліку та оформлення документів, а й участі в реалізації Стратегії реформування державного управління, впровадженні єдиних підходів до оплати праці, запобіганні конфлікту інтересів та дотриманні вимог законів «Про запобігання корупції» і «Про захист персональних даних».

Відповідно до оновлених законодавчих вимог пріоритетними рисами сучасного управління персоналом мають стати: підвищення якості професійної підготовки та безперервного навчання державних службовців (з використанням e-learning платформ НАДС та програм з імплементації Закону № 3077-IX); посилення міжвідомчої взаємодії; участь колективів у досягненні стратегічних цілей; орієнтація керівників на планування, прогнозування та впровадження інновацій. У цьому контексті служби управління персоналом повинні діяти як професійні HR-центри, які на основі чинного законодавства забезпечують органи публічної влади компетентним, добросовісним, мотивованим персоналом і створюють умови для його сталого професійного та соціального розвитку протягом всієї кар'єри.

Важливою функцією служб управління персоналом у сучасній системі публічної служби є формування такого організаційного середовища, в якому державні службовці мають реальні можливості застосовувати й розвивати свій професійний потенціал в інтересах як органу влади, так і власного кар'єрного та особистісного зростання.

Перебудова діяльності служб управління персоналом у напрямі розширення їх функцій та підвищення самостійності у вирішенні кадрових питань доцільна за такими основними напрямками. По-перше, забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу, з урахуванням усіх компонентів людського чинника: від професійної орієнтації та підготовки молоді до підтримки й залучення досвіду ветеранів служби. По-друге, широке впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (партнерство з закладами освіти, цільові програми під

нові функції, цифровий рекрутинг).

По-третє, активізація роботи служб управління персоналом зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової й соціальної активності працівників через розвиток корпоративної культури, залучення, внутрішні комунікації. По-четверте, забезпечення реальних соціальних гарантій у сфері зайнятості: дотримання процедур працевлаштування та перепідготовки вивільнюваних працівників, надання передбачених законодавством пільг і компенсацій, зокрема відповідно до Закону України «Про державну службу» та Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-ІХ.

По-п'яте, перехід від переважно адміністративно-командних практик до демократичних, прозорих форм оцінювання, добору й розстановки кадрів на основі конкурсних процедур, відкритих критеріїв та участі незалежних членів комісій, як це передбачено чинним законодавством і актами НАДС. По-шосте, посилення служб управління персоналом кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету через спеціалізовану підготовку за програмами «Публічне управління та адміністрування» й системне підвищення кваліфікації в межах державних програм професійного навчання.

По-сьоме, оновлення науково-методичного забезпечення HR-роботи та зміцнення її матеріально-технічної й інформаційної бази, включно із запровадженням сучасних HRIS, електронних реєстрів, інструментів HR-аналітики. По-восьме, розроблення та впровадження у державних органах і органах місцевого самоврядування єдиних стандартів управління персоналом, узгоджених із Стратегією реформування державного управління та рекомендаціями ОЕСР.

По-дев'яте, впровадження системи управління ефективністю, що базується на компетенціях, цілях і ключових показниках результативності (KPI), із прив'язкою результатів оцінювання до рішень щодо кар'єри, навчання та оплати праці. По-десяте, розроблення сучасної системи мотивації, в якій премії, надбавки та інші стимули прямо пов'язуються з досягненням

індивідуальних і командних КРІ, якісними показниками надання публічних послуг та дотриманням етичних стандартів публічної служби.

У сучасних умовах доцільно, щоб керівники та ключові фахівці служб управління персоналом мали ґрунтовну юридичну підготовку, оскільки HR-процеси в публічному секторі безпосередньо пов'язані з трудовими спорами, дисциплінарними провадженнями, судовими позовами, дотриманням вимог законів «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про захист персональних даних». Це вимагає глибокого знання законодавства та вміння застосовувати його в щоденній практиці управління персоналом.

Загалом йдеться про підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом через перехід від фрагментарної, діловодної моделі до сучасного адміністративного менеджменту, зорієнтованого на управління людськими ресурсами як стратегічним капіталом, про що пише Л. Пашко. Такий підхід виходить за межі формального щорічного оцінювання і спрямовується на розв'язання довгострокових завдань – формування компетентного корпусу публічних службовців, планування кар'єри, розвиток компетентностей та підтримку доброчесності.

Важливим напрямом модернізації є створення та впровадження єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в органах публічної влади, що відповідає вимогам Стратегії реформування державного управління до 2025 року. Така система дає змогу: забезпечити відкритість і прозорість HR-процесів; відмовитися від надлишкових паперових форм і дублювання даних; автоматизувати облік, оцінювання, мотивацію, навчання; отримувати управлінську аналітику для прийняття рішень; зменшити бюрократичне навантаження й витрати.

Оновлене законодавство (оновлена редакція Закону України «Про державну службу», Закон № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування») та підзаконні акти НАДС покладають на служби управління персоналом низку нових завдань. Серед них:

- розроблення профілів професійної компетентності посад як нового покоління вимог до конкретних груп посад і кандидатів, що усуває дублювання функціоналу та забезпечує зв'язок між посадою й компетентнісними вимогами;

- проведення функціонального аналізу (job analysis) із поділом професійної діяльності на основні посадові обов'язки та визначенням вимог до знань, умінь, навичок, особистісних якостей для кожної посади;

- застосування механізмів оцінювання знань, умінь, навичок і інших вимог до рівня професійної компетентності державних службовців та кандидатів у конкурсних процедурах, щорічній оцінці, формуванні резерву.

Упровадження нової редакції Закону України «Про державну службу» та підзаконних актів НАДС створює для HR-служб рамкові умови, за яких вони мають планувати й організовувати: правове супроводження вступу, проходження та припинення державної служби; використання інструментів оцінювання професійної компетентності й результатів службової діяльності; прогнозування розвитку персоналу, планування кар'єрних траєкторій; організацію професійного навчання та постійний моніторинг ефективності роботи.

Запровадження сучасних практик та технологій управління персоналом – включно з компетентнісним підходом, системами performance management, цифровими HR-рішеннями та обов'язковим професійним навчанням для державних службовців, керівників та HR-фахівців – є ключовою умовою вдосконалення системи управління персоналом, забезпечення об'єктивності відбору й просування по службі та зміцнення професійної спроможності державної служби. Розвиток служб управління персоналом полягає у розширенні їхніх функціональних обов'язків, посиленні автономії у вирішенні кадрових питань, переході до аналітичної та консультативної ролі.

Такі служби мають перетворитися на повноцінні методичні, інформаційні та координуючі центри HR-менеджменту: здійснювати аналіз ефективності діяльності органу влади й його підрозділів, оцінювати

професійну діяльність кожного службовця, прогнозувати розвиток персоналу, планувати кар'єру, забезпечувати навчання, здійснювати моніторинг результативності. Орієнтація на результат, а не на процес, у поєднанні з упровадженням ефективних HR-технологій і сучасних методів кадрової роботи, комплексним плануванням з урахуванням специфіки органу, є важливими кроками до формування дієвої, професійної й підзвітної системи державного управління.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі проаналізовано актуальне завдання науки публічного управління, що полягає в концептуальному обґрунтуванні організаційно-правових засад функціонування служб управління персоналом в органах публічної влади та розробленні практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення результативності їх діяльності. Узагальнення теоретичних і практичних положень дозволили сформулювати систему висновків і запропонувати низку пропозицій інституційного та управлінського характеру.

1. У роботі обґрунтовано, що управління персоналом (управління людськими ресурсами) є одним із базових напрямів реалізації державної політики у сфері публічного управління і виступає складовою соціально-економічної політики держави, оскільки безпосередньо спрямоване на відтворення, розвиток та активізацію людського капіталу як ключового ресурсу публічної влади.

2. Показано, що категорії «робота з персоналом» та «кадрова робота» у їх прикладному вимірі орієнтовані на досягнення спільних цілей – забезпечення належного кадрового потенціалу органів влади. З огляду на це, вони розглядаються як взаємопов'язані форми реалізації кадрового забезпечення публічної служби, де «кадрова робота» концентрує зміст, а «робота з персоналом» – організаційно-процесуальний аспект цього явища.

3. Установлено, що управління персоналом у системі публічної влади є послідовною управлінською діяльністю суб'єктів владних повноважень – керівників органів, керівників структурних підрозділів, фахівців служб управління персоналом – спрямованою на виявлення, залучення, оцінювання, розвиток та мотивацію персоналу для виконання завдань публічного управління. Запропоновано трактувати управління персоналом в органах публічної влади як цілісну систему управлінського впливу на працівників,

спрямовану на максимально ефективне використання їх професійно-ділового, ціннісно-мотиваційного та особистісного потенціалу в інтересах публічної служби.

4. Доведено, що компетентнісний підхід в управлінні персоналом у публічному секторі ґрунтується на підтримці та розвитку у службовця набору ключових компетентностей, які визначають його спроможність виконувати публічні функції на належному рівні. Визначальним критерієм компетентнісного підходу є здатність публічного службовця трансформувати знання, уміння, навички та особистісні якості в управлінський результат. Уточнено, що компетентнісний підхід спирається на розрізнення понять «компетенція» (предметно-правове поле й межі повноважень) і «компетентність» (інтегральна характеристика професійної спроможності). Професійна компетентність державного службовця розглядається як синергетична сукупність знань, умінь, досвіду, ділових та особистісних якостей, що забезпечують ефективне виконання функцій публічного управління.

5. Аргументовано, що в Україні сформовано базовий масив нормативно-правового регулювання діяльності органів публічної влади та публічної служби (Конституція України, Закон «Про державну службу», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування», антикорупційне та трудове законодавство тощо), який створює інституційне підґрунтя для реалізації державної кадрової політики. Водночас окреслено необхідність подальшої регламентації процедур вступу, проходження та припинення публічної служби, а також удосконалення підзаконної нормотворчості у сфері HR-менеджменту.

6. Кадрові технології інтерпретовано як інструментарій управління кількісними та якісними параметрами кадрового потенціалу органів публічної влади, що забезпечує досягнення стратегічних і операційних цілей публічної організації. Розкрито зміст сучасних кадрових технологій (конкурсні процедури, компетентнісне оцінювання, планування кар'єри, HR-аналітика,

електронне управління персоналом) як елементів механізму публічного управління людськими ресурсами.

7. Виявлено, що сучасний стан управління персоналом в органах публічної влади України позначений низкою системних проблем: послабленням управлінського контролю й вимогливості до управлінських кадрів; інституційним відставанням нормативно-правового забезпечення; недостатнім рівнем мотивації та соціального захисту державних службовців; низьким рівнем управлінської та організаційної культури; використанням застарілих інструментів реалізації державної кадрової політики. Констатовано, що служби управління персоналом не в повній мірі реалізують методичну, інформаційну та координуючу функції в HR-сфері, обмежено застосовують сучасні технології HRM, що вимагає цілеспрямованих заходів інституційного вдосконалення.

8. Обґрунтовано, що служби управління персоналом мають еволюціонувати у статус повноцінних методичних, інформаційних та координуючих центрів кадрового менеджменту в органах публічної влади. Їх функціонал доцільно орієнтувати на проведення аналітики результативності органу та його структурних підрозділів; оцінювання професійної діяльності публічних службовців; прогнозування розвитку кадрового потенціалу; планування кар'єрних траєкторій; організацію системного професійного навчання; здійснення моніторингу ефективності й процедур оцінювання службової діяльності.

9. Доведено, що ключові тенденції розвитку служб управління персоналом у системі публічного управління зводяться до: модернізації системи управління персоналом; розширення функціональних повноважень HR-підрозділів; підвищення їх організаційної автономії у вирішенні кадрових питань; інтенсивного впровадження сучасних кадрових технологій та цифрових рішень. Головну стратегічну мету системи управління персоналом публічної служби визначено як раціональне та результативне використання кадрового потенціалу професійно підготовлених публічних службовців,

забезпечення їх залучення, розвитку й удосконалення в інтересах підвищення спроможності органів публічної влади виконувати свої функції в умовах демократичної, правової та європейсько орієнтованої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. Г. І. Мостовий, В. Я. Амбросов, О. Ю. Амосов та ін. Харків : ХарPI НАДУ «Магістр», 2011. № 3(18). 272 с.
2. Актуальні проблеми нормативно-правового забезпечення управління персоналом на державній службі. Право і державне управління. 2024. № 2. С. 90–97.
3. Багмет М. Регіональні аспекти удосконалення системи управління персоналом на державній службі. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/2011_22.pdf (дата звернення: 05.12.2025).
4. Войтович Р. В. Ідеологія, технологія та стиль у державному управлінні : навч.-метод. посіб. Київ : НАДУ, 2003. 130 с.
5. Волик В. С. Наукові підходи до визначення понять «компетенція» та «компетентність» державних службовців. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 1(41). Харків : ХарPI НАДУ. С. 426–433.
6. Воронкова В. Менеджмент у державних організаціях. Київ : ВД «Професіонал», 2004. 256 с.
7. Газарян С. В., Носик О. А. Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу відповідно до принципу меритократії. Державне будівництво. 2017. № 1.
8. Гайдученко С. О. Кадрове планування у сфері державної служби: цілі, завдання, заходи. Державне будівництво. 2008. № 2.
9. Ганоцька С. О. Професійність державного службовця як дієвий чинник надання якісних управлінських послуг. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. 2007. Вип. 1(31). Харків : ХарPI НАДУ. С. 441–447.
10. Гогіна Л. М. Компетентнісний підхід у професійному навчанні державно-управлінських кадрів : актуальність, передумови та проблеми

впровадження. URL: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/339/341/&ved=2ahUKEwiIjoaVz7-RAxVfQ_EDHdLoHK0QFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw2ZEWCC2R_9Ry5WI_MKU3pr (дата звернення: 05.12.2025).

11. Гончарук Н. Т. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. Зб. наук. пр. Дніпропетр. регіон. ін-ту держ. упр. НАДУ при Президентіві України. 2006. Вип. 3. С. 167–180.

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

13. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Аналітична записка. 2024. 24 с.

14. Державне управління : навч. посіб. / А. Мельник, О. Оболенський, А. Расіна та ін. ; за ред. А. Мельника. Київ : Знання-Прес, 2009. 343 с.

15. Деякі аспекти державної кадрової політики у сфері дипломатичної служби. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2. С. 70–77.

16. До уваги служб управління персоналом державних органів. Інформаційно-методичні рекомендації НАДС від 31.12.2021 р. Київ : НАДС, 2021. 15 с.

17. Дроб'язко Л.В. Корпоративна культура як інструмент ефективного управління персоналом // Теорія та практика державного управління. 2012. Вип. 3. С. 41-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2012_3_8 (дата звернення: 15.12.2025).

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

19. Золотарьов В. Ф. Перспективи реформування кадрових служб органів влади. Теоретичні та прикладні питання державотворення : електрон. вид. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. Вип. 15. URL: <http://www.oridu.odessa.ua> (дата звернення: 15.12.2025).

20. Казюк Я. Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного

управління. Державне будівництво. 2011. № 4. С. 55–60.

21. Карелова Л. В. Формування персоналу в системі органів виконавчої влади України. Державне управління: теорія і практика : електрон. наук. фах. вид. 2010. № 2. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/2010_2/txts/10klvvvu.pdf (дата звернення: 05.12.2025).

22. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.12.2025).

23. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 05.12.2025).

24. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (дата звернення: 05.12.2025).

25. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14> (дата звернення: 05.12.2025).

26. Кусмінська Т. Діяльність кадрових служб органів виконавчої влади та їх модернізація до стандартів якості. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. 2014. Вип. 38. С. 405–411.

27. Кушнірова Г. Види та рівні професійної компетентності муніципальних службовців. Вісник НАДУ. 2007. № 4. С. 20–25.

28. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. Управління розвитком. 2014. № 7(170). С. 135–138.

29. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління. 2-ге вид., допов. і виправл. Київ : Центр сприяння інституц. розвитку держ. служби, 2005. 254 с.

30. Менеджмент для публічної влади : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. Ніжин : Видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. 360 с.

31. Механізм формування кадрової політики в системі місцевого самоврядування. Економіка і держава. 2024. № 11. С. 45–51.

32. Мустафаєва У. Реформування державної служби України: аналіз кадрової складової. Державне управління та місцеве самоврядування. 2014. Вип. 1(20). 318 с.

33. Ничкало Н. Г. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика : монографія. Хмельницький : ТУП, 2002. 334 с.

34. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2(48). Магістр. ХарPI НАДУ. С. 177–183.

35. Одінцева Г. С., Мостовий Г. І., Амосов О. Ю. Державне управління і менеджмент : навч. посіб. у табл. і схемах. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. 2002. Вип. 1(31). Харків : ХарPI УАДУ. 492 с.

36. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : моногр. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. 326 с.

37. Онопрієнко О. Концептуальні засади компетентнісного підходу в сучасній освіті. Шлях освіти. 2007. № 4. С. 32–37.

38. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління. Вісник державної служби України. 2008. № 3. С. 25–29.

39. Пашко Л. А. Особистісний потенціал державного службовця як предмет щорічного оцінювання. Університетські наукові записки. 2007. №3(23). С. 79–86.

40. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-p> (дата звернення: 05.12.2025).

41. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 15.12.2025).
42. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 15.12.2025).
43. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п> (дата звернення: 15.12.2025).
44. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п> (дата звернення: 05.12.2025).
45. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16> (дата звернення: 05.12.2025).
46. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 № 586-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14> (дата звернення: 05.12.2025).
47. Публічне управління і адміністрування в Україні: кадрові аспекти та напрями модернізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. № 33. С. 35–42.
48. Рачинський А. П. Служби управління персоналом : особливості створення і функціонування. Державне будівництво. 2008. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).
49. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2008. 80 с.
50. Реалізація державної кадрової політики місцевими органами влади.

Збірник наук. праць «Державна служба: державна кадрова політика». Київ, 2022. С. 55–63.

51. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові засади управління персоналом. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 4. С. 125–136.

52. Річний публічний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2025. 120 с.

53. Сидоренко Н. С. Управління персоналом в публічній службі: теоретико-правовий вимір. Право та державне управління. 2022. № 1. Т. 1. С. 120–126.

54. Скакун О. Ф. Теорія держави і права : підруч. / пер. з рос. Харків : Консум, 2001. 655 с.

55. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2003. № 1. С. 65–75.

56. Тимофієв В. Г. Актуальні напрями роботи служб персоналу органів влади. Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р. Київ: НАДУ, 2012. С. 55–57.

57. Управління персоналом і лідерство на публічній службі : навч.-метод. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 96 с.

58. Управління персоналом на державній службі : онлайн-курс. Прометей (Prometheus). URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:NADS+GHR101+2018_T3/about (дата звернення: 05.12.2025).

59. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми нормативно-правового регулювання. Університетські наукові записки. 2023. № 2. С. 135–144.

60. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. URL: http://pidruchniki.ws/13730519/menedzhment/kadroviy_menedzhment (дата звернення: 15.12.2025).

61. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч.

закл. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

62. Храмов В. О. Основи управління персоналом. URL: <http://studentbooks.com.ua/content/view/1090/42/1/1> (дата звернення: 15.12.2025).

63. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-ге вид., стереотип. Київ : МАУП, 2003. 280 с.

64. Mansfield R. What is «Competence» All About? London : Institute of Personnel and Development, 1999. 328 p.

65. Roberts G. Recruitment and Selection: A Competency Approach. London: Institute of Personnel and Development, 1997. 304 p.