

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

Галузь знань – 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність - 281 Публічне управління та адміністрування

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

 Вороніна Ю.Є.
(підпис) (ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри освітньо-
професійної програми

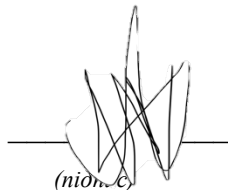
 Плотніченко С.Р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

«16» червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»

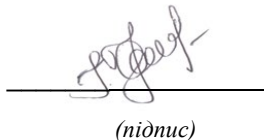
Здобувач вищої освіти:


(підпис)

Ємельянова А.С

(ПІБ здобувача)

Науковий керівник:


(підпис)

к.п.н., доц. Горбова Н.А.

(учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2026 р.

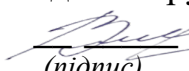
**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

імені ДМИТРА МОТОРНОГО
факультет економіки та бізнесу
кафедра менеджменту та публічного адміністрування

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Галузь знань: 28 «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»

 Вороніна Ю.Є.
(підпис) (ініціали та прізвище)
«19» вересня 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
менеджменту та публічного
адміністрування

 Плотніченко С.Р.
(підпис) (ініціали та прізвище)
«19» вересня 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
здобувачки вищої освіти
Ємельянової Анастасії Сергіївни

1. Тема кваліфікаційної бакалаврської роботи:
«Організаційно-правові засади управління персоналом в органах публічного управління»
науковий керівник роботи к.п.н., доц. Горбова Н.А.
затверджені наказом ректора університету від 15 вересня 2025 року № 481-С
2. Строк подання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 12 червня 2026 року
3. Вихідні дані до кваліфікаційної бакалаврської роботи: відповідні закони України, Конституція України, укази Президента України, постанови Верховної Ради України, програмні документи державних органів, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, звіти міжнародних організацій.
4. Зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити):
 - 1) Теоретико-правові основи управління персоналом в органах публічного управління
 - 2) Аналіз стану та напрями вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління
5. Перелік графічного матеріалу: _____
6. Дата видачі завдання «19» вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

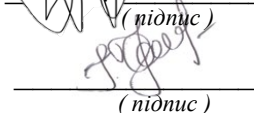
№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	24.09.2025	виконано
2	РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	04.03.2026	виконано
3	РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	22.05.2026	виконано
4	Перевірка на плагіат	06.06.2026	виконано
5	Попередній захист роботи на кафедрі	16.06.2026	виконано

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Ємельянова А.
(ініціали та прізвище)

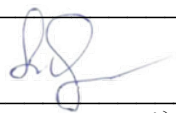
Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи


(підпис)

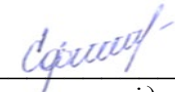
Горбова Н.А.
(ініціали та прізвище)

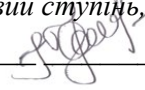
**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«16» червня 2026 року**
до захисту допущено

Члени комісії:

1. Ортіна Г.В., д.н.держ.упр., проф. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

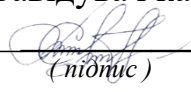
2. Вороніна Ю.Є., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. Сфіменко Л.М., к.н.держ.упр., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

4. Горбова Н.А., к.п.н., доц. 
(прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування

 С.Р. ПЛОТНІЧЕНКО «16» червня 2026 р.
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної бакалаврської роботи на тему:

«Організаційно-правові засади управління персоналом в органах публічного управління»

1. ВНЗ: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного.
2. Рік завершення роботи: 2026 р.
3. Обсяг роботи: 60 стор.
4. Кількість додатків: 0
5. Кількість ілюстрацій: 5
6. Кількість таблиць: 8
7. Кількість джерел літератури: 42

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в органах публічного управління України.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади управління персоналом в органах публічного управління.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління, аналіз сучасного стану кадрового забезпечення та обґрунтування напрямів його вдосконалення відповідно до сучасних умов розвитку публічної служби.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та функції управління персоналом у системі публічного управління;
- дослідити організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні;

- здійснити аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України;
- визначити основні проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом в умовах реформування публічного управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління.

Методи проведення дослідження: у роботі використано діалектичний метод, методи аналізу та синтезу формально-логічний метод, порівняльно-правовий метод, статистичний метод, метод SWOT-аналізу.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, стратегічні документи держави, наукові праці українських і зарубіжних учених, аналітичні матеріали та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Основні результати дослідження (наукові, практичні): у кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності управління персоналом у системі публічного управління; досліджено організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління; розкрито особливості правового регулювання управління персоналом в умовах європейської інтеграції України; розроблено авторську концептуальну дорожню карту вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління України на 2027–2031 роки.

Ключові слова: управління персоналом, публічне управління, публічна служба, кадрова політика, людські ресурси, кадровий потенціал, органи публічного управління, компетентнісний підхід, цифровізація, професійний розвиток, кадровий резерв, sigma, європейська інтеграція.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	10
1.1. Сутність, принципи та функції управління персоналом в системі публічного управління.....	10
1.2. Організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління.....	15
1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	31
2.1. Аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України.....	31
2.2. Проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом в умовах реформування публічного управління.....	37
2.3. Напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління	43
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку України особливого значення набуває підвищення ефективності функціонування органів публічного управління, що є необхідною передумовою успішної реалізації реформ, забезпечення сталого розвитку держави та її інтеграції до європейського адміністративного простору. Одним із ключових чинників ефективної діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування є якість кадрового забезпечення, оскільки саме персонал виступає основним ресурсом реалізації функцій публічного управління та надання якісних публічних послуг.

У сучасних умовах система управління персоналом в органах публічного управління зазнає суттєвих трансформацій під впливом процесів децентралізації, цифровізації, реформування державної служби, європейської інтеграції та необхідності забезпечення функціонування державного апарату в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення країни. Водночас існуюча система кадрового забезпечення стикається з низкою проблем.

Питання управління персоналом у сфері публічного управління є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Теоретичні засади державного управління та кадрової політики досліджували В. Бакуменко, Н. Нижник, В. Князєв, В. Луговий, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, О. Оболенський та інші. Серед зарубіжних дослідників вагомий внесок у розвиток концепцій публічного управління та управління людськими ресурсами здійснили Д. Осборн, Т. Геблер, М. Армстронг, Д. Ульріх, К. Поллітт, Г. Букерт, Д. Розенблум та інші. Особливе значення для розвитку сучасних підходів до реформування державної служби мають дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) і програми SIGMA, які формують стандарти належного врядування та управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в умовах сучасних викликів, європейської інтеграції та цифрової трансформації потребують подальшого наукового осмислення.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління, аналіз сучасного стану кадрового забезпечення та обґрунтування напрямів його вдосконалення відповідно до сучасних умов розвитку публічної служби.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність, принципи та функції управління персоналом у системі публічного управління;
- дослідити організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення управління персоналом в Україні;
- здійснити аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України;
- визначити основні проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом в умовах реформування публічного управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі управління персоналом в органах публічного управління України.

Предметом дослідження є організаційно-правові засади управління персоналом в органах публічного управління.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: діалектичний метод, методи аналізу та синтезу формально-

логічний метод, порівняльно-правовий метод, статистичний метод, метод SWOT-аналізу.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні сучасних теоретичних підходів до управління персоналом в органах публічного управління та обґрунтуванні практичних напрямів удосконалення організаційно-правових засад кадрового забезпечення в умовах європейської інтеграції України.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформульованих висновків та рекомендацій у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування під час удосконалення кадрової політики, розроблення програм розвитку персоналу, формування кадрового резерву та впровадження сучасних механізмів управління людськими ресурсами.

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок друкованого тексту. Список використаних джерел налічує 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, принципи та функції управління персоналом в системі публічного управління

Управління персоналом є важливою складовою системи публічного управління, оскільки від професійного рівня, компетентності та мотивації працівників залежить ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. В умовах підвищення вимог до прозорості, підзвітності та результативності функціонування публічних інституцій управління персоналом набуває стратегічного значення.

Сутність управління персоналом у публічному секторі полягає у формуванні, розвитку та ефективному використанні кадрового потенціалу для забезпечення якісного виконання публічних функцій. Воно охоплює процеси планування кадрових потреб, добору, професійного розвитку, оцінювання та мотивації персоналу. На відміну від приватного сектору, управління персоналом у публічній сфері має соціально-правову спрямованість і орієнтоване на реалізацію суспільних інтересів, дотримання законності та підвищення ефективності публічного управління.

В умовах реформування системи публічного управління та реалізації євроінтеграційного курсу України особливого значення набуває ефективне управління персоналом органів державної влади та місцевого самоврядування. Саме кадровий потенціал виступає основним ресурсом забезпечення результативності діяльності органів публічної влади, оскільки від рівня професійної компетентності, мотивації та відповідальності працівників залежить якість надання публічних послуг, реалізація державної політики та задоволення потреб громадян.

У сучасній науковій літературі поняття «управління персоналом» розглядається як цілеспрямована діяльність щодо формування, розвитку, використання та збереження кадрового потенціалу організації. У сфері публічного управління ця категорія набуває специфічного змісту, оскільки поєднує адміністративні, правові, соціальні та організаційні механізми впливу на персонал з метою забезпечення ефективного виконання функцій держави та місцевого самоврядування [9, с. 45–47].

На думку багатьох науковців, управління персоналом у публічному секторі є складовою кадрової політики держави та охоплює комплекс заходів щодо добору, оцінювання, професійного розвитку, мотивації, просування по службі та формування кадрового резерву. При цьому основним об'єктом управлінського впливу виступає персонал органів публічної влади, а суб'єктом – керівники та кадрові служби відповідних органів [12, с. 112–114]. Сучасні дослідження свідчать, що ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати не лише комплектування посад кваліфікованими працівниками, а й створення умов для їх професійного розвитку, адаптації до змін та реалізації особистісного потенціалу [33, с. 56–58].

Поняття управління персоналом тісно пов'язане із сутністю публічного управління як особливого виду суспільно корисної діяльності, спрямованої на реалізацію публічних інтересів. У цьому контексті персонал органів публічного управління розглядається як ключовий інструмент реалізації владних повноважень та забезпечення взаємодії держави з громадянським суспільством [7, с. 27–29].

Важливою складовою теоретичних засад управління персоналом є система принципів, на яких базується кадрова діяльність органів публічного управління. У науковій літературі принципи управління персоналом визначаються як основоположні ідеї, правила та вимоги, що визначають зміст, спрямованість і механізми кадрової роботи [2, с. 89–91].

Аналіз наукових праць свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування сутності управління персоналом у системі публічного

управління. Залежно від предмета дослідження науковці акцентують увагу на різних аспектах кадрової діяльності: організаційному, функціональному, компетентнісному, стратегічному та людиноцентричному. Узагальнення основних наукових підходів до розуміння змісту управління персоналом в органах публічного управління наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Сутність управління персоналом в органах публічного управління
через призму основних наукових підходів

Науковий підхід	Сутність управління персоналом	Основний акцент
Системний	Управління персоналом розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів і процесів	Узгодження кадрових процесів із цілями організації
Функціональний	Управління персоналом являє собою сукупність функцій щодо формування, розвитку та використання персоналу	Реалізація кадрових функцій
Компетентнісний	Орієнтується на формування та розвиток професійних компетентностей працівників	Професійний розвиток персоналу
Стратегічний	Персонал розглядається як стратегічний ресурс організації	Досягнення довгострокових цілей розвитку
Людиноцентричний	У центрі уваги перебуває працівник як носій людського капіталу	Мотивація, самореалізація та залученість персоналу
Цифровий	Передбачає використання сучасних інформаційних технологій у кадрових процесах	Цифровізація управління персоналом

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 25; 33; 35].

Отже, наведені в таблиці підходи свідчать про багатогранність поняття управління персоналом у системі публічного управління. Якщо традиційні підходи зосереджуються переважно на виконанні кадрових функцій та забезпеченні організаційних потреб установи, то сучасні концепції все більше орієнтуються на розвиток людського капіталу, формування компетентностей працівників, стратегічне управління кадровим потенціалом та цифровізацію кадрових процесів. Така трансформація наукових поглядів відображає перехід від адміністративно-кадрової моделі до сучасної моделі управління людськими ресурсами, в якій персонал розглядається як ключовий чинник

ефективності діяльності органів публічного управління та досягнення цілей публічної політики. [33, с. 94–96; 25, с. 101–103; 17, с. 183–185].

До основних принципів управління персоналом у системі публічного управління належать:

- принцип законності, який передбачає здійснення кадрових процедур відповідно до норм чинного законодавства;
- принцип професіоналізму та компетентності, що вимагає залучення до публічної служби фахівців із належним рівнем знань, навичок та досвіду;
- принцип рівного доступу до публічної служби, який гарантує недискримінаційний характер кадрових процедур;
- принцип прозорості та відкритості, що забезпечує об'єктивність конкурсного відбору та оцінювання персоналу;
- принцип безперервного професійного розвитку, спрямований на постійне вдосконалення компетентностей працівників;
- принцип ефективності та результативності, який орієнтує кадрову діяльність на досягнення стратегічних цілей органу влади;
- принцип мотивації та соціальної відповідальності, що передбачає створення умов для професійної самореалізації персоналу [3, с. 33–35; 25, с. 15–18].

Особливого значення в сучасних умовах набувають принципи цифровізації кадрових процесів, управління компетентностями та розвитку людського капіталу. Як зазначають дослідники, впровадження цифрових технологій у кадрову роботу сприяє підвищенню прозорості управлінських процедур, оперативності прийняття рішень та ефективності використання кадрового потенціалу [33, с. 60–62].

Сутність управління персоналом найбільш повно розкривається через його функції. У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до їх класифікації, однак більшість учених виділяє низку базових функцій кадрового менеджменту.

Першою функцією є планування потреб у персоналі, яка передбачає визначення кількісного та якісного складу працівників, необхідного для виконання завдань органу публічного управління. Реалізація цієї функції дозволяє прогнозувати кадрові потреби та формувати кадровий резерв [12, с. 118].

Наступною є функція добору та відбору персоналу, спрямована на забезпечення органів публічної влади кваліфікованими працівниками шляхом проведення конкурсних процедур та оцінювання професійних компетентностей кандидатів [3, с. 36].

Важливе місце посідає функція адаптації персоналу, яка забезпечує інтеграцію новопризначених працівників у професійне середовище та сприяє їх ефективному включенню в робочий процес [9, с. 48].

До ключових функцій також належать навчання і професійний розвиток персоналу, що передбачають підвищення кваліфікації, перепідготовку та розвиток компетентностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [31, с. 72–74].

Не менш важливою є мотиваційна функція, яка полягає у формуванні системи матеріального та нематеріального стимулювання працівників. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, професійної відповідальності та лояльності персоналу [25, с. 20–22].

Окрему роль виконує контрольна та оціночна функція, яка реалізується через оцінювання результатів службової діяльності, моніторинг ефективності працівників та визначення потреб у подальшому професійному розвитку [3, с. 37–38].

У сучасних умовах дедалі більшого значення набуває функція забезпечення кадрової безпеки, спрямована на мінімізацію ризиків, пов'язаних із кадровими процесами, запобігання корупційним проявам та зміцнення інституційної спроможності органів публічного управління [28, с. 41–43; 17, с. 56–58].

Таким чином, управління персоналом у системі публічного управління є складним багатофункціональним процесом, що охоплює планування, добір, розвиток, мотивацію та оцінювання працівників органів публічної влади. Його ефективність визначається дотриманням принципів законності, професіоналізму, відкритості, рівності можливостей та безперервного розвитку персоналу. Саме належне управління людськими ресурсами виступає важливою передумовою підвищення ефективності діяльності органів публічного управління та забезпечення якісного виконання ними своїх функцій у сучасному суспільстві.

1.2. Організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління

Ефективність функціонування органів публічного управління значною мірою залежить від належної організації роботи з персоналом, яка забезпечує формування професійного кадрового складу, його розвиток та раціональне використання відповідно до стратегічних цілей держави та потреб суспільства. У сучасних умовах реформування системи публічного управління, децентралізації влади та цифрової трансформації особливого значення набуває вдосконалення організаційних засад управління персоналом як одного з ключових чинників підвищення інституційної спроможності органів влади [9, с. 54].

У науковій літературі організаційні засади управління персоналом розглядаються як сукупність організаційних структур, механізмів, процедур, методів і форм кадрової роботи, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності персоналу та досягнення цілей організації [12, с. 115]. Вони визначають порядок реалізації кадрової політики, розподіл повноважень між суб'єктами управління персоналом, організацію кадрових процесів і взаємодію між структурними підрозділами органів публічної влади.

Важливим елементом організаційного забезпечення управління персоналом є система суб'єктів кадрової роботи. В Україні до таких суб'єктів належать керівники органів державної влади та місцевого самоврядування, служби управління персоналом, кадрові комісії, центри оцінювання кандидатів на посади державної служби, а також спеціалізовані установи, що здійснюють професійне навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців [33, с. 93–95].

Сучасна система управління персоналом в органах публічного управління базується на принципах стратегічного кадрового менеджменту, відповідно до яких людські ресурси розглядаються як стратегічний актив організації. У зв'язку з цим кадрова діяльність має бути інтегрована в загальну систему управління органом влади та спрямована на досягнення його стратегічних цілей [17, с. 181–183].

Одним із ключових напрямів організаційного забезпечення кадрової роботи є кадрове планування. Воно передбачає визначення потреби в персоналі, прогнозування кадрових ризиків, формування кадрового резерву та планування професійного розвитку працівників. Науковці зазначають, що якісне кадрове планування дозволяє забезпечити безперервність діяльності органів влади та підвищити ефективність використання кадрового потенціалу [28, с. 58].

Важливе місце в системі організаційних засад управління персоналом займає організація добору та відбору кадрів. Відкритість конкурсних процедур, об'єктивність оцінювання кандидатів і застосування компетентнісного підходу сприяють формуванню професійного та добросовісного кадрового складу публічної служби [25, с. 101–103].

Суттєвим компонентом організаційного механізму управління персоналом є адаптація новопризначених працівників. Належно організований процес адаптації забезпечує швидке включення працівника в систему службових відносин, сприяє засвоєнню корпоративної культури органу влади та підвищує ефективність його професійної діяльності [27, с. 68–70].

Особливої актуальності набуває організація професійного навчання та розвитку персоналу. Сучасні виклики вимагають від державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування постійного оновлення знань, набуття нових компетентностей та вдосконалення навичок роботи в умовах цифровізації публічного управління. Тому система професійного навчання має бути безперервною, практикоорієнтованою та адаптованою до потреб органів влади [31, с. 127–129].

Важливою складовою організаційних засад управління персоналом у сучасній системі публічного управління є впровадження компетентнісного підходу. На відміну від традиційної моделі кадрової роботи, орієнтованої переважно на формальну відповідність працівника посадовим вимогам, компетентнісний підхід передбачає оцінювання та розвиток професійних, управлінських, комунікативних і цифрових компетентностей службовців. Саме компетентності визначають здатність працівника ефективно виконувати посадові обов'язки, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим сучасні системи управління персоналом дедалі більше орієнтуються на управління компетентностями як основу кадрового планування, оцінювання результатів службової діяльності та професійного розвитку працівників [25, с. 101–103].

Не менш важливим елементом організаційного забезпечення кадрової роботи є кадрова політика органу публічного управління. Вона визначає стратегічні пріоритети розвитку людських ресурсів, принципи формування кадрового складу, механізми професійного зростання працівників та інструменти їх мотивації. Ефективна кадрова політика сприяє формуванню стабільного кадрового корпусу, підвищенню рівня професіоналізму публічних службовців та забезпеченню інституційної спроможності органів влади. У сучасних умовах особливої актуальності набуває орієнтація кадрової політики на розвиток людського капіталу як одного з найважливіших ресурсів державного управління [17, с. 183–185].

Сучасні тенденції розвитку публічного управління також обумовлюють необхідність адаптації системи управління персоналом до європейських стандартів публічної служби. Серед ключових вимог, закріплених у документах Європейського Союзу та програмах інституційного розвитку країн-кандидатів, особливе значення мають принципи меритократії, політичної неупередженості, доброчесності, прозорості кадрових процедур та безперервного професійного навчання. Їх упровадження сприяє підвищенню довіри громадян до органів влади, зміцненню професійного кадрового корпусу та забезпеченню відповідності національної системи публічної служби європейським стандартам належного врядування [7, с. 68–70; 10, с. 15–17].

Не менш важливим елементом організаційних засад управління персоналом є оцінювання результатів службової діяльності. Воно дозволяє визначати рівень професійної компетентності працівників, виявляти потреби у професійному розвитку, приймати обґрунтовані кадрові рішення щодо просування по службі та формування кадрового резерву [10, с. 60–62].

У сучасних умовах значна увага приділяється цифровізації кадрових процесів. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем управління персоналом, електронного навчання та цифрових інструментів оцінювання сприяє підвищенню ефективності кадрової роботи, зменшенню адміністративного навантаження та забезпеченню прозорості управлінських процедур [7, с. 102–104].

Таким чином, організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління охоплюють комплекс взаємопов'язаних елементів, серед яких провідне місце належить кадровому плануванню, добору персоналу, адаптації, професійному розвитку, оцінюванню службової діяльності та цифровізації кадрових процесів. Їх ефективна реалізація є необхідною умовою формування професійного та компетентного кадрового корпусу публічної служби.

Для наочного відображення взаємозв'язку основних складових кадрової роботи в органах публічного управління доцільно представити систему управління персоналом у вигляді структурної схеми (рис. 1.1).

Представлений рисунок демонструє, що система управління персоналом в органах публічного управління є комплексним механізмом, який охоплює взаємопов'язані напрями кадрової роботи. Базовим елементом системи виступає кадрове планування, яке забезпечує визначення потреб органу влади у трудових ресурсах та формування кадрового резерву. Наступним етапом є організація кадрових процесів, що включає добір, відбір, призначення та адаптацію працівників.

Важливе місце у структурі системи займають професійний розвиток та оцінювання персоналу, які сприяють підвищенню рівня професійної компетентності службовців і забезпечують об'єктивність кадрових рішень. Ефективність діяльності працівників значною мірою залежить від системи мотивації та стимулювання, яка поєднує матеріальні та нематеріальні інструменти впливу.

Окремим напрямом сучасного кадрового менеджменту є цифровізація кадрових процесів, що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації кадрової роботи, підвищення її прозорості та оперативності [25, с. 102–104; 7, с. 65–68].

Отже, система управління персоналом в органах публічного управління являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних елементів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу. У сучасних умовах її результативність визначається не лише якістю кадрового планування та організації кадрових процесів, а й рівнем професійного розвитку працівників, ефективністю мотиваційних механізмів і впровадженням цифрових технологій. Комплексна реалізація зазначених складових створює передумови для формування професійної, компетентної та орієнтованої на потреби громадян системи публічної служби. [17, с. 184–186; 31, с. 130–132].

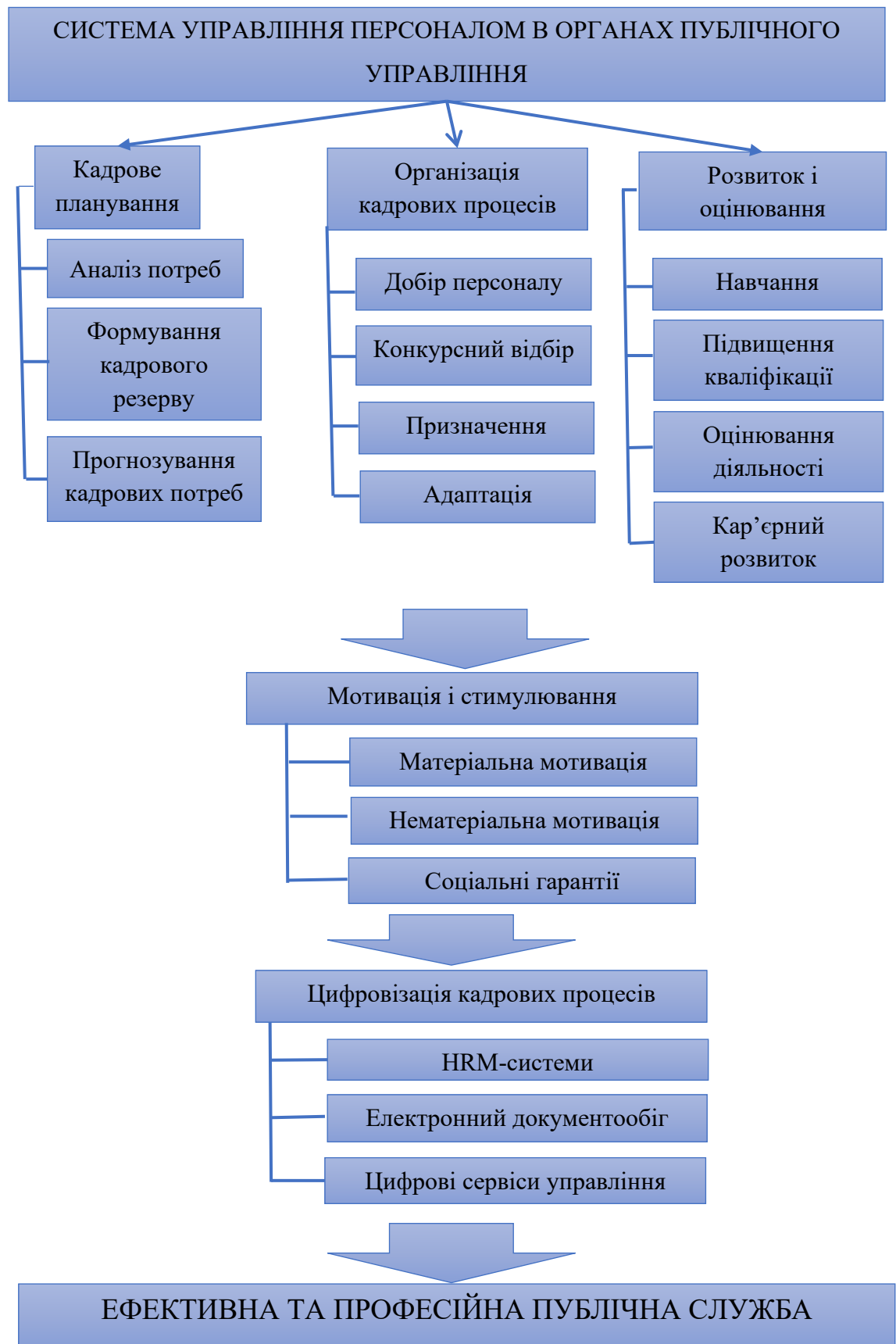


Рисунок 1.1 – Система управління персоналом в органах публічного управління

Джерело: розроблено автором на основі [7; 17; 25; 31; 33].

Аналіз наукових досліджень дозволяє виокремити основні складові організаційного забезпечення управління персоналом в органах публічного управління, які формують цілісну систему кадрової роботи. Для кращого розуміння взаємозв'язку між окремими елементами кадрового менеджменту їх узагальнення наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

**Основні складові організаційного забезпечення управління персоналом
в органах публічного управління**

Складова	Зміст	Очікуваний результат
Кадрове планування	Визначення потреби в персоналі та формування кадрового резерву	Забезпечення органу необхідними кадрами
Добір та відбір персоналу	Конкурсний відбір кандидатів на посади	Формування професійного кадрового складу
Адаптація персоналу	Інтеграція нових працівників у службове середовище	Скорочення терміну професійного становлення
Професійний розвиток	Навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей	Підвищення професійного рівня персоналу
Оцінювання службової діяльності	Аналіз результативності роботи працівників	Прийняття обґрунтованих кадрових рішень
Мотивація персоналу	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності праці
Цифровізація кадрових процесів	Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом	Підвищення ефективності кадрової роботи

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 9; 17; 31; 33].

Отже, організаційне забезпечення управління персоналом в органах публічного управління являє собою комплекс взаємопов'язаних кадрових процесів, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людських ресурсів. Представлені складові утворюють єдину систему, в якій кожен елемент впливає на результативність кадрової політики органу влади. При цьому сучасні тенденції розвитку публічного управління свідчать про зростання ролі стратегічного підходу до управління персоналом, безперервного професійного розвитку працівників та цифровізації кадрових процесів, що сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади [17, с. 184; 31, с. 130; 7, с. 104].

1.3. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України

Ефективне функціонування системи управління персоналом в органах публічного управління неможливе без належного нормативно-правового забезпечення, яке визначає засади формування, розвитку та реалізації кадрової політики держави. Правове регулювання кадрових відносин у публічній сфері спрямоване на забезпечення законності кадрових процедур, професіоналізації публічної служби, дотримання принципів відкритості, рівності доступу до служби та доброчесності публічних службовців. Саме нормативно-правова база створює організаційні та правові умови для реалізації кадрових процесів у системі державного управління та місцевого самоврядування [9, с. 45–47].

У науковій літературі нормативно-правове забезпечення управління персоналом визначається як сукупність правових норм, що регулюють суспільні відносини, пов'язані з формуванням, проходженням, оцінюванням та припиненням публічної служби, а також професійним розвитком і соціальним захистом службовців [12, с. 112–114]. Дослідники наголошують, що якість нормативно-правового регулювання безпосередньо впливає на ефективність кадрової політики та рівень професіоналізму персоналу органів публічної влади [33, с. 94–96].

Основу нормативно-правового забезпечення управління персоналом становлять положення Конституції України, які закріплюють право громадян на працю, рівний доступ до державної служби та службу в органах місцевого самоврядування, а також визначають основні принципи функціонування органів публічної влади [1]. Конституційні положення виступають фундаментом для формування галузевого законодавства у сфері публічної служби та кадрового менеджменту.

Ключове місце у системі правового регулювання кадрових відносин займає Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, порядок вступу на

державну службу, проходження служби, оцінювання результатів службової діяльності, професійного навчання та припинення службових відносин [2]. Важливим досягненням сучасного законодавства стало закріплення принципів політичної неупередженості, професіоналізму, доброчесності та прозорості кадрових процедур, що відповідають європейським стандартам публічного управління [17, с. 183–185].

Важливе значення для регулювання кадрових відносин на місцевому рівні має Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», який визначає особливості правового статусу посадових осіб місцевого самоврядування, порядок проходження служби та гарантії їхньої професійної діяльності [3]. У сучасних умовах децентралізації роль цього нормативно-правового акта суттєво зростає, оскільки саме органи місцевого самоврядування забезпечують реалізацію значної частини публічних функцій на місцях [10, с. 16–18].

Правове регулювання управління персоналом також здійснюється нормами Кодексу законів про працю України, який визначає загальні засади трудових відносин, режим робочого часу, умови праці, соціальні гарантії працівників та підстави припинення трудових відносин [4]. Незважаючи на специфіку публічної служби, значна частина трудових правовідносин у сфері публічного управління регулюється саме трудовим законодавством.

Важливим напрямом розвитку нормативно-правового забезпечення кадрової роботи є впровадження сучасних механізмів професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців. З цією метою Кабінетом Міністрів України затверджено низку підзаконних нормативно-правових актів, які регламентують порядок професійного навчання державних службовців, формування індивідуальних програм професійного розвитку та оцінювання професійних компетентностей [25, с. 99–101].

Суттєвий вплив на розвиток правового забезпечення управління персоналом справляють процеси європейської інтеграції України. У документах програми SIGMA, рекомендаціях Європейської Комісії та

принципах належного врядування особлива увага приділяється формуванню професійної, політично нейтральної та доброчесної публічної служби. Відповідно до європейських стандартів кадрові процедури мають базуватися на принципах меритократії, відкритої конкуренції, прозорості та професійного розвитку персоналу [17, с. 176–177].

Одним із пріоритетних напрямів реформування системи публічного управління в Україні є її адаптація до європейських стандартів належного врядування та публічної служби. У контексті набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу особливого значення набуває вдосконалення нормативно-правового забезпечення управління персоналом на засадах професіоналізму, політичної нейтральності, доброчесності та ефективності діяльності публічних службовців. Відповідні зміни спрямовані на формування сучасної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити якісну реалізацію державної політики та надання публічних послуг відповідно до європейських вимог [9, с. 183–185].

Важливу роль у процесі модернізації публічної служби відіграє спільна ініціатива SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), яка реалізується Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) за підтримки Європейського Союзу. Програма SIGMA розробила систему принципів публічного управління, які використовуються як орієнтир для реформування державного сектору в країнах-кандидатах на вступ до ЄС. Одним із ключових напрямів цих принципів є управління людськими ресурсами та функціонування професійної публічної служби [10, с. 14–16].

Згідно з принципами SIGMA, ефективна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на засадах меритократії, тобто добору та просування службовців на основі професійних якостей, компетентностей і результатів діяльності. Важливими вимогами також є забезпечення рівного доступу громадян до публічної служби, прозорість конкурсних процедур, політична нейтральність службовців та наявність чітких механізмів оцінювання результатів їхньої роботи [33, с. 95–97].

Відображення зазначених принципів можна простежити у вітчизняному законодавстві, насамперед у Законі України «Про державну службу», який закріплює принципи верховенства права, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, політичної неупередженості та прозорості діяльності державних службовців [1]. У результаті проведених реформ було запроваджено конкурсний порядок зайняття посад державної служби, удосконалено систему професійного навчання, підвищено роль оцінювання службової діяльності та розвитку компетентностей персоналу.

Особливу увагу європейські стандарти приділяють питанням професійного розвитку персоналу. Сучасна концепція управління людськими ресурсами в публічному секторі передбачає безперервне навчання службовців протягом усієї професійної діяльності. Саме тому в Україні активно впроваджується система професійного навчання державних службовців, яка базується на компетентнісному підході та враховує індивідуальні потреби професійного розвитку працівників [25, с. 100–102].

Водночас європейська інтеграція висуває нові вимоги до цифровізації кадрових процесів. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у сфері управління персоналом дозволяє забезпечити відкритість кадрових процедур, мінімізувати корупційні ризики та підвищити ефективність кадрового адміністрування. Науковці наголошують, що цифрова трансформація кадрової роботи стає одним із ключових чинників підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та наближення їх діяльності до європейських стандартів управління [25, с. 103–105].

Незважаючи на позитивні результати реформ, експерти відзначають необхідність подальшого вдосконалення нормативно-правового регулювання управління персоналом. Зокрема, потребують розвитку механізми стратегічного кадрового планування, формування кадрового резерву, управління талантами, оцінювання професійних компетентностей та розвитку лідерського потенціалу керівників органів публічної влади. Важливим завданням залишається також забезпечення стабільності законодавства у сфері

публічної служби та його подальша гармонізація з європейськими стандартами належного врядування [28, с. 58–61].

Отже, процес європейської інтеграції України виступає важливим фактором модернізації системи управління персоналом у публічному секторі. Впровадження принципів SIGMA сприяє формуванню професійної, компетентної, політично нейтральної та орієнтованої на результат публічної служби. Подальше вдосконалення нормативно-правового забезпечення кадрової роботи має здійснюватися з урахуванням європейських практик управління людськими ресурсами та потреб розвитку сучасної системи публічного управління.

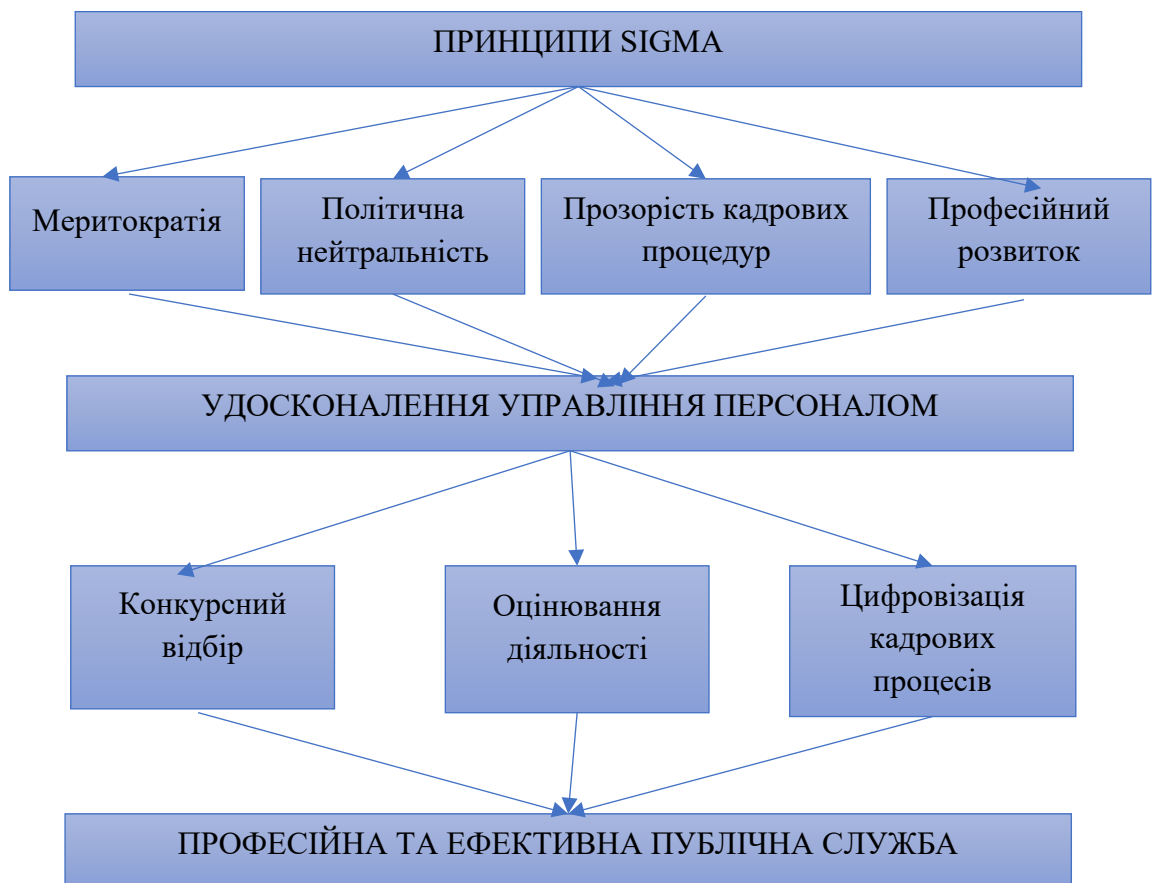


Рисунок 1.3 – Вплив принципів SIGMA на систему управління персоналом в органах публічного управління України

Джерело: розроблено автором на основі [10; 17; 33; 47].

Як видно зі схеми, принципи SIGMA формують концептуальну основу реформування системи управління персоналом у публічному секторі. Їх практична реалізація забезпечує впровадження сучасних кадрових інструментів, підвищення прозорості управлінських процедур та розвиток професійного кадрового корпусу. У результаті створюються передумови для формування ефективної публічної служби, здатної відповідати сучасним викликам державного управління та вимогам європейської інтеграції.

Водночас сучасні дослідження свідчать про наявність низки проблем у сфері нормативно-правового забезпечення управління персоналом. Серед них науковці виокремлюють фрагментарність окремих нормативно-правових актів, недостатню узгодженість законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, потребу в подальшій цифровізації кадрових процедур і вдосконаленні механізмів оцінювання результатів службової діяльності [10, с. 118–120; 33, с. 96–97].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України являє собою багаторівневу систему нормативних актів, що регулюють кадрові процеси у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Подальший розвиток цієї системи має бути спрямований на гармонізацію національного законодавства з європейськими стандартами публічного управління, удосконалення кадрових процедур та підвищення ефективності реалізації державної кадрової політики.

Для систематизації нормативно-правової бази управління персоналом в органах публічного управління доцільно узагальнити основні нормативні акти та їх предмет регулювання у вигляді таблиці 1.3.

Отже, нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах публічного управління має багаторівневу структуру та охоплює конституційні норми, трудове законодавство, спеціальні закони у сфері публічної служби, антикорупційне законодавство та підзаконні нормативно-правові акти.

Таблиця 1.3

Нормативно-правова база управління персоналом в органах публічного управління України

Нормативно-правовий акт	Предмет регулювання
Конституція України	Основні права громадян, принципи публічної служби, рівний доступ до державної служби
Кодекс законів про працю України	Загальні трудові відносини, режим праці та відпочинку, соціальні гарантії
Закон України «Про державну службу»	Вступ, проходження та припинення державної служби
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування
Закон України «Про запобігання корупції»	Вимоги доброчесності, етичної поведінки та запобігання конфлікту інтересів
Постанови Кабінету Міністрів України щодо професійного навчання	Організація підвищення кваліфікації та професійного розвитку
Накази НАДС	Реалізація кадрових процедур, оцінювання службової діяльності, управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [1-4].

Комплексне застосування цих нормативних документів забезпечує правові умови для реалізації кадрової політики, формування професійного кадрового корпусу та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.



Рисунок 1.2 – Ієрархія нормативно-правового забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України

Джерело: розроблено автором на основі [1-3; 25].

Рисунок демонструє ієрархічну побудову системи нормативно-правового забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України. Основу системи становлять Конституція України та міжнародні стандарти публічної служби, які визначають фундаментальні принципи кадрової політики держави. На наступному рівні знаходяться спеціальні закони, що регламентують окремі аспекти проходження публічної служби та кадрової діяльності. Практична реалізація законодавчих положень забезпечується через підзаконні нормативно-правові акти, які деталізують кадрові процедури, порядок оцінювання персоналу, професійного розвитку та управління службовою кар'єрою.

У результаті проведеного дослідження теоретико-правових основ управління персоналом в органах публічного управління встановлено, що ефективне функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, професійного рівня службовців та дієвості механізмів управління людськими ресурсами, а саме:

- досліджено сутність, принципи та функції управління персоналом в системі публічного управління. Встановлено, що сучасна концепція управління персоналом ґрунтується на розгляді людських ресурсів як стратегічного чинника розвитку органів публічної влади. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити управління персоналом як цілеспрямовану діяльність щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання кадрового потенціалу для забезпечення реалізації завдань і функцій держави. Обґрунтовано, що ключовими принципами управління персоналом виступають професіоналізм, компетентність, законність, відкритість, доброчесність, рівність доступу до публічної служби та безперервний професійний розвиток. З'ясовано, що основними функціями управління персоналом є кадрове планування, добір і відбір персоналу, адаптація, оцінювання результатів діяльності, мотивація та професійний розвиток працівників.

- проаналізовано організаційні засади управління персоналом в органах публічного управління. Встановлено, що організаційне забезпечення кадрової роботи являє собою комплекс взаємопов'язаних механізмів, процедур та інструментів, спрямованих на реалізацію кадрової політики органу влади. Доведено, що ефективність системи управління персоналом залежить від належної організації кадрового планування, конкурсного добору кадрів, адаптації новопризначених працівників, професійного навчання, оцінювання службової діяльності та мотивації персоналу. Особливу увагу приділено впровадженню компетентнісного підходу, який передбачає орієнтацію кадрових процесів на розвиток професійних, управлінських та цифрових компетентностей службовців.

- досліджено нормативно-правове забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України. Встановлено, що правове регулювання кадрових відносин здійснюється на основі багаторівневої системи нормативно-правових актів. З'ясовано, що чинне законодавство закріплює основні принципи функціонування публічної служби, регламентує порядок проходження служби, професійного розвитку та оцінювання персоналу. Водночас встановлено, що подальший розвиток нормативно-правового забезпечення має здійснюватися з урахуванням європейських стандартів належного врядування та принципів SIGMA, які передбачають забезпечення меритократії, політичної нейтральності, прозорості кадрових процедур та орієнтації на професійний розвиток службовців.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що управління персоналом в органах публічного управління є складною багатокомпонентною системою, ефективність якої визначається поєднанням належного організаційного забезпечення, сучасних підходів до управління людськими ресурсами та дієвого нормативно-правового регулювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України

Сучасний етап розвитку системи публічного управління України характеризується активним реформуванням кадрової політики, спрямованим на підвищення професіоналізму публічних службовців, впровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами та забезпечення ефективності функціонування органів влади. Водночас система управління персоналом продовжує функціонувати в умовах численних викликів, пов'язаних із воєнним станом, демографічними змінами, кадровим дефіцитом, цифровою трансформацією та необхідністю адаптації до вимог європейської інтеграції [17, с. 14–16].

Аналіз наукових досліджень свідчить, що в останні роки в Україні сформовано нормативні та організаційні передумови для розвитку сучасної системи управління персоналом у публічному секторі. Зокрема, було впроваджено нові підходи до конкурсного відбору державних службовців, удосконалено механізми професійного навчання, оцінювання службової діяльності та розвитку кадрового потенціалу [10, с. 94–96]. Разом із тим науковці відзначають, що значна частина кадрових процесів ще зберігає риси адміністративно-бюрократичної моделі управління, що негативно впливає на гнучкість та результативність діяльності органів публічної влади [33, с. 181–183].

Однією з найактуальніших проблем залишається кадровий дефіцит у системі публічного управління. За результатами досліджень, значна кількість вакантних посад у державних органах обумовлена як наслідками воєнного стану, так і недостатнім рівнем конкурентоспроможності публічної служби на

ринку праці. Особливо гостро проблема проявляється щодо посад, які потребують високого рівня цифрових, управлінських та аналітичних компетентностей [28, с. 58–60].

Для більш ґрунтовної оцінки кадрової ситуації в органах публічного управління доцільно проаналізувати офіційні статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби, які відображають сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу державної служби.

Для об'єктивної оцінки сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління доцільно проаналізувати офіційні статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби. Результати моніторингу кількісного складу державних службовців свідчать про поступову стабілізацію кадрової ситуації у 2025 році після значного скорочення чисельності персоналу, яке спостерігалось у попередні роки під впливом воєнних дій та структурних реформ державного управління.

За даними НАДС, станом на 31 березня 2025 року фактична чисельність працюючих державних службовців становила 156 792 особи, що на 516 осіб більше порівняно з кінцем 2024 року. Водночас штатна чисельність посад державної служби складала 191 890 посад, а кількість вакантних посад — 30 522 одиниці. Порівняно з IV кварталом 2024 року кількість вакансій зменшилася на 665 посад, що свідчить про певне покращення кадрового забезпечення органів державної влади [22].

Позитивною тенденцією є зменшення частки незаповнених посад та поступове збільшення фактичної чисельності державних службовців. Це свідчить про підвищення ефективності кадрової роботи, активізацію конкурсних процедур та поступову адаптацію системи державної служби до умов воєнного стану. Разом із тим майже 16 % посад державної служби залишаються вакантними, що вказує на збереження проблеми кадрового дефіциту, особливо у сферах, які потребують висококваліфікованих фахівців з управлінськими, цифровими та аналітичними компетентностями.

Суттєвий вплив на кадровий потенціал державної служби продовжують чинити наслідки повномасштабної війни. У І кварталі 2025 року 4 401 державний службовець проходив службу у Збройних Силах України, силах територіальної оборони або добровольчих формуваннях територіальних громад. Серед них 793 особи становили жінки. Крім того, за інформацією НАДС, з початку повномасштабного вторгнення загинуло 145 державних службовців, що свідчить про значний вплив воєнних факторів на кадровий потенціал органів державної влади.

Важливою характеристикою сучасної державної служби залишається її гендерна структура. За даними НАДС, жінки традиційно становлять більшість державних службовців, що характерно для всієї системи публічного управління України. Така тенденція зберігається і в умовах воєнного стану, коли значна кількість чоловіків була мобілізована до лав Збройних Сил України. Це зумовлює необхідність розвитку механізмів гендерно збалансованої кадрової політики та створення умов для професійної самореалізації працівників незалежно від статі.

Загалом результати моніторингу кадрового складу державної служби у 2025 році свідчать про поступове відновлення кадрового потенціалу після кризових явищ попередніх років. Водночас актуальними залишаються проблеми залучення кваліфікованих кадрів, формування кадрового резерву, підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці та розвитку сучасних інструментів мотивації персоналу. Подальше вдосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на забезпечення кадрової стійкості органів публічного управління та підвищення їх інституційної спроможності в умовах європейської інтеграції України [22].

Наведені статистичні дані свідчать, що у 2025 році система державної служби демонструє ознаки поступової стабілізації кадрового потенціалу, про що свідчить зростання фактичної чисельності державних службовців та скорочення кількості вакантних посад. Разом із тим збереження значної кількості вакансій та високого рівня мобілізації персоналу вказує на

необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики, розвитку механізмів професійного навчання, мотивації та утримання кваліфікованих працівників у системі публічного управління.

Таблиця 2.1

Основні показники кадрового потенціалу державної служби України у 2025 році

Показник	Значення
Фактична чисельність державних службовців	156 792 осіб
Штатна чисельність посад державної служби	191 890 посад
Вакантні посади державної служби	30 522 посади
Частка вакантних посад	15,9 %
Приріст чисельності державних службовців порівняно з IV кв. 2024 р.	+516 осіб
Мобілізовані державні службовці	4 401 особа
У тому числі жінки серед мобілізованих	793 особи
Загиблі державні службовці з початку повномасштабної війни	145 осіб

Джерело: складено автором на основі [22].

Дані підтверджують необхідність пошуку нових підходів до підвищення ефективності кадрової роботи в органах публічної влади. Одним із таких напрямів є цифрова трансформація системи управління персоналом, яка відкриває додаткові можливості для автоматизації кадрових процесів та підвищення якості управлінських рішень.

Суттєвий вплив на функціонування кадрової системи має процес цифрової трансформації публічного управління. Використання електронного документообігу, автоматизованих HRM-систем, електронного навчання та цифрових сервісів сприяє оптимізації кадрових процедур, підвищенню прозорості управлінських процесів та скороченню адміністративних витрат [25, с. 100–103]. Водночас рівень цифрової зрілості кадрових служб у різних органах влади залишається нерівномірним, що створює додаткові труднощі для забезпечення єдиних стандартів кадрової роботи.

Важливою тенденцією розвитку системи управління персоналом є впровадження компетентнісного підходу. Сучасні органи публічної влади поступово переходять від оцінювання працівників за формальними критеріями до оцінювання їхніх професійних компетентностей, результативності діяльності та здатності адаптуватися до змін [31, с. 127–129]. Такий підхід відповідає європейським стандартам публічної служби та сприяє підвищенню якості кадрових рішень.

Водночас дослідники звертають увагу на недостатню ефективність механізмів мотивації персоналу. Незважаючи на проведені реформи, система матеріального та нематеріального стимулювання не завжди забезпечує належний рівень зацікавленості працівників у досягненні високих результатів діяльності. Це негативно впливає на кадрову стабільність та ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців до роботи в органах публічного управління [27, с. 68–70].

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток професійного навчання та підвищення кваліфікації службовців. Науковці зазначають, що ефективність діяльності органів влади значною мірою залежить від здатності персоналу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, освоювати нові технології та впроваджувати інноваційні підходи до управління [8, с. 52–54]. У зв'язку з цим система професійного розвитку має стати невід'ємною складовою кадрової політики держави.

Важливим напрямом реформування кадрової системи є адаптація механізмів управління персоналом до принципів SIGMA та європейських стандартів належного врядування. Основними орієнтирами виступають меритократія, політична нейтральність, прозорість кадрових процедур, професійний розвиток та ефективне оцінювання результатів діяльності службовців [47, с. 15–17].

Таким чином, сучасний стан системи управління персоналом в органах публічного управління України характеризується поєднанням позитивних тенденцій розвитку та наявністю низки системних проблем. Серед основних

досягнень слід відзначити впровадження компетентнісного підходу, цифровізацію кадрових процесів та розвиток професійного навчання. Водночас актуальними залишаються питання подолання кадрового дефіциту, удосконалення мотиваційних механізмів, розвитку кадрового резерву та підвищення ефективності стратегічного управління людськими ресурсами [27, с. 66–69].

Для узагальнення результатів аналізу сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління доцільно систематизувати її сильні та проблемні сторони (табл. 2.1).

Таблиця 2.2

Характеристика сучасного стану системи управління персоналом в
органах публічного управління України

Сфера управління персоналом	Позитивні тенденції	Проблемні аспекти
Нормативно-правове забезпечення	Гармонізація законодавства з європейськими стандартами	Потреба подальшого вдосконалення окремих нормативних актів
Добір персоналу	Конкурсні процедури та відкритість відбору	Дефіцит кандидатів на окремі посади
Професійний розвиток	Розширення можливостей навчання та підвищення кваліфікації	Недостатній рівень практичної підготовки
Оцінювання діяльності	Впровадження компетентнісного підходу	Формальний характер окремих процедур оцінювання
Мотивація персоналу	Розвиток нематеріальних стимулів	Недостатня конкурентоспроможність оплати праці
Цифровізація кадрової роботи	Впровадження HRM-систем та електронних сервісів	Нерівномірний рівень цифровізації органів влади
Кадрове забезпечення	Формування кадрового резерву	Значний рівень вакансій та відтік кадрів

Джерело: складено автором на основі [7; 8; 10; 17; 25; 27; 28; 31].

Отже, проведений аналіз свідчить, що система управління персоналом в органах публічного управління України перебуває на етапі активної трансформації. З одного боку, спостерігаються позитивні зміни, пов'язані з цифровізацією кадрових процесів, розвитком професійного навчання та

впровадженням сучасних підходів до управління людськими ресурсами. З іншого боку, зберігаються проблеми кадрового дефіциту, недостатньої мотивації працівників та нерівномірного рівня розвитку кадрових служб, що потребує подальшого вдосконалення кадрової політики та механізмів управління персоналом.

2.2. Проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом в умовах реформування публічного управління

Реформування системи публічного управління в Україні супроводжується суттєвими змінами у сфері управління персоналом, спрямованими на підвищення професіоналізму, ефективності та відкритості діяльності органів влади. Водночас процес модернізації кадрової системи відбувається в умовах низки організаційно-правових проблем, які стримують повноцінну реалізацію реформ та негативно впливають на якість кадрового забезпечення органів публічного управління. У науковій літературі зазначається, що результативність кадрових реформ значною мірою залежить від узгодженості нормативно-правової бази, ефективності організаційних механізмів управління персоналом та здатності державних інституцій адаптуватися до сучасних викликів [17, с. 182–184].

Однією з ключових проблем залишається недосконалість нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності. Незважаючи на проведення реформи державної служби та оновлення окремих законодавчих актів, правове регулювання кадрових процесів характеризується певною фрагментарністю та недостатньою узгодженістю між окремими нормативними документами. Зокрема, окремі положення законодавства про державну службу, службу в органах місцевого самоврядування та трудове законодавство містять відмінні підходи до регулювання кадрових відносин, що ускладнює практичне застосування правових норм [33, с. 95–97].

Суттєвою проблемою є також нестабільність нормативно-правового середовища. Часті зміни законодавства у сфері державної служби та кадрової політики створюють труднощі для кадрових служб органів влади, ускладнюють довгострокове кадрове планування та знижують ефективність реалізації кадрових стратегій. Науковці наголошують, що ефективне управління персоналом потребує стабільної нормативної бази, яка забезпечує прогнозованість кадрових процедур та захист прав публічних службовців [28, с. 61–63].

Важливим викликом залишається проблема кадрового дефіциту та плинності кадрів. За даними сучасних досліджень, органи публічного управління стикаються з труднощами щодо залучення та утримання висококваліфікованих працівників, особливо у сферах цифрового управління, стратегічного планування та аналітичної діяльності. Причинами такої ситуації є недостатня конкурентоспроможність оплати праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та високий рівень професійного навантаження [27, с. 67–70].

У процесі реформування особливої актуальності набуває проблема недостатньої ефективності системи мотивації персоналу. Незважаючи на впровадження нових підходів до оцінювання результатів службової діяльності, система матеріального та нематеріального стимулювання часто не забезпечує належного рівня зацікавленості працівників у досягненні високих результатів роботи. Як наслідок, знижується рівень залученості персоналу та зростає ризик професійного вигорання службовців [31, с. 127–130].

Окрему групу проблем становлять недоліки організаційного забезпечення кадрової роботи. У багатьох органах публічної влади кадрові служби продовжують виконувати переважно адміністративні функції, тоді як сучасна концепція управління людськими ресурсами передбачає їхню участь у стратегічному плануванні розвитку персоналу, управлінні компетентностями та формуванні кадрового резерву. Недостатній рівень розвитку HR-підрозділів негативно впливає на ефективність кадрової політики

та обмежує можливості впровадження інноваційних кадрових технологій [25, с. 100–102].

Серйозним викликом для системи управління персоналом залишається цифрова трансформація публічного управління. Хоча в Україні активно впроваджуються електронний документообіг, HRM-системи та цифрові платформи управління персоналом, рівень цифрової готовності кадрових служб залишається нерівномірним. У низці органів влади спостерігається недостатній рівень цифрових компетентностей працівників та обмежені можливості використання сучасних цифрових інструментів у кадровій роботі [30, с. 102–104].

У контексті європейської інтеграції важливим напрямом реформування є впровадження принципів SIGMA та стандартів належного врядування. Водночас експерти зазначають, що в Україні ще не повною мірою забезпечено реалізацію принципів меритократії, прозорості кадрових процедур, політичної нейтральності та управління за результатами. Збереження окремих елементів формального підходу до кадрової роботи уповільнює процес формування професійної та ефективної публічної служби [41, с. 15–17].

Додаткові труднощі створюють наслідки воєнного стану, які впливають на кадрове забезпечення органів публічного управління. Мобілізація працівників, вимушена міграція населення, зростання психологічного навантаження та необхідність функціонування органів влади в кризових умовах потребують адаптації кадрової політики до нових реалій та пошуку ефективних механізмів забезпечення кадрової стійкості державного апарату [10, с. 14–18].

Таким чином, сучасний етап реформування публічного управління супроводжується комплексом взаємопов'язаних організаційно-правових проблем у сфері управління персоналом. Їх подолання потребує удосконалення нормативно-правової бази, розвитку стратегічного управління людськими ресурсами, цифровізації кадрових процесів, зміцнення

мотиваційних механізмів та забезпечення відповідності кадрової політики європейським стандартам публічного управління [7, с. 58–61].

Для узагальнення виявлених проблем організаційно-правового забезпечення управління персоналом доцільно представити їх у вигляді систематизованої таблиці.

Таблиця 2.3

Основні проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом в органах публічного управління України

Група проблем	Характеристика прояву	Наслідки
Нормативно-правові	Неузгодженість окремих нормативних актів, часті зміни законодавства	Ускладнення кадрових процедур, правова невизначеність
Організаційні	Недостатній розвиток HR-служб, переважання адміністративних функцій	Зниження ефективності кадрової роботи
Кадрові	Дефіцит кадрів, плинність персоналу, старіння кадрового складу	Зниження кадрового потенціалу
Мотиваційні	Недостатня конкурентоспроможність оплати праці та стимулювання	Відтік кваліфікованих працівників
Цифрові	Нерівномірний рівень цифровізації кадрових процесів	Зниження ефективності управління персоналом
Інтеграційні	Неповна імплементація принципів SIGMA та стандартів ЄС	Уповільнення реформ публічної служби
Воєнні	Мобілізація працівників, міграційні процеси, психологічне навантаження	Поглиблення кадрового дефіциту

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 17; 25; 27; 28; 30; 31; 33; 41].

Наведені дані свідчать, що проблеми організаційно-правового забезпечення управління персоналом мають комплексний характер та охоплюють нормативно-правові, організаційні, кадрові, цифрові та мотиваційні аспекти діяльності органів публічного управління. Особливістю сучасного етапу є поєднання традиційних проблем кадрового менеджменту з новими викликами, зумовленими процесами цифровізації, європейської інтеграції та функціонування державного апарату в умовах воєнного стану.

Для комплексної оцінки сучасного стану управління персоналом в органах публічного управління доцільно використати метод SWOT-аналізу,

який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрової системи, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на її функціонування.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління персоналом в органах публічного управління України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність нормативно-правової бази у сфері державної служби	Кадровий дефіцит та значна кількість вакантних посад
Впровадження конкурсного відбору та принципів меритократії	Недостатня конкурентоспроможність оплати праці
Розвиток системи професійного навчання державних службовців	Формальний характер окремих процедур оцінювання персоналу
Поступова цифровізація кадрових процесів	Недостатній рівень цифрових компетентностей частини персоналу
Орієнтація на європейські стандарти публічного управління	Нерівномірний розвиток кадрових служб у різних органах влади
Функціонування НАДС як центрального органу управління державною службою	Недостатній рівень стратегічного кадрового планування
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Європейська інтеграція та імплементація принципів SIGMA	Тривалий воєнний стан та мобілізація персоналу
Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Подальший відтік кваліфікованих кадрів
Розвиток цифрових технологій та HRM-систем	Старіння кадрового складу державної служби
Використання штучного інтелекту в кадровому менеджменті	Посилення конкуренції з боку приватного сектору
Розширення міжнародних програм професійного розвитку	Демографічна криза та скорочення трудових ресурсів
Формування сучасної моделі стратегічного управління людськими ресурсами	Нестабільність нормативно-правового середовища

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 17; 25; 27; 28; 30; 31; 33; 41].

Результати SWOT-аналізу свідчать, що система управління персоналом в органах публічного управління України має достатній потенціал для подальшого розвитку. До її основних переваг належать наявність сформованої нормативно-правової бази, функціонування інституту державної служби на засадах меритократії, розвиток системи професійного навчання та поступове впровадження цифрових технологій у кадрову роботу.

Разом із тим серед слабких сторін домінують кадровий дефіцит, недостатній рівень мотивації працівників, нерівномірність розвитку кадрових служб та недостатнє використання інструментів стратегічного управління людськими ресурсами. Зазначені проблеми значною мірою знижують ефективність реалізації кадрової політики та ускладнюють процес адаптації органів влади до сучасних викликів.

Зовнішні можливості розвитку кадрової системи пов'язані насамперед із європейською інтеграцією України, впровадженням принципів SIGMA, цифровою трансформацією публічного управління та використанням сучасних HR-технологій. Водночас найбільш суттєвими загрозами залишаються наслідки воєнного стану, відтік кваліфікованих кадрів, демографічні проблеми та висока конкуренція за людські ресурси між державним і приватним секторами.

Отримані результати підтверджують необхідність комплексного вдосконалення організаційно-правового забезпечення управління персоналом, що має поєднувати нормативні, організаційні, цифрові та мотиваційні механізми розвитку кадрового потенціалу органів публічного управління.

Таким чином, SWOT-аналіз дозволив встановити, що система управління персоналом в органах публічного управління України перебуває на етапі трансформації, поєднуючи значний потенціал розвитку з низкою системних проблем. Використання наявних можливостей, пов'язаних із цифровізацією та європейською інтеграцією, за умови мінімізації існуючих загроз створює передумови для формування сучасної моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Саме тому подальше реформування кадрової системи має бути спрямоване на підвищення ефективності організаційно-правового забезпечення управління персоналом.

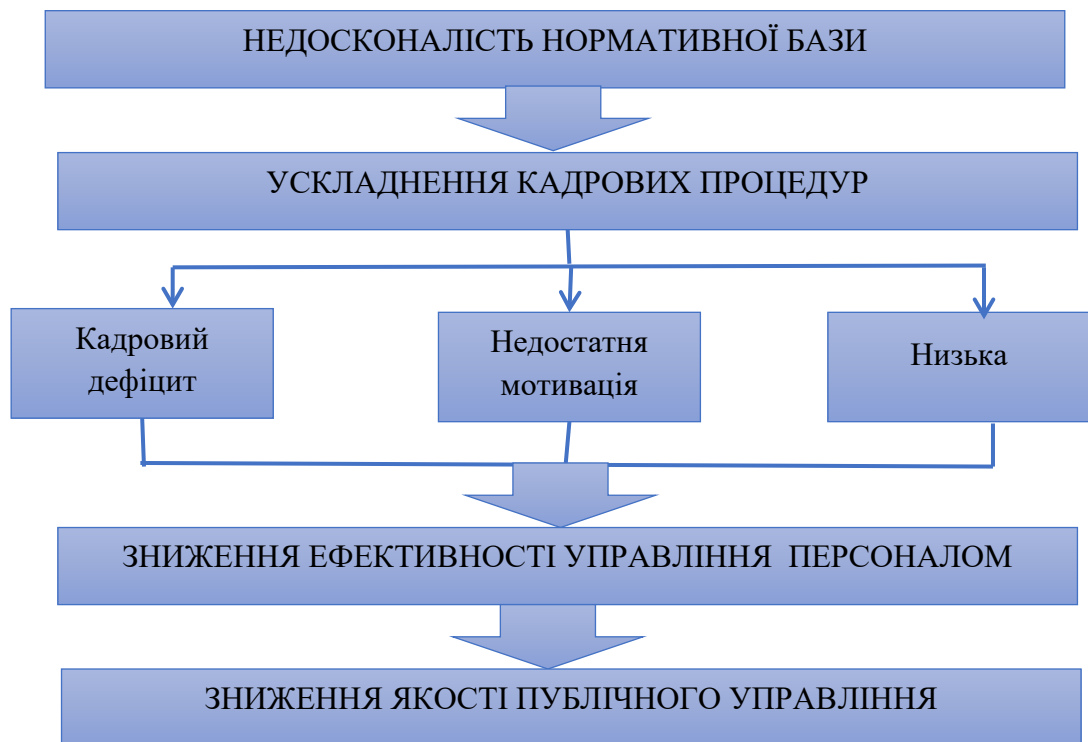


Рисунок 2.1 – Взаємозв'язок проблем організаційно-правового забезпечення управління персоналом

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження.

Представлений рисунок демонструє системний характер проблем управління персоналом у публічному секторі. Недосконалість нормативно-правового регулювання впливає на організацію кадрових процедур, що своєю чергою спричиняє кадровий дефіцит, послаблення мотивації працівників та уповільнення цифрової трансформації кадрової роботи. Сукупна дія цих факторів негативно позначається на ефективності функціонування системи управління персоналом і, як наслідок, на результативності діяльності органів публічної влади.

2.3. Напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління

Результати аналізу сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України та виявлені проблеми організаційно-

правового забезпечення кадрової діяльності свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами. Сучасні виклики, пов'язані з європейською інтеграцією, цифровою трансформацією, наслідками воєнного стану та необхідністю підвищення інституційної спроможності органів влади, потребують комплексного оновлення підходів до формування та реалізації кадрової політики.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення організаційно-правових засад управління персоналом є подальша гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами публічної служби. Особливого значення набуває імплементація принципів SIGMA, які передбачають забезпечення професійності, політичної нейтральності, прозорості кадрових процедур, рівного доступу до публічної служби та управління на основі результативності. Реалізація зазначених принципів сприятиме формуванню стабільної та ефективної системи державної служби, орієнтованої на потреби громадян та стандарти Європейського Союзу.

Важливим напрямом розвитку кадрової системи є впровадження стратегічного управління людськими ресурсами (Strategic Human Resource Management). На відміну від традиційного адміністративного підходу, стратегічне управління персоналом передбачає довгострокове планування кадрових потреб, прогнозування змін на ринку праці, формування кадрового резерву та розвиток компетентностей працівників відповідно до стратегічних цілей органу влади. У цьому контексті кадрові служби мають трансформуватися із структур, що виконують переважно обліково-адміністративні функції, у сучасні HR-підрозділи, здатні забезпечувати розвиток кадрового потенціалу організації.

Суттєвого вдосконалення потребує система професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. В умовах цифрової трансформації особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей, навичок стратегічного мислення, аналітичної діяльності, кризового управління та міжвідомчої взаємодії. Доцільним є розширення

використання дистанційних форм навчання, цифрових освітніх платформ та програм безперервного професійного розвитку.

Окрему увагу необхідно приділити удосконаленню системи мотивації персоналу. Ефективна кадрова політика повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули, забезпечувати прозорість кар'єрного просування та створювати умови для професійної самореалізації працівників. Доцільним є впровадження сучасних механізмів управління результативністю, які дозволять пов'язати оцінювання службової діяльності з професійним розвитком та системою заохочення працівників.

Важливим напрямом реформування залишається цифровізація кадрових процесів. У сучасних умовах необхідним є подальше впровадження інтегрованих HRM-систем, електронного документообігу, цифрових інструментів оцінювання персоналу та аналітичних платформ для підтримки кадрових рішень. Використання сучасних інформаційних технологій дозволить підвищити оперативність кадрових процедур, зменшити адміністративні витрати та забезпечити прозорість управління персоналом.

Значний потенціал для вдосконалення кадрової системи має впровадження компетентнісного підходу в усі етапи управління персоналом. Формування профілів компетентностей для різних категорій посад, використання компетентнісних моделей під час відбору персоналу, оцінювання службової діяльності та професійного розвитку сприятиме підвищенню якості кадрових рішень та ефективності роботи органів влади.

У сучасних умовах важливим напрямом кадрової політики є також забезпечення кадрової стійкості органів публічного управління. З огляду на наслідки воєнного стану, особливого значення набувають заходи щодо формування кадрового резерву, розвитку програм адаптації новопризначених працівників, психологічної підтримки персоналу та створення умов для утримання висококваліфікованих фахівців на державній службі.

Таким чином, удосконалення організаційно-правових засад управління персоналом має здійснюватися на основі комплексного підходу, що

передбачає поєднання правових, організаційних, цифрових та мотиваційних механізмів розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Для систематизації запропонованих напрямів удосконалення доцільно представити їх у вигляді узагальнюючої таблиці.

Таблиця 2.5

**Основні напрями вдосконалення організаційно-правових засад
управління персоналом в органах публічного управління**

Напрямок удосконалення	Основний зміст	Очікуваний результат
Нормативно-правове вдосконалення	Гармонізація законодавства з нормами ЄС та принципами SIGMA	Підвищення правової визначеності та прозорості кадрових процедур
Стратегічне управління персоналом	Кадрове планування, прогнозування потреб, формування кадрового резерву	Підвищення кадрової стійкості органів влади
Розвиток професійних компетентностей	Безперервне навчання та підвищення кваліфікації	Зростання професійного рівня службовців
Удосконалення мотивації	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення продуктивності та утримання персоналу
Цифровізація кадрових процесів	Впровадження HRM-систем та цифрових сервісів	Оптимізація кадрової роботи та підвищення її ефективності
Компетентнісний підхід	Формування та оцінювання компетентностей персоналу	Підвищення якості кадрових рішень
Забезпечення кадрової стійкості	Розвиток кадрового резерву та програм адаптації	Зменшення ризиків кадрового дефіциту

Джерело: розроблено автором.

Наведені напрями вдосконалення свідчать про необхідність комплексної модернізації системи управління персоналом в органах публічного управління. Реалізація запропонованих заходів дозволить забезпечити формування професійного, компетентного та мотивованого кадрового корпусу, здатного ефективно виконувати завдання державного управління в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

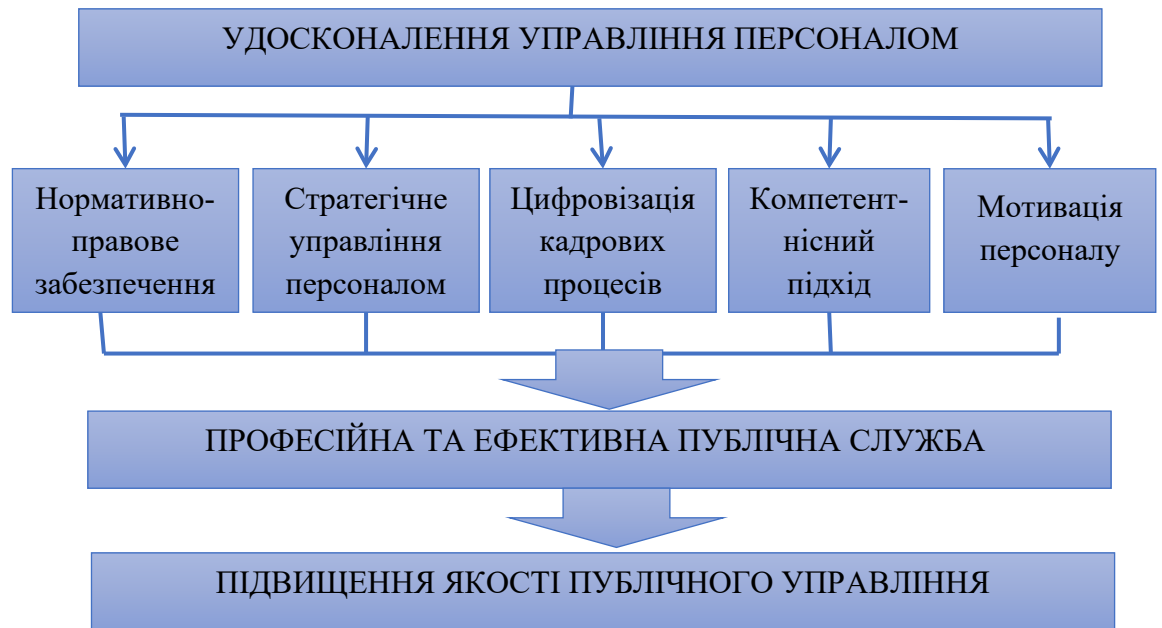


Рисунок 2.2 – Модель удосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління

Джерело: розроблено автором.

Представлена модель демонструє взаємозв'язок ключових напрямів удосконалення управління персоналом у системі публічного управління. Їх комплексна реалізація забезпечує формування професійного кадрового потенціалу, підвищення ефективності функціонування органів влади та наближення української системи публічної служби до європейських стандартів належного врядування.

В умовах європейської інтеграції України, цифрової трансформації державного управління та післявоєнного відновлення держави особливої актуальності набуває формування довгострокової стратегії розвитку системи управління персоналом в органах публічного управління. Така стратегія повинна ґрунтуватися на принципах професіоналізму, меритократії, прозорості, ефективності та безперервного розвитку людського капіталу. З цією метою пропонується концептуальна дорожня карта вдосконалення управління персоналом на період 2026–2030 років.

Запропонована дорожня карта передбачає поетапне впровадження комплексу організаційних, правових, кадрових та цифрових заходів, спрямованих на формування сучасної моделі стратегічного управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Таблиця 2.6

Концептуальна дорожня карта вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління України на 2027–2031 роки

Етап	Період реалізації	Основні заходи	Очікувані результати
I етап – нормативно-організаційна модернізація	2027–2028 рр.	Оновлення законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування; гармонізація нормативної бази з вимогами ЄС; цифровізація кадрових процедур; удосконалення конкурсного відбору	Підвищення прозорості кадрових процесів, зменшення адміністративних бар'єрів, забезпечення правової визначеності
II етап – розвиток кадрового потенціалу	2029–2030 рр.	Впровадження компетентнісного управління; розвиток кадрового резерву; модернізація системи професійного навчання; удосконалення механізмів оцінювання результативності	Підвищення професійного рівня службовців, зниження кадрового дефіциту, формування кадрової стійкості
III етап – інтеграція європейської моделі HRM	2031 р.	Повномасштабне впровадження принципів SIGMA; розвиток стратегічного HR-менеджменту; використання HR-аналітики та штучного інтелекту в кадровій роботі; інтеграція кращих практик ЄС	Формування сучасної європейської системи управління персоналом, підвищення ефективності публічної служби

Джерело: розроблено автором.

Перший етап передбачає створення належних нормативно-правових та організаційних передумов для модернізації кадрової системи. Особлива увага має приділятися гармонізації законодавства із законодавством Європейського Союзу, цифровізації кадрових процесів та забезпеченню прозорості процедур добору персоналу. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню сучасного правового середовища функціонування публічної служби.

Другий етап орієнтований на розвиток людського капіталу та вдосконалення механізмів управління компетентностями. Саме на цьому етапі доцільно здійснити перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає формування кадрового резерву, системне планування професійного розвитку та впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності діяльності персоналу.

Третій етап має забезпечити повноцінну інтеграцію української системи публічної служби до європейського адміністративного простору. Його реалізація передбачає впровадження принципів належного врядування, використання інструментів HR-аналітики, цифрових платформ управління персоналом та сучасних технологій підтримки управлінських рішень.

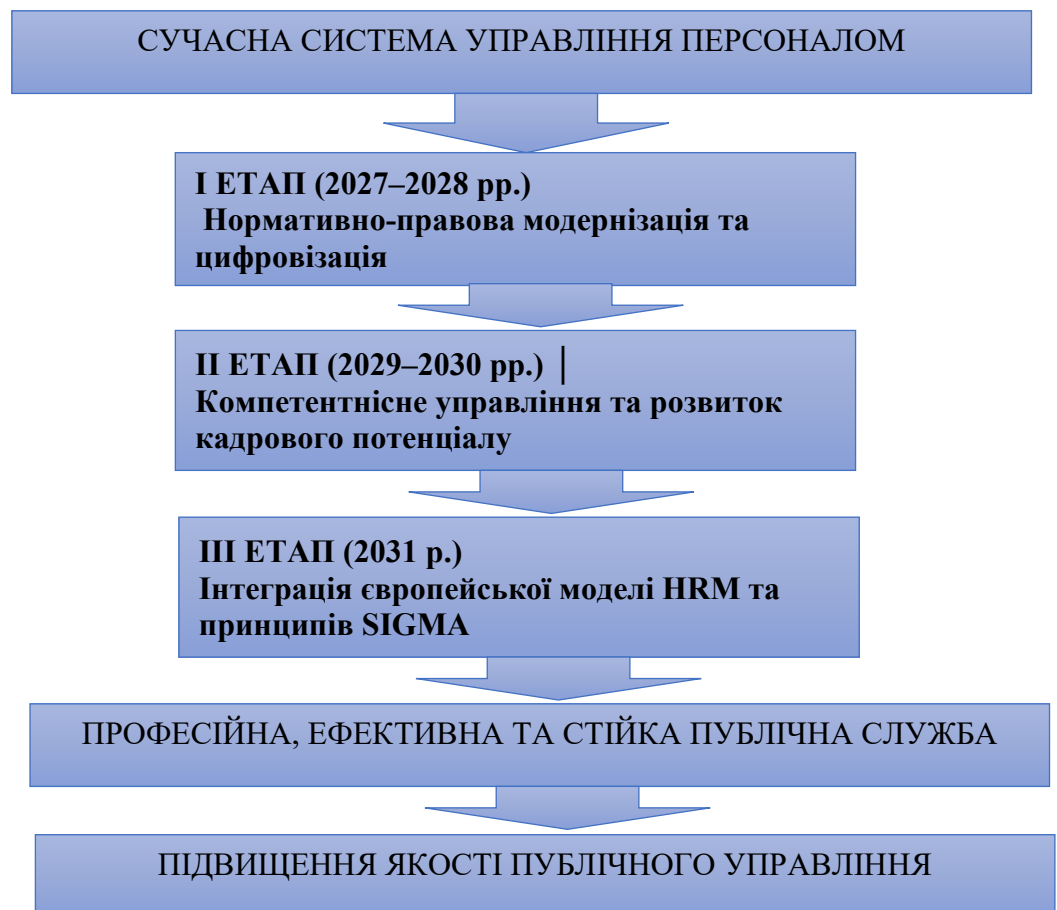


Рисунок 2.3 – Стратегічна модель розвитку системи управління персоналом в органах публічного управління на 2026–2030 роки

Джерело: розроблено автором.

Запропонована концептуальна дорожня карта відображає послідовний механізм модернізації системи управління персоналом в органах публічного управління України. Її реалізація дозволить забезпечити перехід від переважно адміністративної моделі кадрової роботи до сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами, що відповідає європейським стандартам публічної служби. Впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню професіоналізму службовців, зміцненню кадрового потенціалу держави та підвищенню ефективності функціонування органів публічного управління в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції України до Європейського Союзу.

У другому розділі здійснено аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України, виявлено основні проблеми організаційно-правового забезпечення кадрової діяльності та обґрунтовано напрями їх подальшого вдосконалення, а саме:

- аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України встановив, що в умовах реформування державного управління та європейської інтеграції кадрова політика поступово трансформується від традиційної адміністративної моделі до сучасної системи управління людськими ресурсами. Визначено, що позитивними тенденціями розвитку кадрової системи є впровадження компетентнісного підходу, розвиток цифрових інструментів кадрового менеджменту, удосконалення процедур професійного навчання та оцінювання результатів службової діяльності. Разом із тим аналіз статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби засвідчив наявність значної кількості вакантних посад, збереження кадрового дефіциту та необхідність підвищення конкурентоспроможності державної служби на ринку праці. Встановлено, що сучасний кадровий потенціал органів публічного управління формується під впливом як внутрішніх організаційних чинників, так і зовнішніх викликів, пов'язаних із воєнним станом, демографічними процесами та цифровою трансформацією суспільства.

- досліджено комплекс факторів, що стримують підвищення ефективності кадрової роботи в органах влади. Встановлено, що основними проблемами залишаються фрагментарність нормативно-правового регулювання кадрових відносин, недостатній рівень стратегічного кадрового планування, обмежені можливості мотивації персоналу, нерівномірний розвиток кадрових служб та недостатня цифрова зрілість окремих органів публічного управління. Проведений SWOT-аналіз системи управління персоналом дозволив виявити сильні та слабкі сторони кадрової системи, а також окреслити можливості та загрози її подальшого розвитку. Доведено, що поряд із внутрішніми організаційними проблемами значний вплив на кадрове забезпечення органів влади мають зовнішні чинники, зокрема воєнний стан, міграційні процеси, конкуренція з боку приватного сектору та демографічні виклики.

- обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на модернізацію кадрової системи відповідно до європейських стандартів публічного управління. Визначено, що ключовими напрямками удосконалення є гармонізація законодавства з правом Європейського Союзу, впровадження принципів SIGMA, розвиток стратегічного управління людськими ресурсами, удосконалення системи мотивації персоналу, цифровізація кадрових процесів та впровадження компетентнісного підходу на всіх етапах кадрового менеджменту. Особливу увагу приділено необхідності забезпечення кадрової стійкості органів влади в умовах післявоєнного відновлення держави та формування професійного кадрового резерву.

Практичним результатом дослідження стала розробка авторської концептуальної дорожньої карти вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління на 2027–2031 роки, яка передбачає поетапну реалізацію заходів щодо модернізації нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності, розвитку кадрового потенціалу та інтеграції європейської моделі управління людськими ресурсами. Запропонований підхід дозволяє

забезпечити системність реформування кадрової політики та сприяє формуванню сучасної, професійної та ефективної публічної служби.

Отже, результати проведеного аналізу підтвердили, що система управління персоналом в органах публічного управління України перебуває на етапі активної трансформації. Незважаючи на позитивні зміни, пов'язані з реформуванням державної служби, цифровізацією та наближенням до європейських стандартів, у кадровій сфері зберігається низка організаційно-правових проблем, які потребують комплексного вирішення. Подальше вдосконалення кадрової політики має здійснюватися на засадах стратегічного управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби, впровадження інноваційних кадрових технологій та забезпечення відповідності діяльності органів влади принципам належного врядування. Реалізація запропонованих напрямів удосконалення сприятиме підвищенню ефективності функціонування органів публічного управління та зміцненню інституційної спроможності держави в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення України.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління, розкрито теоретичні основи кадрового менеджменту, проаналізовано сучасний стан системи управління персоналом в Україні, виявлено ключові проблеми її функціонування та обґрунтовано напрями подальшого вдосконалення відповідно до сучасних викликів та європейських стандартів публічного управління.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що управління персоналом є одним із визначальних чинників забезпечення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Воно являє собою цілеспрямовану систему організаційних, правових, соціально-економічних та управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання кадрового потенціалу публічної служби. Доведено, що сучасна система управління персоналом повинна базуватися на принципах професіоналізму, законності, відкритості, політичної нейтральності, меритократії, безперервного професійного розвитку та орієнтації на результат.

У ході дослідження з'ясовано, що організаційні засади управління персоналом у публічному секторі охоплюють сукупність інституцій, процедур, механізмів та інструментів кадрової роботи, які забезпечують реалізацію кадрової політики держави. Встановлено, що сучасні тенденції розвитку кадрового менеджменту передбачають поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, яке орієнтується на довгострокове планування кадрових потреб, розвиток компетентностей персоналу та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Дослідження нормативно-правового забезпечення управління персоналом показало, що правову основу кадрової діяльності в органах

публічного управління становлять Конституція України, законодавство про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, трудове законодавство та підзаконні нормативно-правові акти. Водночас встановлено, що сучасний розвиток правового регулювання кадрових відносин здійснюється під впливом процесів європейської інтеграції та адаптації національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Особливого значення набуває впровадження принципів SIGMA, які визначають професійну, політично нейтральну та ефективну систему публічної служби як одну з ключових умов належного врядування.

Аналіз сучасного стану системи управління персоналом в органах публічного управління України дозволив встановити, що протягом останніх років відбуваються позитивні зміни, пов'язані з цифровізацією кадрових процесів, впровадженням компетентнісного підходу, розвитком системи професійного навчання та удосконаленням процедур оцінювання службової діяльності. Разом із тим статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби засвідчили наявність кадрового дефіциту, значної кількості вакантних посад та необхідність подальшого зміцнення кадрового потенціалу органів влади.

У процесі дослідження виявлено низку проблем організаційно-правового забезпечення управління персоналом, серед яких найбільш суттєвими є фрагментарність окремих елементів нормативно-правового регулювання, недостатній рівень стратегічного кадрового планування, обмежені можливості мотивації персоналу, нерівномірний розвиток кадрових служб, недостатня цифровізація окремих кадрових процесів, а також негативний вплив воєнного стану на кадровий потенціал державної служби. Проведений SWOT-аналіз підтвердив, що поряд із наявними проблемами система управління персоналом має значні можливості для розвитку, пов'язані з європейською інтеграцією, впровадженням цифрових технологій та модернізацією кадрової політики.

За результатами дослідження обґрунтовано основні напрями вдосконалення організаційно-правових засад управління персоналом в органах публічного управління. До них віднесено гармонізацію законодавства із правом Європейського Союзу та принципами SIGMA, розвиток стратегічного управління людськими ресурсами, удосконалення системи професійного розвитку та мотивації персоналу, впровадження компетентнісного підходу, цифровізацію кадрових процесів, розвиток кадрового резерву та забезпечення кадрової стійкості органів влади в умовах післявоєнного відновлення держави.

Практичним результатом роботи стала розробка концептуальної дорожньої карти вдосконалення управління персоналом в органах публічного управління на 2027–2031 роки, яка передбачає поетапну модернізацію нормативно-правового забезпечення кадрової діяльності, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасної європейської моделі управління людськими ресурсами. Запропоновані заходи можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час розроблення кадрових стратегій, програм професійного розвитку персоналу та заходів із реформування системи публічної служби.

Отже, мету бакалаврської кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано у повному обсязі. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління персоналом є необхідною умовою забезпечення інституційної спроможності органів публічного управління, підвищення якості надання публічних послуг та успішної реалізації реформ державного управління. Подальший розвиток кадрової системи має здійснюватися на засадах стратегічного управління людськими ресурсами, професіоналізації публічної служби, цифрової трансформації та впровадження європейських стандартів належного врядування, що сприятиме зміцненню демократичної, ефективної та сервісно-орієнтованої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996.
2. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII.
3. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III.
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII.
5. Акімов О. О. Людський капітал як основа розвитку системи публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 102–107.
6. Бабенко М. М. Методологічні основи публічного управління в охороні здоров'я та фармації: системний аналіз. *Health & Education*. 2024. № 1. С. 65–73. DOI: 10.32782/health-2024.1.11.
7. Базалевич А. В. Сучасні технології управління персоналом в органах публічної служби України : кваліфікаційна робота магістра. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2023. 80 с.
8. Бакуменко В. Д., Князєв В. М., Сурмін Ю. П. Публічне управління : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2021. 256 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
10. Бурик З. М., Карсім А. О. Реформування та трансформація системи публічного управління в умовах нових реалій. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 4 (76). С. 12–19. DOI: 10.32689/2523-4625-2024-4(76)-2.
11. Василевська Т. Е. Професіоналізація державної служби в умовах суспільних трансформацій : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 312 с.
12. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2020. 576 с.
13. Гошовська В. А., Пашко Л. А. Управління людськими ресурсами у публічному секторі : навчальний посібник. Київ : НАДУ, 2021. 336 с.

14. Державна служба України: статистичний збірник / Національне агентство України з питань державної служби. Київ : НАДС, 2025. 156 с.
15. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навчально-методичний посібник. Київ : Ліра-К, 2020. 284 с.
16. Євтушенко О. Н. Кадрова політика в системі публічного управління: сучасні тенденції розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 3 (38). С. 56–63.
17. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 180–188. DOI: 10.18664/btie.85.306519.
18. Ковбасюк Ю. В., Трощинський В. П., Сурмін Ю. П. Публічне управління : підручник. Київ : НАДУ, 2022. 608 с.
19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2021. 308 с.
20. Луговий В. І., Серьогін С. М. Публічна служба в Україні: модернізація та європейські орієнтири. Київ : НАДУ, 2022. 284 с.
21. Малиновський В. Я. Публічне управління : навчальний посібник. 4-те вид. Київ : Алерта, 2023. 384 с.
22. Національне агентство України з питань державної служби. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-pershyi-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 22.05.2026).
23. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : монографія. Київ : УАДУ, 2021. 408 с.
24. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 472 с.
25. Пархоменко-Куцевіл О. І. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної

служби України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 98–106. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-98-106.

26. Пашко Л. А. Управління людськими ресурсами в органах державної влади: сучасні виклики та перспективи. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2 (57). С. 45–53.

27. Посвалюк О. В. Концепція змін сучасної парадигми управління персоналом для повоєнної економіки України. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2024. № 4. С. 66–73. DOI: 10.31652/2786-6068-2024-4-66-73.

28. П'ятничук І. В. Кадровий механізм публічного управління вищою освітою. Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 6 (72). С. 56–63. DOI: 10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8.

29. Розпутенко І. В. Кадрова політика в умовах реформування державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 1 (61). С. 78–85.

30. Семенченко А. І. Цифрова трансформація публічного управління: сучасні виклики та перспективи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 3. С. 100–106.

31. Ткаченко О. М. Мотивація та стимулювання публічних службовців. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 126–135. DOI: 10.31470/2786-6246-2024-8-126-135.

32. Хаджирадева С. К. Професійний розвиток державних службовців у контексті європейської інтеграції України. *Публічне врядування*. 2024. № 1 (39). С. 112–120.

33. Шкурат І. В., Потапов О. Є. Теоретичний аналіз управління персоналом у публічній службі в контексті сталого розвитку. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 2. С. 92–98. DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.14.

34. Шпекторенко І. В. Управління персоналом у системі публічної служби: компетентнісний підхід. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 4. С. 24–31.
35. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2023. 768 p.
36. Dessler G. *Human Resource Management*. 17th ed. New York : Pearson, 2024. 720 p.
37. Stone R. J., Cox A., Gavin M. *Human Resource Management*. 11th ed. Milton : Wiley, 2023. 688 p.
38. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. *Digital Transformation in Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists*. 2023.
39. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 5th ed. Oxford : Oxford University Press, 2022. 432 p.
40. Rosenbloom D. H., Kravchuk R. S., Clerkin R. M. *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. 10th ed. New York : Routledge, 2023. 560 p.
41. SIGMA. *Principles of Public Administration*. Paris : OECD Publishing, 2023. 72 p.
42. Stone R. J., Cox A., Gavin M. *Human Resource Management*. 11th ed. Milton : Wiley, 2023. 688 p.
43. Strielkowski W., Kuzmin E., Suvorova A. et al. *Organizational Economic Sustainability via Process Optimization and Human Capital: A Soft Systems Methodology Approach*. 2023.
44. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston : Harvard Business School Press, 2022. 336 p.