

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня магістр  
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

за темою: «**Механізми удосконалення системи управління персоналом на державній службі України**»

**Виконала:** студентка групи \_ПУ-24-1м  
Спеціальність 281 «Публічне  
управління та адміністрування»  
**Булгак Є. В.**

**Керівник:** к.держ.упр. Критенко О. О.  
**Рецензент** Інститут інноваційної освіти  
Київського національного університету  
будівництва і архітектури  
доцент кафедри девелопменту та просторового  
планування, доцент, кандидат наук з державного  
управління Самойлова І. І.

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ  
Кафедра

\_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_  
\_ публічного управління та митного  
адміністрування \_

Рівень вищої освіти  
Спеціальність

\_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_  
\_ 281 \_ Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_

Освітня програма

\_ Публічне управління та  
адміністрування

управління  
адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного  
та митного

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
” \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Булгак Єлизавети Валеріївни \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_ Механізми удосконалення системи управління персоналом на державній службі України \_\_\_\_\_

керівник роботи \_\_\_\_\_ к.держ. упр. Критенко О. О. \_\_\_\_\_,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ  
від “24” листопада 2025 року № 977 кс

2.Строк подання здобувачем роботи на кафедру \_\_\_\_\_ 06 січня 2026 р. \_\_\_\_\_

3. Вихідні дані до роботи Закон України «Про державну службу», Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування», Стратегія реформування державного управління України; Концепція цифрової трансформації публічної служби; Національна стратегія розвитку людського капіталу; Європейські стандарти та рекомендації SIGMA, документи ЄС з розвитку публічної адміністрації. Дослідження українських і зарубіжних авторів з проблем державної служби, HR-менеджменту. Статистичні дані та аналітичні матеріали (офіційні дані НАДС, результати моніторингу впровадження HRMIS, електронних конкурсів, системи оцінювання службовців; показники ефективності механізмів добору, навчання, мотивації та розвитку кадрів у державних органах.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Сутність поняття та принципи управління персоналом на державній службі. Основні функції і методи управління персоналом у системі державної служби. Зарубіжний досвід управління персоналом на публічній службі. Нормативно-правові та організаційно-інституційні засади управління персоналом на державній службі України”. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України. Основні проблеми та обмеження у функціонуванні системи управління персоналом. Впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів на державній службі. Напрями гармонізації української системи управління персоналом із європейськими стандартами

5. Перелік графічного матеріалу\_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 23 січня 2025 р. \_\_\_\_\_

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	23.01.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	25.01.25	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 19.07.25	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 19.07.25	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 12.12.25	
	Написання вступу	до 19.07.25	
	Написання розділу 1	до 19.07.25	
	Написання розділу 2	до 12.12.25	
	Підготовка висновків	до 12.12.25	
	Оформлення роботи	до 29.12.25	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 09.01.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 09.01.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 06.01.26	

**Здобувач освіти**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ ( підпис )

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

\* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

## АНОТАЦІЯ

*Булгак Є. В.* **Механізми удосконалення системи управління персоналом на державній службі України**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне визначення механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України.

У роботі розкрито сутність і принципи управління персоналом у публічному секторі, проаналізовано ключові функції та методи HR-менеджменту, узагальнено зарубіжний досвід країн ЄС і США. Проведено оцінку нормативно-правових та інституційних засад кадрової політики, досліджено сучасний стан кадрового забезпечення державної служби, виявлено основні проблеми та організаційні обмеження функціонування HR-системи.

Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів, зокрема HRMIS, електронних конкурсів, цифрових платформ для оцінювання результативності. Розроблено напрями гармонізації національної системи управління персоналом із європейськими стандартами та рекомендаціями SIGMA, а також запропоновано механізми підвищення ефективності добору, мотивації, професійного розвитку та кар'єрного просування державних службовців.

Здійснено SWOT-аналіз, який підтвердив, що нинішня система управління персоналом на державній службі України має значний потенціал модернізації, однак його реалізація можлива лише за умови подолання існуючих слабких сторін і використання можливостей, які відкриває цифровізація, міжнародне партнерство та євроінтеграційний курс.

## SUMMARY

### *Bulhak Ye. V. Mechanisms for improving the personnel management system in the civil service of Ukraine*

Qualification work for the Master's degree in the specialty 281 "Public Administration and Management". University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the master's thesis is the theoretical substantiation and practical definition of mechanisms for improving the personnel management system in the civil service of Ukraine.

The work reveals the essence and principles of personnel management in the public sector, analyzes the key functions and methods of HR management, summarizes the foreign experience of the EU and the USA. An assessment of the regulatory and institutional foundations of personnel policy was carried out, the current state of human resources in the civil service was investigated, and the main problems and organizational limitations of the functioning of the HR system were identified.

Particular attention was paid to the implementation of innovative HR technologies and digital tools, in particular HRMIS, electronic competitions, digital platforms for assessing performance. Directions for harmonizing the national personnel management system with European standards and SIGMA recommendations were developed, and mechanisms for increasing the efficiency of selection, motivation, professional development and career advancement of civil servants were proposed.

A SWOT analysis was conducted, which confirmed that the current human resources management system in the civil service of Ukraine has significant modernization potential, however, its implementation is possible only if existing weaknesses are overcome and the opportunities opened up by digitalization, international partnership, and the European integration course are used.

#### *Список публікацій здобувача*

1. Булгак Є. В. Інноваційні HR-технології як інструмент підвищення ефективності державної служби України// матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд: Матер. міжнар. науково-практ. конф.. (УМСФ. 14 листопада 2025 р). Дніпро, 2025. С. 218 – 220. (Додаток А)

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	13
1.1. Сутність поняття та принципи управління персоналом на державній службі	13
1.2. Основні функції і методи управління персоналом у системі державної служби	20
1.3. . Зарубіжний досвід управління персоналом на публічній службі	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	35
2.1. Нормативно-правові та організаційно-інституційні засади управління персоналом на державній службі України”	35
2.2. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України	44
2.3. Основні проблеми та обмеження у функціонуванні системи управління персоналом	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ на ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ	58
3.1. Впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів на державній службі	58
3.2. Напрями гармонізації української системи управління персоналом із європейськими стандартами	68
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

ВРУ	Верховна Рада України
ЄС	Європейський Союз
ІКТ	інформаційно-комунікаційні технології
КМУ	Кабінет Міністрів України
КСДС	кадровий склад державних службовців
НАДС	Національне агентство України з питань державної служби
HRMIS	Human Resource Management Information System – інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах
HR	Human Resource – людські ресурси
KPI	ключові показники ефективності

## ВСТУП

Ефективна система управління персоналом є ключовою умовою результативної діяльності державної служби, особливо в умовах масштабних трансформацій, що відбуваються в Україні в контексті євроінтеграційного курсу, цифровізації публічного сектору та реформування державного управління.

Особливої актуальності ця проблематика набуває в умовах повномасштабної збройної агресії проти України та запровадження воєнного стану. З одного боку, спостерігається скорочення кадрового потенціалу через мобілізацію, вимушене переміщення населення та інші обставини. З іншого – зростає потреба у нових компетентностях державних службовців, які здатні ефективно діяти в умовах постійної небезпеки, ухвалювати рішення в екстремальних ситуаціях та забезпечувати безперервну роботу державних інституцій під час війни. Держава зіткнулася з новими викликами, пов'язаними зі збереженням людського потенціалу, підтриманням стійкості публічної служби та реалізацією стратегічних пріоритетів державної політики.

Сучасний етап розвитку державного управління потребує формування нової генерації державних службовців – фахівців, здатних діяти в умовах невизначеності, швидко адаптуватися до змін, приймати ефективні управлінські рішення, запроваджувати інновації та орієнтуватися на результат.

Якість кадрового забезпечення органів влади безпосередньо визначає спроможність держави формувати та реалізовувати політику, забезпечувати належний рівень публічних послуг, реагувати на кризові ситуації та підвищувати довіру громадян. Тому питання удосконалення механізмів управління персоналом на державній службі набуває особливої актуальності.

Сучасна система державної служби України розвивається у межах нормативно-правових та інституційних змін, що закріплені у Законі України

«Про державну службу», Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, концепціях цифрової трансформації та впровадженні HRMIS. Попри значний прогрес, кадрова система державних органів характеризується низкою проблем: фрагментарністю правового забезпечення, слабкою інтеграцією цифрових HR-процесів, недостатньою мотивацією персоналу, складнощами у підборі та утриманні кваліфікованих кадрів, нерозвиненістю системи оцінювання та професійного розвитку, обмеженим застосуванням компетентнісного підходу. Ці чинники знижують інституційну спроможність державної служби та гальмують реалізацію реформ.

У європейських країнах сформувалися ефективні моделі HR-менеджменту в публічній службі, що базуються на принципах професіоналізму, результативності, прозорості, електронного управління персоналом та стратегічного планування людських ресурсів. Вивчення цього досвіду є важливою передумовою для адаптації та впровадження сучасних механізмів в українську практику, з урахуванням національних особливостей та викликів.

Враховуючи зазначене, дослідження механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України є актуальним як у науковому, так і в практичному вимірі. Воно дозволяє комплексно оцінити існуючий стан кадрової системи, визначити проблемні аспекти її функціонування та обґрунтувати шляхи модернізації, спрямовані на формування професійної, мотиваційно стійкої, компетентної та інноваційно орієнтованої державної служби.

Дослідженню системи управління персоналом та механізмам її удосконалення присвячено праці таких вітчизняних науковців, як Бородін Є. І., Водолажська Т. О., Зелінський С., Комарова К. В., Криворучко О. М., Липовська Н. А., Серьогін С. М., Тарасенко Т. М., Шкробот М. В. та інших.

У роботах Гончарук Н. Т., Богуславської С. І., Кисіль Н. В., Волкової Н., Мельник В. розкривається зміст поняття «управління людськими ресурсами»

як сучасної концепції, що передбачає перехід від адміністративного підходу до стратегічного, компетентнісного та клієнтоорієнтованого управління.

Значний масив джерел присвячений методам та інструментам управління персоналом: Шкробот М. В, Сидоренко А. О., Чорній В. В. Яковенко І. В., Петряєв О. О., Овчаренко Є. І., Тютюнник В. К.

Зарубіжні дослідники, а саме: Olowu A., Burns J. P., Lapuente V., Van de Walle S., Herrera J., Miller D. M. показують, що в публічному секторі різних країн система HRM орієнтується на ефективність, прозорість процедур, професіоналізацію, інституційну сталість та управління результатами. Особливо наголошується на тому, що сучасні моделі управління персоналом у державному секторі поєднують елементи New Public Management, digital governance та evidence-based HRM.

Сучасний масив літератури відображає комплексний підхід до дослідження системи управління персоналом, акцентуючи на таких ключових аспектах: зміна парадигми від адміністративного кадрового діловодства до стратегічного HRM; професіоналізація та компетентнісна модернізація державної служби; цифровізація та інновації в управлінні персоналом; адаптація до європейських стандартів; вплив воєнного стану на організацію HR-процесів; важливість доказової політики, аналітики та HRMIS.

Незважаючи на значний науковий інтерес до проблематики управління персоналом, комплексне дослідження механізмів удосконалення системи управління персоналом державної служби, з урахуванням європейських стандартів, цифрової трансформації та викликів воєнного стану, залишається недостатньо розробленим. Це зумовлює потребу в подальших наукових пошуках, спрямованих на формування сучасної, ефективної та адаптивної HR-системи на державній службі.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичному визначенні механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України.

Для досягнення мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність, поняття та принципи управління персоналом на державній службі;
- охарактеризувати функції та особливості методів управління персоналом у системі державної служби;
- дослідити зарубіжний досвід управління персоналом на публічній службі та визначити можливості його адаптації в Україні;
- проаналізувати нормативно-правові та організаційно-інституційні засади управління персоналом на державній службі України;
- оцінити сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України;
- визначити ключові проблеми функціонування системи управління персоналом;
- розглянути перспективи впровадженні інноваційних HR-технологій;
- запропонувати напрями та інноваційні механізми вдосконалення управління персоналом державної служби з урахуванням європейських стандартів та цифрових технологій.

**Об’єкт дослідження** – система управління персоналом на державній службі України.

**Предмет дослідження** – механізми, інструменти та організаційно-правові підходи до удосконалення управління персоналом на державній службі.

**Методи дослідження.** Під час виконання магістерської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системний аналіз – для розкриття структури управління персоналом; порівняльний метод – для аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду; аналітичний і логічний – для формулювання висновків; метод моделювання – для розроблення пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики, а також SWOT-аналіз, методи експертної оцінки, аналіз нормативно-правових актів, статистичних даних НАДС. У роботі використовувались дані НАДС (дашборд КСДС, звіти), нормативно-правові документи.

**Апробація матеріалів дипломної роботи** відбулася під час проведення міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», яка відбулася в Університеті митної справи та фінансів 14 листопада 2025 року.

**Структура та обсяг дипломної роботи.** Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (вісім підрозділів), висновки, загальний обсяг якої складає 73 сторінки. Список використаних джерел містить 80 найменувань, у тому числі 4 іноземною мовою. У роботі вміщено 8 рисунків та 4 таблиці. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 3 додатках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

### 1.1 Сутність поняття та принципи управління персоналом на державній службі

На сучасному етапі, коли Україна продовжує рух у напрямку європейської інтеграції, управління людськими ресурсами на державній службі пов'язане, в першу чергу, з розвитком нової організаційної культури публічного управління, що передбачає зміну ролі й місця публічних службовців у системі управління. зокрема і у питанні реформування системи державного управління[1]. Стратегія реформування держуправління змінила підходи до професійної публічної служби, а саме розділ «Професійна публічна служба та управління персоналом» якою окрім іншого проголошено «...розбудова професійної, добросчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян» [2].

Зі зміною парадигми державного управління відповідно трансформувалося й сприйняття значення та ролі працівників. З огляду на вищезазначене, розглянемо основоположну відмінність між поняттями «кадри» та «персонал».

Кадри – штатна, професійно-підготовлена та досвідчена частина персоналу, яка володіє спеціальними знаннями й навичками та постійно перебуває у трудових відносинах з організацією.

На відміну від цього, термін персонал – це сукупність працівників організації, які реалізують трудові функції на підставі трудових відносин із роботодавцем, зазвичай оформлених трудовим договором або контрактом. Поняття «персонал» акцентує увагу на індивідуально-особистісних

характеристиках працівників і охоплює як виробничий, так і управлінський склад, постійних і тимчасових працівників, що забезпечують виконання функцій організації.

Таким чином, «персонал» є більш ширшим поняттям, тоді як «кадри» відображають стабільне ядро кваліфікованих працівників.

Управління персоналом у системі державного управління є комплексом заходів, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання людських ресурсів державної служби з метою забезпечення реалізації публічних інтересів і державної політики. На відміну від корпоративного сектору, в державному управлінні акцент робиться не лише на ефективності праці, а й на дотриманні принципів законності, етичності, підзвітності та публічності.

Професіоналізм державних службовців, їх здатність надавати якісні публічні послуги, рівень мотивації та доброчесності значною мірою визначає якість державного управління на центральному та місцевому рівнях. Служіння народу – тобто кожному громадянину – є відповідальною місією. Воно передбачає не лише ретельний добір висококваліфікованих фахівців на державну службу, а й створення умов для їхнього професійного зростання, підтримку в розвитку компетенцій та підвищенні ефективності й результативності роботи.

На рис. 1.1 наведена структурована схема, на якій показано, що сутність управління персоналом формується через взаємодію основних елементів, які разом створюють циклічний та інтегрований процес:

1. Планування кадрового складу – це стратегічний процес прогнозування потреби в персоналі та узгодження її з цілями й пріоритетами держави, який водночас забезпечує концептуальну основу для ефективного добору кадрів та формує об'єктивну потребу у подальшому професійному навчанні й розвитку державних службовців.

2. Підбір і відбір кадрів через проведення конкурсних процедур, оцінку професійних компетенцій та перевірку доброчесності, що в свою чергу

орієнтується на результати планування, впливає на якість кадрового резерву та стає основою для подальшого навчання.

3. Розвиток і навчання персоналу – це цілеспрямований та безперервний процес підвищення кваліфікації, адаптації державних службовців до вимог реформ і формування необхідних компетенцій, який забезпечує дієвість мотиваційних механізмів та підсилює результативність оцінювання їхньої професійної діяльності.

4. Мотивація та стимулювання персоналу – це комплекс матеріальних і нематеріальних інструментів, спрямованих на підвищення зацікавленості державних службовців у результативній діяльності, що впливає на якість їхнього оцінювання та посилюється завдяки створенню можливостей для професійного розвитку.

5. Оцінювання результатів діяльності – це системний процес визначення рівня професійної ефективності державних службовців на основі компетентнісного підходу та індивідуальних показників результативності, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень щодо їх просування або корекції професійної траєкторії. Воно водночас формує зворотний зв'язок для розвитку персоналу, впливає на мотивацію та слугує базою для подальшого кадрового контролю й моніторингу.

6. Кадровий контроль і моніторинг – це комплекс процедур перевірки дотримання нормативних вимог, оцінювання ефективності кадрових процесів та аналізу стану кадрової роботи, спрямований на забезпечення стабільності та результативності системи державної служби. Цей елемент підтримує якість відбору, гарантує прозорість і добросовісність кадрових рішень та формує інформаційну основу для наступного циклу стратегічного планування персоналу.

Якщо коротко, то логіка схеми виглядає як поступовий шлях від планування до оновленого планування через відбір, розвиток, мотивацію, оцінювання та контроль.



**Рис. 1.1. Взаємодія основних елементів системи управління персоналом**

*Джерело: розроблено автором*

Термін «управління персоналом» має доволі багато трактувань як науковцями, так і в нормативному контексті. Аналіз літератури щодо трактування цього терміна різними авторами подано у табл. 1.1.

За результатами аналізу табл. 1.1. виділено кілька підходів до трактування сутності поняття «управління персоналом».

Перший підхід розглядає управління персоналом як процес використання трудових ресурсів, у межах якого основний акцент робиться на технічній підготовці працівників, а людина сприймається переважно як носій трудової функції, що вимірюється витратами часу та заробітної плати, із домінуванням загальних інтересів над індивідуальними.

Другий підхід трактує управління персоналом як систему адміністративного впливу, де працівник розглядається через формалізовану роль – посаду з визначеними повноваженнями, а управління здійснюється за допомогою нормативно-адміністративних механізмів.

Третій підхід – управління людськими ресурсами – передбачає сприйняття працівника як елемента соціальної організації, що поєднує трудову функцію, систему соціальних відносин та індивідуальні особистісні характеристики, які впливають на його професійну діяльність.

Четвертий підхід – управління потенціалом людських ресурсів або управління талантами – акцентує увагу на розвитку, вимірюванні та ефективній реалізації людського потенціалу, орієнтуючись на виявлення талантів, формування компетенцій і створення умов для їх максимального використання в діяльності організації.

Таблиця 1.1

### Основні визначення дефініції “управління персоналом”

Автор, джерело	Управління персоналом – це ...
Кустріч Л. О. [3]	... множина фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності, що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації
Шкробот М. В. [4]	... цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, орієнтованих на створення умов для нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Сухорукова А. Л. [5]	... процес, який включає встановлення та застосування політики та процедур для забезпечення, розгортання та підтримки працівників в системі державної служби. Іншими словами, це означає залучення найкращих наявних фахівців, виплату їм найбільшої можливої фінансової винагороди та відповідність найсильніших навичок пріоритетам та цілям державної служби.
Криворучко О. М., Водолажська Т. О. [6]	... комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал організації для підвищення ефективності в досягненні його цілей
Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. [7]	... управлінський вплив органів державної влади, їх керівників, працівників служб управління персоналом, спрямований на підбір, відбір та добір персоналу, його оцінку, професійний розвиток, мотивацію і стимулювання на виконання завдань, що стоять перед органом
Гончарук Н. Т. [8]	... цілеспрямована скоординована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу, що передбачає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління людськими ресурсами
Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. [9]	... цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників та спеціалістів підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів та методів управління персоналом організації

*Джерело: узагальнено автором*

В межах нашого дослідження під поняттям «управління персоналом» розуміємо *цілеспрямовану та системно організовану діяльність органів*

*державної влади щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання кадрового потенціалу державних службовців шляхом застосування організаційних, правових і соціально-економічних механізмів для забезпечення результативного виконання завдань держави.*

Принципи управління персоналом на державній службі – це ключові базові положення, що визначають зміст наукової та практичної діяльності у цій галузі [9]. Вони охоплюють підходи до формування системи управління персоналом, механізми її функціонування та особливості організаційної культури. Управління персоналом у державному секторі ґрунтується на чіткій системі принципів, які слугують не лише нормативним підґрунтям кадрової політики, а й репрезентують ключові цінності демократичного врядування та орієнтації державної служби на інтереси суспільства.

1. Принцип законності передбачає суворе дотримання правових норм і процедур у всіх кадрових рішеннях, забезпечуючи їх прозорість, підзвітність і захист від політичного чи адміністративного втручання, а також гарантує, що добір, просування, оцінювання чи звільнення державних службовців здійснюються виключно на правових підставах, що зміцнює довіру до інституцій та запобігає зловживанням.

2. Принцип професіоналізму полягає у обов'язковій відповідності персоналу публічної служби вимогам фахової компетентності, володіння знаннями, навичками, управлінськими вміннями, а також здатністю приймати обґрунтовані рішення в межах службових повноважень. Проявляє себе через постійну потребу у державного службовця в оновленні знань, проходженні навчання, участі в тренінгах, обміні досвідом, володінні цифровими інструментами, знанням законодавства та вмінням працювати в команді.

3. Принцип відкритості та прозорості забезпечує запобігання корупції та зловживанням, передбачаючи публічність усіх кадрових процедур – від оголошення вакансій до оприлюднення рішень і результатів оцінювання, що підсилює довіру суспільства, гарантує рівний доступ до державної служби й мінімізує ризики неформального впливу.

4. Принцип політичної нейтральності означає, що державні службовці виконують свої повноваження незалежно від особистих політичних уподобань чи партійної приналежності та діють в інтересах усього суспільства. Він забезпечує професійну стабільність державної служби, її безперервність під час зміни політичної влади й запобігає політизації кадрових рішень.

5. Принцип рівного доступу до державної служби гарантує недопущення будь-якої дискримінації під час вступу на державну службу та передбачає об'єктивний, неупереджений конкурсний добір із рівними можливостями для всіх кандидатів, забезпечений прозорими процедурами та уніфікованими вимогами до компетентності.

6. Принцип результативності та ефективності спрямовує кадрову політику на досягнення вимірюваних управлінських результатів, передбачаючи чіткий зв'язок між функціями службовців і цілями органу, регулярну оцінку їхнього внеску на основі даних та раціональне використання людського капіталу для підвищення продуктивності державної служби.

7. Принцип неперервного професійного розвитку наголошує на потребі постійного оновлення знань і компетенцій державних службовців, що забезпечується інституційною системою навчання, індивідуальними планами розвитку, наставництвом та підтримкою самонавчання в умовах змін державного управління.

8. Принцип етичності та доброчесності вимагає від державних службовців дотримання високих етичних стандартів – чесності, неупередженості, відповідальності та уникнення конфлікту інтересів – що зміцнює довіру громадян і забезпечує справедливе та прозоре публічне врядування.

## 1.2 Основні функції і методи управління персоналом у системі державної служби

У сукупності функції управління персоналом відображають системний і глибоко інтегрований підхід до управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Їхня ефективна реалізація є передумовою професіоналізації публічного сектору, зміцнення довіри громадян до державної служби та створення стійкої кадрової політики, що здатна відповідати на виклики сучасного адміністративного середовища [10].



**Рис. 1.2. Функції управління персоналом на державній службі**

*Джерело: розроблено автором за [10, 11]*

Представлені на рис. 1.2. функції управління персоналом на державній службі, кожна з яких розглядається як ланка в єдиному управлінському процесі, що забезпечує не лише організаційну сталість, а й постійне вдосконалення людського капіталу державної служби, а саме:

1) планування персоналу полягає у визначенні потреб у кадрах, аналізі кадрового потенціалу, формуванні резерву, узгодженні зі стратегією розвитку органу із застосуванням таких інструментів, як кадровий аудит, прогнози, аналітичні звіти, розробка стратегій, плани заміщення чим забезпечує випереджувальне формування якісного складу персоналу та оптимізацію структури;

2) добір і відбір кадрів полягає у проведенні конкурсів, перевірці кваліфікації та доброчесності, прийнятті на службу, оформленні документів із застосуванням таких інструментів, як конкурсна комісія, тестування, перевірка доброчесності, портали вакансій чим сприяє прозорості, справедливості й добору компетентних службовців;

3) адаптація персоналу полягає у ознайомленні з регламентами, вимогами, функціями органу, інтеграції в колектив, формуванні службової ідентичності із застосуванням таких інструментів, як наставництво, інструктаж, оцінювання після випробувального терміну чим підвищує ефективність новоприйнятих працівників, знижує ризики дезадаптації;

4) розвиток персоналу полягає у підвищенні кваліфікації, перепідготовці, розвитку управлінських і цифрових компетентностей, лідерських якостей із застосуванням таких інструментів, як тренінги, курси, навчальні платформи підвищення кваліфікації, планування кар'єри чим забезпечує збереження конкурентоспроможності державної служби в умовах змін;

5) оцінювання діяльності персоналу, а саме: визначення результативності, відповідності службовим обов'язкам, прийняття управлінських рішень на основі оцінки за допомогою таких інструментів, як система оцінювання за критеріями, щорічна атестація, KPI, індикатори результативності чим створює підґрунтя для об'єктивної мотивації, кар'єрного зростання, виявлення сильних і слабких сторін кадрів;

6) мотивація та стимулювання через використання матеріальних і нематеріальних чинників для підвищення ефективності праці та залучення персоналу до досягнення цілей організації за допомогою таких інструментів, як надбавки, премії, публічне визнання, перспективи просування, участь у проектах, підтримка ініціатив чим підвищує продуктивність, лояльність і задоволеність службовців, знижує рівень плинності кадрів;

7) завершення службових відносин шляхом оформлення звільнення, виходу на пенсію, передачі справ, аналізу причин звільнення за допомогою таких інструментів, як накази про звільнення, звітність, оцінка ділової репутації,

анкетування при звільненні чим забезпечує правовий порядок завершення служби, збереження інституційної пам'яті, аналітику кадрової стратегії.

Управління персоналом у системі державної служби є складним процесом, який поєднує адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інноваційні підходи до формування, розвитку й ефективного використання кадрового потенціалу. Сучасні науковці наголошують на різних методах і моделях управління персоналом на державній службі.

Методи управління персоналом – це сукупність способів і засобів впливу на державних службовців для досягнення цілей органу публічної влади, забезпечення ефективності його діяльності та підвищення якості надання адміністративних послуг [12].

Згідно з підходом В. Мельника, методи управління персоналом у державному управлінні виконують практико-орієнтовану функцію, спрямовану на забезпечення належного функціонування органів влади, усунення перешкод у кадрових процесах та координацію діяльності персоналу. У сучасних умовах реформування державного управління в Україні зростає значення поєднання правових, організаційно-адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів у єдину систему кадрового менеджменту [13].

Переважає більшість проаналізованих досліджень вітчизняних науковців щодо класифікації методів управління персоналом виділяє наступні групи методів:

1. Адміністративні методи – базуються на нормативно-правових актах, регламентах, інструкціях, наказах та розпорядженнях, мають обов'язковий характер і спрямовані на підтримання дисципліни, порядку та організованості в державній службі. До таких методів належать: інструктаж, контроль виконання, атестація, дисциплінарні заходи.

2. Організаційно-розпорядчі методи – спираються на застосування встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок та інструкцій із контролем їх виконання і виступають як методи організаційного та розпорядчого впливу.

3. Правові методи – спираються на регулювання правових норм, що діють у сфері державної служби, і відіграють ключову роль у розвитку правової свідомості, відповідальності та правової культури персоналу [13].

4. Економічні методи – орієнтовані на матеріальне стимулювання службовців, формування справедливої системи оплати праці, преміювання та надання соціальних гарантій. Вони мотивують до результативної праці, підвищують ефективність діяльності та відповідальність державних службовців (підвищення заробітної плати, виплата премій, надання пільг і заохочень) [14].

5. Соціально-психологічні методи – спрямовані на формування колективного клімату, розвиток комунікацій, мотивацію, моральне заохочення, підвищення престижу публічної служби, формування довіри між керівником і підлеглими. Богуславська С. І. та Кисіль Н. В. вважають ці методи провідними та наголошують, що складові соціально-психологічних методів управління концентрують у собі всі необхідні і дозволені законом способи впливу на публічних службовців для їх взаємодії в процесі спільної трудової діяльності і [12]. Згідно з дослідженнями застосування наступних методів у комплексі дозволяє не лише оцінювати службовців, а й ефективно планувати їхній кар'єрний розвиток і підвищення кваліфікації, а саме: психометричне тестування, оцінка за компетенціями, метод 360 градусів (отримання зворотного зв'язку про службовця від керівництва, колег, підлеглих), інтерв'ю за компетенціями (структурована бесіда, під час якої оцінюються поведінкові моделі кандидата у відповідь на різні робочі ситуації), проєктивні методики (психологічні тести, що допомагають виявити приховані особливості характеру та стилю роботи службовця), аналіз соціальної поведінки. Серед методів оцінювання професійних якостей варто зазначити тестування професійних знань, ситуаційні кейси (моделювання реальних робочих ситуацій для оцінки вміння приймати рішення та вирішувати проблеми); метод асесмент-центру – комплексний підхід, що поєднує тестування, кейси, рольові ігри та інші методики для оцінки професійної відповідності кандидата; аналіз ефективності

роботи; спостереження за робочими процесами; самооцінювання та планування кар'єри [12, с. 19].

Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. додають до цього переліку ще й морально-етичні методи, як засіб морального регулювання поведінки персоналу, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку, формують моральну свідомість [9].

Інші науковці, як-от Яковенко І. В., Петряєв О. О. пропонують додати до основних методів і розглядають їх як сучасні та такі, що відповідають сучасним тенденціям – інноваційні методи, до яких відносять:

1) підбір персоналу (скрупульозний відбір претендентів на запропоновану посаду, з метою набору найкращих працівників, які допоможуть розвинути компанію);

2) оцінка діяльності (співставлення компетенцій між вимогами посади та характеристиками працівника);

3) навчання персоналу (підвищення знань, вмінь і навичок персоналу за допомогою тренінгів та семінарів);

4) система винагород (мотивація працівників за допомогою заохочень та винагород);

5) управління кар'єрою (процес цілеспрямованого планування та реалізації професійного розвитку працівника з метою досягнення бажаних кар'єрних результатів) [15].

Овчаренко Є. І. і Тютюнник В. К. [16] наголошують, що сучасна система управління персоналом у державній службі потребує інноваційних методів, які мають забезпечити підвищення ефективності кадрової роботи та результативності діяльності державних службовців. За їх переконанням, інноваційні методи оцінювання діяльності є центральним елементом реформування кадрової роботи. Автори підкреслюють необхідність переходу від формального оцінювання до системи активних критеріїв, які відображають реальні результати виконання посадових обов'язків. Ними пропонується проводити оцінку діяльності службовців щотижня, що дозволить оперативно

реагувати на проблеми, заохочувати ініціативних працівників і своєчасно усувати неефективних. Окрім цього, державним установам рекомендується запроваджувати практики бізнес-структур – систематичні перевірки ефективності, атестації, контрактний менеджмент – що сприяє підвищенню результативності. На думку Овчаренко Є. І. і Тютюнника В. К їх упровадження змінить зміст роботи підрозділів та ролі окремих працівників, змінить структуру завдань і змінить витрати на їхнє виконання, сприяючи формуванню інноваційної культури [16].

Інноваційні методи управління персоналом у державній службі – це передусім нові підходи до оцінювання, що базуються на активних, результативних критеріях і регулярному вимірюванні ефективності, що дозволяє формувати компетентний, мотивований і продуктивний кадровий корпус.

Середа Г. В. та Паламарчук К. В. в продовження дослідження та актуалізації інноваційних методів акцентують увагу на тому, що швидкоплинність змін зовнішніх умов (COVID-19, запровадження воєнного стану) вимагає від HR-менеджерів специфічних методів управління персоналом, які враховують зміни в соціальному та економічному середовищі. Використання таких методів, як збільшення комунікації з працівниками, надання допомоги та безпеки працівників, мотивація та підтримка, допомагають зберегти ефективність діяльності та забезпечити безпеку і благополуччя працівників. Використання таких методів дозволяє державним органам перейти від бюрократичної моделі до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на результат, інноваційність і гнучкість кадрової політики [17].

У контексті зарубіжних досліджень варто виокремити доволі цікаві підходи до методів управління персоналом, які пропонують: Так, John P. Burns [18] акцентує увагу на необхідності використання таких методів, як планування, підбір і відбір персоналу, управління продуктивністю, професійне навчання, система винагород, а також організація трудових відносин у межах установи.

На думку дослідника, саме комплексне застосування зазначених методів сприяє подоланню надмірної бюрократизації та підвищує якість надання управлінських послуг. Вчений підкреслює, що мотивація та винагорода є ключовими інструментами формування престижу державної служби, посилення політичної відповідальності та прискорення адміністративних реформ. Управління персоналом, за його переконанням, ґрунтується на двох концептуальних підходах: теорії раціонального вибору, що зосереджується на зовнішніх стимулах (оплата за результатами, моніторинг, контроль), та теорії самовизначення, яка наголошує на соціальних цінностях, внутрішній мотивації та «покликанні» до державної служби.

Victor Lapuente та Steven Van de Walle [19] зосереджують увагу на оцінці ефектів застосування різних методів управління персоналом і підкреслює складність цього процесу. Вони зазначають, що до впровадження концепції New Public Management (NPM) у державних адміністраціях домінувала веберівська модель, яка надавала перевагу передбачуваності й неупередженості, залишаючи поза увагою ефективність, результативність та інноваційність. Концепція NPM спрямована на пошук методів, що дозволяють мотивувати державних службовців до досягнення високої продуктивності, поступово переходячи до моделей громадського вибору та принципал-агент, які акцентують інновації, конкуренцію та мотивацію. Це створило передумови для розвитку нової моделі управління цінностями, здатної реагувати на виклики глобалізації та кризові явища.

Науковці Justo Herrera і Daniel M. Miller [20] підкреслюють актуальність впровадження інноваційних підходів в управління людськими ресурсами в умовах динамічних трансформацій. Дослідники пропонують адаптувати методи управління персоналом приватного сектору для державної служби, оскільки саме вони здатні підвищити її ефективність і результативність. Оптимізація системи управління персоналом, на їхню думку, має ґрунтуватися на стратегічних, інклюзивних та гнучких практиках. На особливу увагу заслуговує застосування таксономічного підходу, який вони використовують

для моделювання системи управління персоналом на державній службі. Суть такого підходу полягає у впорядкуванні знань і практик, розроблених у межах різних моделей управління персоналом як у державному, так і приватному секторах. Водночас дослідники визнають, що надмірна структурованість таксономії може як полегшити, так і ускладнити її практичне застосування. У межах цього підходу вони виокремлюють три ключові аспекти: формування кадрової політики, її реалізацію та інтеграцію. При цьому враховуються такі чинники, як стратегічна участь кадрових служб у виробленні політики, автономність керівників у її впровадженні, а також вертикальна та горизонтальна інтеграція регіональних кадрових стратегій відповідно до загальнодержавної кадрової політики.

На рис. 1.3. наведено як у практичній діяльності методи управління персоналом взаємодіють між собою. Адміністративні забезпечують правову дисципліну, економічні – формують матеріальні стимули, а соціально-психологічні – сприяють формуванню командної взаємодії. Водночас інноваційні методи стають ключовим інструментом модернізації кадрових процесів.



Рис. 1.3. Методи управління персоналом

Джерело: складено автором за [12-17]

Таким чином, формування системи методів управління персоналом сьогодні потребує інноваційного бачення та узгодження концептуальних підходів із найкращими світовими практиками.

### 1.3 Зарубіжний досвід управління персоналом на публічній службі

Ефективність державного управління в сучасних умовах значною мірою визначається якістю системи управління персоналом. Досвід країн Європейського Союзу, США та інших розвинених держав засвідчує, що стратегічний підхід до управління людськими ресурсами є ключовим чинником забезпечення професійності, доброчесності та результативності публічної служби.

Європейський досвід базується на поєднанні принципів професіоналізму, прозорості, інституційної стабільності та клієнтоорієнтованості. Як зазначає Г. Євтушенко, система управління персоналом у європейських країнах формується відповідно до міжнародних стандартів якості – ISO 9000, TQM (Total Quality Management), EFQM, CAF, SA 8000, Investors in People, – які передбачають розвиток персоналу, залучення працівників до процесів вдосконалення та підвищення якості державних послуг [20].

Крім того, поширеними є сучасні HR-технології – управління талантами, наставництво (коучинг), управління знаннями, корпоративні університети, рекрутинг і хедхантинг, що сприяють підвищенню ефективності кадрової політики. Впровадження таких інструментів дозволяє створити систему безперервного розвитку персоналу, що відповідає цінностям ЄС – орієнтації на права людини, рівність можливостей, етичність та прозорість.

Аналіз досвіду країн ЄС показав, що європейська практика управління персоналом у публічній службі демонструє декілька моделей:

1) англосаксонську (Велика Британія) – побудовану на принципах меритократії та відкритої конкуренції, що стимулює індивідуальні досягнення та постійне навчання;

2) континентальну (Франція, Німеччина) – більш централізовану, із чіткою ієрархією, довічною кар'єрою та гарантіями стабільності;

3) скандинавську (Швеція, Данія) – орієнтовану на високий рівень етичності, соціальної відповідальності й відкритості адміністрацій

Наприклад, у Німеччині державна служба функціонує за трирівневою системою (підготовча, випробувальна та довічна служби), що гарантує професіоналізм і стабільність кадрів. У Франції кар'єра держслужбовця розвивається у межах спеціалізованих адміністративних корпусів, що поєднує адміністративне право, корпоративну відповідальність і чітку систему просування.

В Іспанії запроваджено інститут підготовчої та випробувальної служби, який дозволяє перевірити практичні навички новопризначених службовців, а у Польщі – створено єдину національну стратегію управління людськими ресурсами, яка передбачає прозорість набору, підвищення кваліфікації та співпрацю з міжнародними інституціями [21].

Додатково слід зазначити, що, за результатами дослідження І. Паламарчука та В. Міроненка, системи управління персоналом у країнах – членах ЄС, попри відмінності організаційних структур, мають спільні риси, зокрема стратегічний підхід до розвитку людських ресурсів, постійне підвищення кваліфікації, правову регламентацію кар'єрного зростання та акцент на професіоналізмі державних службовців [22].

У Польщі управління персоналом державної служби базується на розробленні єдиної стратегії HR-менеджменту, дотриманні законодавчих стандартів і співпраці на міжнародному рівні. У Німеччині державна служба має трирівневу систему – підготовчу, випробувальну та довічну, що гарантує високу стабільність і професіоналізм кадрів. Французька модель поєднує ієрархічність із системою відкритих конкурсів і забезпечує безперервність кар'єри. В Іспанії діє закрита система набору з можливістю внутрішнього просування, що поєднує кваліфікаційні вимоги та інноваційні підходи до класифікації посад [22, с.182].

Ключовими напрямками вдосконалення кадрової політики в ЄС є:

- розвиток людського капіталу через постійне навчання і підвищення кваліфікації;
- інтеграція гендерного підходу у кадрову політику;
- запровадження інноваційних технологій HR-менеджменту;
- розвиток системи моніторингу, оцінювання та мотивації персоналу.

У багатьох країнах ЄС діють кар'єрні моделі служби, які поєднують прозорість відбору, чіткі вимоги до компетентностей і високу мобільність кадрів.

Україна, орієнтуючись на європейську модель, має поступово впроваджувати стандарти якості управління персоналом (ISO, TQM, CAF), розвивати HR-аналітику, створювати сучасні служби управління людськими ресурсами в державних органах і посилювати інституційну спроможність державної служби.

Таким чином, як зазначають дослідники, для України важливим є не пряме копіювання цих моделей, а адаптація найкращих практик з урахуванням національних особливостей, рівня розвитку управлінської культури та інституційної спроможності державної служби.

Американська система управління персоналом у публічному секторі вирізняється децентралізацією, автономією службовців і орієнтацією на результат. Тут широко використовуються інноваційні методи оцінювання персоналу, кар'єрного розвитку та цифрового менеджменту кадрів. На відміну від європейської, американська модель менш ієрархічна, натомість ґрунтується на гнучких контрактах, періодичному оцінюванні результативності й ефективній комунікації всередині організацій.

Згідно з дослідженням Н. Шишпанової, особливістю американського підходу є індивідуалізація кар'єрних траєкторій, розвинена система навчання впродовж життя та запровадження цифрових HR-систем для моніторингу ефективності діяльності службовців [21, с. 215].

*Таблиця 1.2.*

**Порівняльна характеристика моделей управління персоналом у  
публічній службі (ЄС, США, Україна)**

<b>Критерій</b>	<b>Європейський Союз (ЄС)</b>	<b>США</b>	<b>Україна</b>
<b>Тип моделі</b>	Кар'єрна (континентальна), позиційна (англосаксонська), змішана	Позиційна, контрактна	Перехідна (з елементами обох систем)
<b>Ключовий принцип</b>	Професіоналізм, стабільність, добросовісність	Результативність, гнучкість, конкуренція	Законність, підзвітність, ефективність
<b>Система добору кадрів</b>	Відкриті конкурси, меритократія, чіткі кваліфікаційні вимоги	Децентралізований набір, система контрактів	Єдиний конкурс, централізована кадрова політика
<b>Підвищення кваліфікації</b>	Безперервне навчання, корпоративні університети, стажування в інституціях ЄС	Програми Leadership Development, e-learning, тренінги	Курси підвищення кваліфікації при НАДС, програми «Лідери змін»
<b>Мотивація</b>	Поєднання матеріальних і моральних стимулів, орієнтація на публічну місію	Індивідуальні бонуси, рейтинги ефективності, мобільність	Переважно матеріальна, система премій і надбавок
<b>Оцінювання результатів</b>	Комплексні моделі (TQM, CAF, Investors in People)	Performance Appraisal, HR Analytics	Щорічна оцінка результатів діяльності
<b>Інноваційність і цифровізація</b>	Використання HRM-систем, електронних платформ оцінювання	Цифрові кадрові портали, AI-рекрутинг	Початкова стадія впровадження HRMIS на державній службі
<b>Етичні стандарти</b>	Кодекси поведінки, запобігання конфлікту інтересів	Політика «Zero Tolérance» до корупції, відкритість даних	Кодекс етики держслужбовця, НАЗК-контроль
<b>Загальна характеристика</b>	Збалансована, інституційно зріла модель	Динамічна, гнучка, результативна	Модель у процесі модернізації та цифрової трансформації

*Джерело: складено автором за [20–22]*

Порівняльний аналіз моделей управління персоналом у публічній службі ЄС, США та України, наведений у таблиці 1.2. свідчить про наявність спільних тенденцій і водночас суттєвих відмінностей, зумовлених історичними, правовими та соціокультурними особливостями кожної системи. Аналіз зарубіжного досвіду управління персоналом у системі публічної служби засвідчив, що ефективна кадрова політика є фундаментальною передумовою результативності державного управління. Провідні країни світу – зокрема країни ЄС та США – виробили власні, проте взаємодоповнювальні підходи до формування професійного корпусу державних службовців.

У країнах ЄС домінує кар'єрна модель державної служби, яка забезпечує стабільність, правову визначеність та високий рівень професіоналізму кадрів.

Основний акцент робиться на довгостроковому розвитку персоналу, формуванні компетентностей, підвищенні кваліфікації, дотриманні етичних стандартів і суспільній відповідальності. Європейська кадрова політика ґрунтується на принципах меритократії, доброчесності, прозорості та підзвітності.

Європейська модель державної служби характеризується високим рівнем інституційної зрілості, стабільністю кадрової політики та орієнтацією на довгострокову професійну кар'єру. У більшості країн ЄС діє кар'єрна система, що передбачає службове зростання всередині державної структури на основі принципів професіоналізму, компетентності та доброчесності. Добір персоналу здійснюється через відкриті конкурси, з обов'язковим урахуванням принципів меритократії (служіння на основі заслуг). Значну увагу приділяють підвищенню кваліфікації – створено мережу корпоративних університетів, центрів навчання, можливості стажування в інституціях ЄС. Мотиваційна система в Європі поєднує матеріальні стимули з нематеріальними – відчуттям суспільної значущості, довіри, репутації. Важливу роль відіграють етичні кодекси, механізми запобігання конфлікту інтересів та антикорупційні стандарти. Таким чином, європейська модель вирізняється збалансованістю, стабільністю та високими етичними вимогами, що формують довіру громадян до публічної служби.

Американська модель державної служби, навпаки, ґрунтується на позиційному або контрактному принципі, де ключовими є результативність, конкуренція та гнучкість. У ній важливу роль відіграють індивідуальна мотивація, цифровізація кадрових процесів, регулярне оцінювання результативності праці та запровадження інноваційних HR-технологій. Вона є децентралізованою, що дозволяє органам влади самостійно здійснювати набір персоналу та визначати кадрові потреби. Особлива увага приділяється оцінюванню ефективності діяльності службовців через системи Performance Appraisal та HR Analytics. Працівники мають можливість будувати індивідуальні кар'єрні траєкторії, брати участь у програмах Leadership

Development, проходити дистанційне навчання (e-learning). Мотиваційна система більш індивідуалізована – включає бонуси, рейтинги ефективності, мобільність між відомствами. Американська модель вирізняється динамічністю, високим рівнем цифровізації HR-процесів та орієнтацією на вимірювані результати. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та інноваційності публічної служби.

Українська модель управління персоналом у публічній службі перебуває у стадії трансформації. Вона поєднує елементи європейської кар'єрної та американської позиційної моделей, що зумовлено процесами реформи державної служби та євроінтеграційними зобов'язаннями. Основними принципами виступають законність, підзвітність і ефективність, а кадрова політика залишається переважно централізованою, із конкурсним відбором під контролем НАДС. Позитивними тенденціями є впровадження програм «Лідери змін», розвиток HRMIS (інформаційної системи управління людськими ресурсами), підвищення ролі етичних стандартів та антикорупційного моніторингу. Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з низьким рівнем нематеріальної мотивації, обмеженими можливостями кар'єрного зростання та недостатньою цифровізацією кадрових процесів.

Отже, європейська модель орієнтована на стабільність і професіоналізм, американська – на гнучкість та ефективність, тоді як українська поки що перебуває у стані модернізації, прагнучи поєднати ці дві моделі. Вектор розвитку кадрової політики України має бути спрямований на інституційне зміцнення публічної служби, впровадження європейських HR-стандартів, розвиток компетентностей, етичної культури та цифрових інструментів управління персоналом.

Перспективним напрямом для України є адаптація найкращих зарубіжних практик до національних умов, насамперед через:

- запровадження принципів управління якістю у кадровій сфері (TQM, CAF, ISO 9000);
- розвиток компетентнісного підходу у доборі та оцінюванні персоналу;

- використання цифрових HR-платформ для моніторингу результативності;

- формування корпоративної культури служіння суспільству, заснованої на цінностях доброчесності та відповідальності.

Але, потрібно це зробити в такий спосіб, щоб не чекати довгий час, поки нові підходи до управління персоналом призведуть до очікуваних ефективних результатів. А для цього, перш ніж впроваджувати досвід інших країн, потрібно здійснити заздалегідь всі необхідні модернізаційні зміни у власних системах управління праці, підготувати, так би мовити, добре підґрунтя з урахуванням соціально-економічних, організаційних та етно-психологічних особливостей нашої країни і не робити «бездумне копіювання всього, що сподобалось, щоб не втратити національної самосвідомості.

За висновками І. Паламарчука та В. Міроненка, реформування української державної служби має спиратися на принципи європейського кадрового менеджменту, зокрема на формування професійного корпусу службовців, підвищення рівня організаційної культури, забезпечення соціального захисту кадрів і створення дієвої системи контролю за результатами праці. Науковці наголошують, що ефективне управління персоналом у публічному секторі не є самоціллю, а слугує засобом підвищення результативності діяльності державних органів, зміцнення виконавчої дисципліни та формування компетентних кадрів, здатних реалізовувати цілі публічного управління на європейському рівні [22, с. 184].

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ**

#### **2.1 Нормативно-правові та організаційно-інституційні засади управління персоналом на державній службі України**

Управління персоналом на державній службі покладає на себе завдання забезпечення професійності, ефективності та відповідальності публічної служби. При цьому два взаємопов'язані рівні становлять фундамент такої системи: правове забезпечення та інституційна (організаційна) структура. Правова база визначає рамки, принципи та механізми функціонування системи, тоді як інституційна структура – це ті органи, служби, підрозділи, які реалізують кадрову політику та управлінські процедури. У контексті України нормативно-правові та організаційно-інституційні засади управління персоналом на державній службі становлять критично важливу область дослідження, оскільки без чіткого правового фундаменту й координованої інституційної системи кадрові процеси ризикують бути фрагментованими, неефективними чи не відповідати європейським стандартам.

Нормативно-правове регулювання управління персоналом виконує кілька основних функцій: визначення статусу публічного службовця, регламентація процедур кадрової роботи, уніфікація стандартів професійної поведінки, забезпечення прозорості та запобігання зловживанням.

В Україні система нормативно-правового забезпечення кадрової політики сформувалася поступово – під впливом вітчизняного досвіду державного управління та міжнародних зобов'язань, зокрема в контексті європейської інтеграції.

До основних, за результатами нашого дослідження можемо віднести:

1. Загальна декларація прав людини від 10.12.1948 р., яка закріплює право кожної людини на рівний доступ до державної служби у своїй країні [23].
2. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права від 16.12.1966 р. [24]
3. Угода про асоціацію між Україною з однієї сторони та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і державами-членами, з іншої сторони від 16.09.2014 р., яка виявила необхідність модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів, упровадження принципів належного врядування та імплементації актів європейського законодавства у національну правову систему [25].
4. Рекомендацій Комітету Міністрів Ради Європи («Про статус публічних службовців в Європі» від 24.02.2000 р., «Щодо кодексів поведінки для публічних службовців» від 11.05.2000 р.). [26]
5. Директиви Ради ЄС (76/207/ЕЕС щодо впровадження принципу рівного ставлення жінок і чоловіків у сфері зайнятості, професійної підготовки, просування по службі та умов праці від 09.02.1976 р. [27] та 1999/70/ЄС про рамкову угоду щодо роботи на визначений строк від 28.06.1999 р.)
6. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва від 12.02.2021 р. підписання якого започаткувало впровадження інструментів і підтримки програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management).

Щодо вітчизняного законодавства, почнемо з основоположного акту – Конституції України, якою закладено фундаментальні принципи правового статусу громадян, рівності доступу до публічної служби, а також гарантії трудових прав і обов'язків; визначено, що держава функціонує на основі поділу влади, що передбачає кадрову автономію кожної гілки влади при одночасному дотриманні спільних правових стандартів. Конституції України (Стаття 38) гарантує кожному громадянину право на доступ до державної служби відповідно до його здібностей та професійної підготовки [28].

Кодекс законів про працю України [29] – є універсальним нормативним актом для всіх сфер зайнятості та здійснює регулювання тривалості робочого часу, відпусток, дисциплінарних стягнень, гарантій для працівників тощо.

Ключовим нормативним документом, що регулює діяльність державної служби України, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Закон встановлює предмет регулювання як «відносини, що виникають у зв'язку із вступом на державну службу, її проходженням та припиненням, визначає правовий статус державного службовця» [30].

Закон увів принципово нову модель державної служби, побудовану на компетентнісному підході, чіткому розмежуванні категорій посад, прозорих конкурсних процедурах, незалежному оцінюванні результатів діяльності та уніфікованій системі оплати праці. Також ним визначено, що державна служба повинна бути «публічною, професійною, політично неупередженою, ефективною, орієнтованою на громадян». Зокрема, Закон містить такі основні положення:

- перелік принципів державної служби (ст. 4) – серед них верховенство права, професіоналізм, добросовісність, відкритість;
- права та обов'язки державних службовців (ст. 7–8) – наприклад, службовець зобов'язаний «дотримуватися Конституції та законів України, діяти лише на підставі, в межах повноважень»;
- визначення категорій посад державної служби (ст. 6);
- вперше на законодавчому рівні визначено систему управління державними службовцями, базовим елементом якої є служба управління персоналом, що є основою організаційного забезпечення управління персоналом державних службовців (Розділ III).

Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [31] є основою нормативного регулювання кадрової політики в органах місцевої влади. Незважаючи на певну архаїчність окремих положень, він продовжує визначати базові правові засади статусу посадових осіб місцевого самоврядування, порядку вступу на службу, трудових прав, гарантій і

дисциплінарної відповідальності. Протягом останніх років неодноразово здійснювалися спроби модернізувати закон, зокрема в контексті децентралізації та реформи публічної служби, однак проекти нового нормативного акта неодноразово зупинялися на етапі парламентського розгляду. Водночас низка підзаконних актів, розроблених урядом та профільними міністерствами, частково оновлює цю сферу, уніфікуючи процедури добору, оцінювання та професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування за аналогією до підходів, застосовуваних у державній службі.

Законі України «Про запобігання корупції» – накладає обмеження на осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у частині конфлікту інтересів, декларацій доброчесності, подарунків, сумісництва тощо [32].

Плетньова Т. Р. після аналізу чинного законодавства наголошує на тому, що у регулюванні питань управління персоналом, наразі провідну роль відіграють саме постанови КМУ та накази НАДС [33]. Однак, на увагу також заслуговують і укази Президента України, наприклад, Указ Президента України №769/2011 «Питання управління державною службою в Україні» постановляє з метою вдосконалення управління державною службою в Україні утворити Національне агентство України з питань державної служби, реорганізувавши Головне управління державної служби України.

Досліджуючи особливу роль актів КМУ у системі правового регулювання відносин з управління персоналом на державній службі, ми дійшли висновку про доцільність виокремлення таких їхніх груп [33 – 35]:

а) акти, що регулюють окремі питання управління персоналом на етапах вступу, проходження та припинення державної служби, наприклад, постанови КМУ «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25.05.2016 р., «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 р. та ін.);

б) акти, які визначають правовий статус суб'єктів, відповідальних за управління персоналом державної служби, наприклад, постанови КМУ «Про

затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» від 01.10.2014 р., «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25.03.2016 р.);

в) акти стратегічного характеру, що окреслюють напрями розвитку законодавства у сфері державної служби та пріоритети модернізації системи управління персоналом, наприклад, Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 1 грудня 2017 р. № 974-р, Концепція впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах від 01 грудня 2017 р. № 844-р, Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки;

г) акти, спрямовані на оперативне реагування на зміну важливих обставин, у тому числі в умовах надзвичайних ситуацій різного характеру, наприклад, введення воєнного стану спричинило виникнення постанов подібного характеру, як-от: постанова КМУ «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 р. № 404.

Гаркуша А. Т. у дисертаційному дослідженні [35] наводить наступну класифікацію наказів НАДС:

- 1) накази, що стосуються загальних та організаційних питань управління;
- 2) накази з виробничо-технічних питань управління;
- 3) кадрові накази, або накази з питань особового складу.

Дослідниця наголошує на тому, що найважливіші накази – нормативні, що містять норми права, запроваджують юридичні відносини, розраховані на багаторазове використання та забезпечуються силою державного примусу і мають усі характерні ознаки нормативно-правових актів [35, с. 139]. До таких можемо віднести, наприклад,: «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», «Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс

кращі практики управління персоналом», «Про затвердження Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» та інші.

Варто зазначити, що питання управління персоналом на державній службі в окремих органах ще додатково регулюються правовими актами міністерств та центральних органів виконавчої влади. Як-от, наприклад, Стратегія управління персоналом Державної митної служби на 2021–2024 роки або Стратегію розвитку системи управління людськими ресурсами в Міністерстві фінансів України на 2021-2024 роки. Але цих стратегій немає у відкритому доступі...

Структуру нормативно-правової бази управління персоналом на державній службі представлено в Таблиці 2.1., де наведено ключові нормативні акти та їх зміст.

*Таблиця 2.1*

**Нормативно-правові акти, що регулюють управління персоналом на державній службі в Україні**

<b>Нормативно-правовий акт</b>	<b>Рік набрання чинності</b>	<b>Короткий зміст</b>	<b>Основні положення щодо управління персоналом</b>
Закон України «Про державну службу» [30]	2016	Визначає принципи державної служби та статус держслужбовців Служба управління персоналом	Класифікація посад, порядок прийняття на службу, конкурс, оцінювання результатів, просування по службі
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [31]	2001	Регулює діяльність службовців місцевого самоврядування	Прийняття, права й обов'язки, атестація, дисциплінарна відповідальність
КЗпП України [29]	1971 (чинна редакція)	Загальне трудове законодавство	Робочий час, відпустки, дисципліна праці, гарантії
Закон «Про запобігання корупції» [32]	2015	Визначає антикорупційні стандарти	Обмеження, вимоги до етичної поведінки, декларування
Підзаконні акти НАЗК, КМУ Мінфін, ДМСУ (накази, положення тощо)	різні	Деталізують процедури	Порядки конкурсів, оціночні процедури, ведення особових справ, навчання

*Джерело: узагальнено автором*

Отже, правове регулювання створює основні рамки кадрової політики, в тому числі й управління персоналом – від добору до припинення державної служби.

Таким чином, нормативна база передбачає: • рівний доступ до державної служби за умови конкурсу; • вимоги до професійної компетентності; • стандарти етики і поведінки державного службовця; • умови оплати праці і просування; • підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей.

Однак, незважаючи на наявність правової бази, існує потреба в її адаптації до сучасних викликів: цифровізації, зміни кадрових моделей, інтеграції з європейськими стандартами, що робить акцент на модернізацію правового середовища.

Система управління персоналом у публічному секторі України має багаторівневу організаційну структуру, яка охоплює як центральні органи державної влади, так і інституції, відповідальні за кадрові процеси на місцевому рівні. До основних організаційних елементів цієї системи належать:

1. Офіс Президента України: забезпечує кадрове супроводження діяльності Президента, формує пропозиції щодо призначень у сфері виконавчої влади, бере участь у доборі керівних кадрів.
2. Інститути Верховної Ради України: включають Апарат Верховної Ради та відповідні структурні підрозділи, які забезпечують кадрову політику парламенту, організацію роботи з персоналом його службовців.
3. Кабінет Міністрів України: визначає державну політику у сфері державної служби, затверджує нормативно-правові акти, що регулюють кадрові процеси, та координує діяльність центральних органів виконавчої влади.
4. Національне агентство України з питань державної служби – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державної служби. Здійснює методичне забезпечення HR-процедур, контроль за дотриманням законодавства, організує конкурси, оцінювання, професійне навчання.

5. Комісія з питань вищого корпусу державної служби – спеціальний колегіальний орган, який забезпечує прозорий та професійний добір, оцінювання і дисциплінарні процедури щодо посад категорії «А».
6. Рада управління людськими ресурсами на державній службі – консультативно-дорадчий орган при НАДС, що формує пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку кадрової політики, удосконалення HR-процесів та впровадження європейських стандартів управління персоналом.
7. Система управління персоналом у державних органах: включає служби управління персоналом, керівників державної служби та інші внутрішні інституції, відповідальні за реалізацію кадрових процедур: конкурси, ведення особових справ, оцінювання результатів, адаптацію та розвиток персоналу.
8. Система управління персоналом в органах місцевого самоврядування – представлена кадровими службами місцевих рад та виконкомів. Хоча нормативно-правова база місцевої служби частково відрізняється, кадрові процедури дедалі більше уніфікуються з практиками державної служби: конкурсний добір, підвищення кваліфікації, атестація, ведення особових справ.

Ключовим інституційним суб'єктом у сфері державної служби є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Відповідно до Указу Президента України № 769/2011 НАДС утворено як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, що забезпечує формування та реалізацію єдиної державної політики у сфері державної служби. Місія НАДС – «розвиток професійної, ефективної, стабільної, політично неупередженої державної служби, що відповідає принципам належного врядування та стандартам і кращим практикам держав-членів ЄС» [36].

На рівні центральних органів виконавчої влади кадрові служби або підрозділи відповідають за реалізацію кадрових процесів (добір, оцінювання, навчання), взаємодіють із НАДС. На рівні безпосередніх державних органів кадрові служби забезпечують кадрове супроводження, ведення особових справ, реалізацію політики управління персоналом.

Організаційно-інституційна система управління персоналом узагальнена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Організаційно-інституційна система управління персоналом на державній службі**

*Джерело: сформовано автором*

Важливою складовою є також система підвищення кваліфікації державних службовців, яку координує НАДС спільно з іншими навчальними структурами. Наприклад, затверджено «Загальну професійну програму підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорії «В»».

Таким чином, інституційна система має бути чіткою, взаємозв'язаною, підзвітною та адаптованою до сучасних викликів.

Серед функцій НАДС – формування політики у сфері управління персоналом, методичне забезпечення діяльності кадрових служб, контроль за

Таким чином, інституційна архітектура системи управління персоналом у державній службі включає:

- центральний орган формування політики (НАДС);
- виконавчі органи та кадрові служби;
- механізми координації між ними;

- забезпечення навчання, оцінювання, просування.

Однак відзначається необхідність поліпшення взаємодії між інституціями, чіткішого розмежування функцій, а також приведення інституційної структури у відповідність до сучасних стандартів ефективного управління людськими ресурсами.

Правові та інституційні засади управління персоналом на державній службі України є взаємопов'язаними: без чіткої правової основи неможливий ефективний кадровий менеджмент, а без координованої інституційної структури – неможливе втілення кадрової політики у практику.

## **2.1 Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України**

Сучасний стан кадрового забезпечення на державній службі України є фундаментальним компонентом ефективного функціонування публічного управління. Він охоплює два взаємопов'язані аспекти – кількісні і якісні показники кадрового складу, а також дієвість механізмів, що забезпечують підбір, мотивацію, навчання та просування персоналу. Аналіз цих складових дозволяє не лише виявити поточні виклики системи управління персоналом, але й сформувані підґрунтя для подальшого удосконалення кадрової політики на державній службі України. Отже, з метою проведення огляду сучасного стану кадрового забезпечення, нами представлені ключові кількісні й якісні характеристики, а також здійснено оцінку ефективності основних HR-механізмів.

Кадрове забезпечення державної служби України на сучасному етапі зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами, що постали перед державою у процесі європейської інтеграції, цифровізації та підвищення прозорості публічного управління. Система державної служби сьогодні функціонує в умовах модернізації законодавчої бази, зміни підходів до управління персоналом, переходу до

компетентнісної моделі та впровадження сучасних інструментів HR-менеджменту у державному секторі.

Кількісні показники кадрового забезпечення подано у таблиці 2.2., яку складено за даними КСДС та дашбордів НАДС [37 – 42].

Таблиця 2.2.

**Кількісні показники кадрового забезпечення державної служби  
України (2021 – 2025 р.р.)**

<b>Показники/Роки</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>1 кв. 2025</b>
Кількість посад за штатним розписом	204 869	207 140	206 151	192 172	191 509
Кількість ДС фактично працюючих	171 469	165 422	159 904	156 276	155 422
Кількість ДС, які виїхали за кордон з 24 лютого 2022 року та перебувають там*	-	4 355	1 384	749	558
Кількість ДС, які мобілізовані, або проходять службу у ЗСУ	-	3 647	4 138	4 316	4 543

\* Щодо загальної кількості державних службовців, які виїхали за кордон під час війни, невідома, але їхні виїзди суттєво обмежені постановою Кабінету Міністрів № 69 [44]. Перетин кордону дозволений лише у виняткових випадках, таких як відрядження державної ваги, лікування або відвідування дітей за кордоном, але загалом виїзд для більшості чиновників заборонено.

Протягом останніх років в Україні спостерігається тенденція до зменшення загальної чисельності державних службовців. Цей процес пов'язаний із оптимізацією державного апарату, децентралізацією, впровадженням електронних сервісів та більш раціональним розподілом функцій між органами влади. Водночас кадровий склад державної служби поступово омолоджується, хоча досі зберігається певний дисбаланс між молодими фахівцями та працівниками із значним стажем.

Кампанії з добору персоналу через конкурсні процедури забезпечили підвищення відкритості та професійності відбору, однак рівень конкуренції на окремі категорії посад залишається нерівномірним. Найменший інтерес

традиційно спостерігається до посад у регіонах та до позицій із низьким рівнем оплати праці.

Висновки за даними таблиці 2.2. протягом п'яти років, які було взято для аналізу спостерігаємо:

1) тенденцію до скорочення чисельності державних службовців, кількість фактично працюючих держслужбовців скоротилася з 171 469 осіб у 2021 р. до 155 422 осіб у 3 кв. 2025 р., тобто на  $\approx 16,1$  тис. осіб. Це свідчить про довготривалий тренд зменшення кадрового складу, який триває навіть попри стабілізаційні процеси у другій половині 2024 – на початку 2025 року;

2) зменшення штатної чисельності підтверджує системну оптимізацію апарату, зменшення з 204 869 до 191 509 посад ( $-13\,360$ ) означає, що скорочення кадрів є не лише вимушеним (війна, мобілізація), а й плановим, пов'язаним із: оптимізацією структури органів влади, цифровізацією процесів, переходом до компактнішої моделі державного управління;

3) два масові потоки вибуття кадрів (війна стала ключовим кадровим шоком): виїзд держслужбовців за кордон (пік – 2022 р. (4 355 осіб), а з 2025 року – різке падіння (до 558). Це означає, що первинний шок війни минув, але певна частина фахівців не повернулася, що впливає на інституційну пам'ять, і мобілізація та служба в ЗСУ (зростання за три роки з 3 647 до 4 543 осіб).

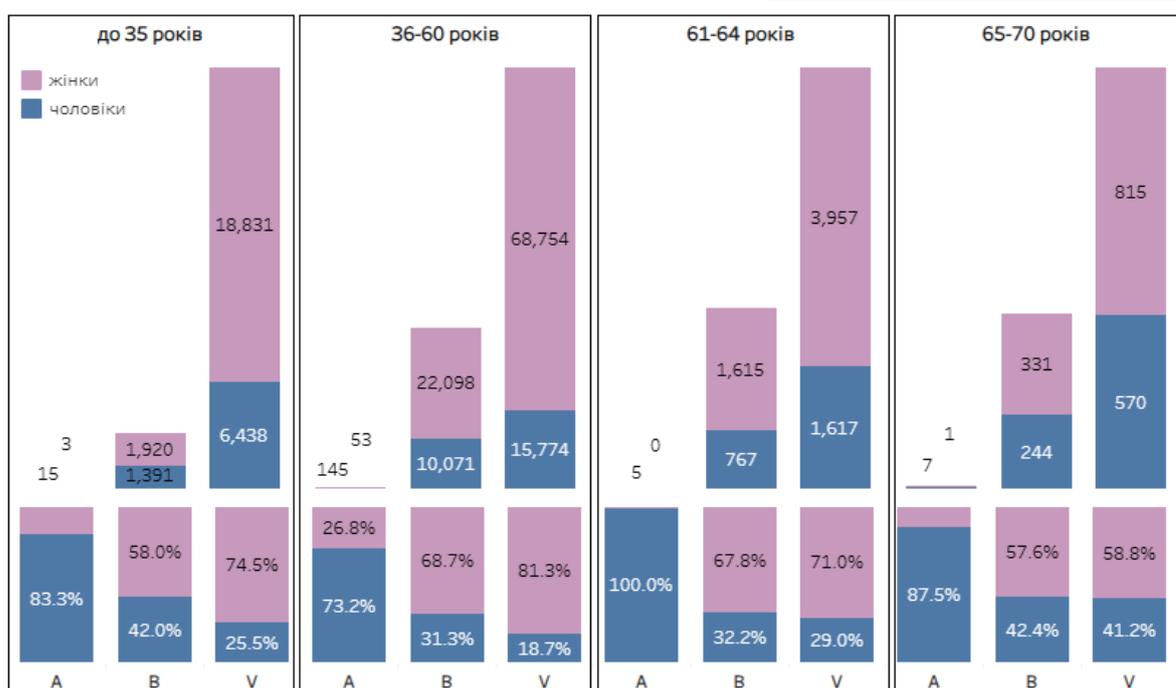
Це стабільний фактор зменшення робочої сили, який у перспективі може посилити дефіцит кадрів у ключових сферах.

4) зменшення загального кадрового потенціалу системи на 15–20%. Якщо сумувати всі фактори – скорочення штату, відтік за кордон, мобілізацію та природну плінність – видно, що система:

- працює у режимі кадрового перенавантаження,
- втрачає досвідчених фахівців,
- зростає частка нових кадрів без тривалого стажу, що впливає на якість політик;

5) ознаки стабілізації, що проявляються у 2024–2025 рр, а саме той факт, чисельність працюючих потроху зростає, темпи скорочення уповільнилися, кадровий дефіцит перестає зростати.

Це дозволяє припустити, що система адаптувалася до умов воєнного часу та виходить на фазу відновлення. Система державної служби України за період війни пережила суттєве кадрове навантаження, що проявилось у зменшенні чисельності персоналу та збільшенні вакансій. Війна стала ключовим чинником кадрових втрат, але не єдина причина скорочення – значну роль відіграє структурна оптимізація державного апарату. Хронічний дефіцит кадрів (18–20%) вказує на недостатню ефективність діючих механізмів добору, мотивації та утримання персоналу. Мобілізація та виїзд фахівців за кордон погіршили кадровий баланс, особливо в центральних органах виконавчої влади.



**Рис. 2.2. Загальний розподіл за статтю, категоріями і віковими групами [42]**

Попри це, станом на 2024–2025 рр. спостерігається стабілізація, що створює підґрунтя для модернізації системи управління персоналом та реформування HR-процесів.

Отримані дані підтверджують необхідність удосконалення механізмів кадрового планування, професійного розвитку та кадрового резерву як ключових інструментів відновлення державної служби.

Окремо варто відзначити вікову структуру з розподілом за статтю і категоріями за 3 квартал 2025 року (рис. 2.2.):

Висновки за даними вікового та гендерного складу державних службовців України наступні:

- 1) домінування жінок у всіх вікових групах;
- 2) основний кадровий ресурс – працівники віком 36–60 років; в контексті даного показника можна припустити, що ядро держслужби – досвідчені фахівці середнього віку, які забезпечують стабільність адміністративної системи;
- 3) молодь (до 35 років) представлена значно слабше, це може свідчити про і недостатню привабливість держслужби для молодих спеціалістів, і конкуренцію з приватним сектором, і повільні кар’єрні траєкторії;
- 4) показник залучення чоловіків суттєво падає після 36 років, тут причинами можуть бути і нижчий рівень зарплат у держсекторі порівняно з приватним і мобілізація та служба у ЗСУ;
- 5) категорія А (вищі державні службовці) найбільш гендерно збалансована. Це може свідчити про те, що на вищому рівні управління зберігається більша гендерна рівновага, ніж у середньому та нижчому менеджменті, тому що у категорії Б та В частка жінок становить 70–82% у різних вікових групах.
- 6) реальна проблема – старіння кадрового складу, про це свідчить значна частка працівників зосереджена у віці 36–60 років і особливо у групі близько до пенсійного віку (61–64). Це може означати очікуваний дефіцит кадрів у найближчі 5–7 років через масовий вихід на пенсію, а отже і потребу в системному оновленні та залученні молоді та необхідності розбудови кадрового резерву.

*Оцінка якості кадрового забезпечення включає такі аспекти:* рівень компетентності та професійної підготовки працівників, мотивацію до служби, готовність до змін і цифрової трансформації. Окрім того, за даними НАДС, запроваджено звітність про кількісний та якісний склад – форма «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» [43] за допомогою якого відбувається системна фіксація даних про професійну підготовку та інші характеристики.

Оскільки публічна служба України перебуває в умовах реформування та цифровізації, якість кадрового складу набуває особливої значущості. Недостатня присутність молодих фахівців та великою мірою тривалий стаж працівників може свідчити про низьку динамічність. У свою чергу, це впливає на інноваційність і адаптивність системи управління персоналом.

Загалом, якісні показники засвідчують:

- потребу в розвитку компетентностей (цифрова грамотність, управління змінами, аналітика);
- недостатність молодих кадрів для забезпечення стійкого кадрового оновлення;
- необхідність підвищення мотивації та зміни організаційної культури.

*Професійна компетентність та кваліфікація державних службовців*

Перехід до компетентнісної моделі державної служби, закріплений Законом України «Про державну службу», суттєво вплинув на вимоги до кваліфікаційних характеристик персоналу. НАДС запровадило стандартизовані підходи до формування вимог, оцінювання та підвищення кваліфікації працівників [44]. Значна увага приділяється цифровим навичкам, управлінським компетентностям, здатності працювати в умовах змін та впроваджувати інновації.

Також розширюється інфраструктура професійного навчання: працює Портал управління знаннями, створені програми підготовки та мікролернінгу, активно проводяться тренінги з антикорупційної тематики, стратегічного планування, комунікацій та інших ключових напрямів.

*Процедури підбору персоналу на державній службі* включають конкурси, відкриті конкурси та використання кадрових резервів. Проте аналіз даних КСДС показує, що чисельність вакантних посад залишається високою (понад 30 000) і, незважаючи на незначне скорочення цього показника, темпи заповнення все ще недостатні. Додатково, дашборд НАДС відзначає, що кількість працюючих чоловіків скорочується, що може бути результатом як мобілізації, так і недостатньої активності підбору у відповідних категоріях [42].

Крім того, механізм підбору вимагає вдосконалення через впровадження більшої цифровізації конкурсних процедур, використання компетентнісного підходу, скорочення адміністративних бар'єрів та підвищення привабливості держслужби для молоді.

Таким чином, підбір кадрів є ключовим вузьким місцем кадрової системи державної служби.

*Мотивація державних службовців* залишається важливим фактором ефективної роботи публічного сектору. Система мотивації включає матеріальні (оплата праці, премії) та нематеріальні стимули (кар'єрний розвиток, навчання, визнання). Однак, як показують дослідження, низький рівень зарплат і недостатність нематеріальних стимулів стримують залучення і утримання кадрів. Наприклад, показник молодих фахівців, що обрали держслужбу, залишається низьким через невисоку стимулюючу привабливість.

Результати опитування проведеного НАДС щодо факторів, які не сприяють працевлаштуванню молоді на державній службі представлені на рис. 2.3. Окрім переліченого, респонденти серед молоді вказали про складність бюрократичних процесів, як одну з головних перешкод для роботи на публічній службі. Це стосується і тривалості процедур затвердження документів, і надмірної регламентації та формалізму.

Також варто зазначити, що в умовах війни та мобілізації зростає значення соціального захисту держслужбовців, участі у забезпеченні обороноздатності держави, але ці аспекти не завжди адекватно компенсуються. Наприклад, за

даними НАДС, з початком повномасштабного вторгнення мобілізовано або обмежено працюють тисячі держслужбовців [37 – 42].

Отже, система мотивації потребує перегляду з урахуванням сучасних умов: підвищення гнучкості, розробки систем нематеріальної мотивації, вдосконалення системи винагород.



**Рис. 2.3. Бар'єри для вступу на державну службу [45]**

Навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей є важливими складовими удосконалення кадрової системи. Зокрема, реалізована програма «Вступ на державну службу», розроблена НАДС, передбачає дистанційне навчання для працівників категорії «В», охоплюючи теми цифрової грамотності, комунікацій, гендерної політики [46]. Форма звітності КСДС включає дані про участь держслужбовців у програмах

підвищення кваліфікації. Зокрема, НАДС долучає державних службовців до програм ЄС, таких як SIGMA, TAIEX, Twinning.

Однак з огляду на якісні показники – зменшення молоді у кадрах, недостатня цифрова готовність – можна зробити висновок, що існуючий обсяг і охоплення навчання залишаються недостатніми. Навчальні програми не завжди адаптовані під вимоги сучасної цифрової трансформації та зміни функцій держслужби.

Таким чином, ключові виклики в механізмах навчання: забезпечити більший охоплення молодих працівників, створити індивідуальні плани розвитку, вимірювати ефективність навчання (наприклад, через KPI) та інтегрувати комп'ютерні/цифрові компетентності.

*Кар'єрне просування держслужбовців* здійснюється через конкурси, резерви, оцінювання результативності. Проте аналіз даних свідчить про низький рівень молодого поповнення, що обмежує доступ молодих фахівців до вищих категорій посад. Крім того, система конкурсів іноді критикується за формалізм, недостатню прозорість та тривалість процедур. Це уповільнює рух кадрів і знижує мотивацію до кар'єрного зростання. Для вдосконалення потрібні елементи наставництва, прозорі критерії просування, зниження адміністративних бар'єрів, активне залучення молоді до кадрового резерву.

Результати дослідження виявили і позитивні напрацювання НАДС у контексті проєкту EU4PFM щодо HR/PAR [47], а саме:

- 1) затверджено стратегії з управління персоналом для Міністерства фінансів України, Державної податкової та Державної митної служб України;
- 2) розроблено інструменти для впровадження сучасних практик управління персоналом в установах управління державними фінансами, а саме: Рамки компетенцій, Опитування залученості персоналу, Система адаптаційних співбесід, наставництво;
- 3) удосконалено систему навчання та підвищення кваліфікації;
- 4) створено сучасні HRM інструменти та відповідні методичні матеріали до них, а саме: Бібліотека KPI, Перелік пропозицій і опис нефінансових заходів

мотивації, Посібник з адаптації нових працівників до Держмитслужби, Настанови з оцінювання потреб у навчанні, Концептуальна рамка системи навчання та розвитку та ін.;

5) посилено антикорупційну політику та практики;

б) реалізовано програму навчання з питань психічного здоров'я та емоційного добробуту, а також різноманіття й інклюзії на робочому місці.

Все вищезазначене було реалізовано шляхом проведення більше ніж 80 тренінгів та воркшопів на які було залучено близько 4 650 слухачів з числа державних службовців різних категорій.

### **2.3 Основні проблеми та обмеження у функціонуванні системи управління персоналом**

Система управління персоналом державної служби України за останні роки зазнала суттєвих змін, пов'язаних із реформуванням публічної служби, цифровізацією процесів, оновленням законодавчої бази та впровадженням європейських підходів до кадрової політики. Водночас, проведений у підрозділі 2.2 аналіз сучасного стану кадрового забезпечення попри наявність позитивних зрушень, дозволив виділити низку системних проблем і обмежень, в яких продовжує функціонувати кадрова система та які знижують її ефективність, гнучкість та результативність. А саме:

1. Однією з ключових проблем залишається фрагментарність нормативно-правового забезпечення у сфері управління персоналом. Закон України «Про державну службу» визначає основні принципи, але практичні механізми його реалізації залишаються неузгодженими з іншими актами (зокрема, Бюджетним кодексом, законами про оплату праці, антикорупційним законодавством). Це створює ситуацію, коли кадрові служби змушені діяти в умовах нормативної невизначеності або подвійного тлумачення норм.

Крім того, інституційна структура управління державною службою залишається надмірно централізованою. Хоча НАДС виконує стратегічну та

координуючу роль, фактична реалізація кадрових рішень покладається на кадрові підрозділи органів влади, які мають обмежені ресурси, низьку кадрову спроможність і недостатню автономію у прийнятті рішень. Це гальмує оновлення персоналу та впровадження сучасних HR-підходів.

2. Аналіз кадрового складу свідчить про проблеми кадрового потенціалу та дисбаланс компетенцій, які в першу проявляються в старінні державного апарат. За даними НАДС [42], за аналізований період (2021–2025 р.р.) відсоток молоді (держслужбовці до 35 років) на державній службі представлений на діаграмі (рис. 2.4.)



**Рис. 2.4. Порівняльний аналіз частки державних службовців до 35 років у 2021–2025 роках**

Джерело: складено автором за [42]

Така вікова структура свідчить про слабку привабливість державної служби для молодих фахівців та обмежені можливості кадрового оновлення.

Водночас спостерігається дисбаланс між посадовими вимогами та фактичними компетенціями персоналу. Значна частина працівників має формальну освіту, але не володіє сучасними управлінськими, аналітичними чи цифровими навичками, що обмежує ефективність виконання функцій в умовах реформування публічного управління. Наявні програми підвищення

кваліфікації не завжди орієнтовані на розвиток практичних компетенцій, а інколи мають формальний характер.

3. Процеси добору та просування державних службовців часто характеризуються надмірною бюрократичністю та тривалістю.

Проведення конкурсів супроводжується значними часовими затратами, що призводить до затримок у заповненні вакантних посад. Крім того, критерії оцінювання кандидатів здебільшого мають формальний характер і не завжди дозволяють об'єктивно оцінити рівень професійних компетенцій. В окремих випадках зберігається ризик суб'єктивності або політичного впливу під час прийняття кадрових рішень, особливо щодо призначень на керівні посади. Це знижує довіру до конкурсних процедур і демотивує працівників, які прагнуть кар'єрного зростання на засадах прозорості та професіоналізму.

4. Система мотивації державних службовців залишається малоефективною. Попри спроби реформування структури оплати праці, базові посадові оклади все ще залишаються неконкурентними у порівнянні з приватним сектором. Це призводить до відтоку кваліфікованих фахівців та ускладнює залучення нових кадрів. Крім того, нематеріальна мотивація (визнання досягнень, можливості розвитку, корпоративна культура) є недостатньо розвиненою. Працівники часто не мають чітких кар'єрних орієнтирів, не розуміють перспектив просування і не бачать зв'язку між результатами своєї роботи та винагородою. Це сприяє формуванню пасивної організаційної культури, орієнтованої на виконання формальних завдань, а не на досягнення результатів.

5. Аналіз аналітичного звіту НАДС щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців [48] в якому заявлено велику кількість суб'єктів надання освітніх послуг, підтверджено, що у 2024 році пройшли навчання 179 964 публічні службовці. Попри це виявлено, що назви програм за часту не адаптовані до реальних потреб служби, а результати навчання не впливають на оцінку ефективності або кар'єрне просування. Наприклад, виявлена проблема, пов'язана з цифровою неграмотністю

державних службовців не знайшла свого підкріплення в програмах підвищення кваліфікації.

Суттєвим обмеженням є відсутність системного моніторингу розвитку компетенцій: кадрові служби здебільшого не мають інструментів для оцінки, які навички потребують оновлення. Також бракує індивідуальних планів професійного розвитку, що є нормою у більшості країн ЄС.

6. Хоча впровадження HRMIS (інформаційної системи управління людськими ресурсами) є важливим кроком до цифрової трансформації, повноцінна інтеграція системи поки що не завершена. Частина органів влади продовжує використовувати паперові документи, що уповільнює обмін інформацією, ускладнює контроль за дотриманням процедур і підвищує ризик помилок, що створює цифровізаційні та комунікаційні бар'єри.

Додатково спостерігаються комунікаційні розриви між НАДС, кадровими службами та керівниками органів влади, що знижує узгодженість рішень у кадровій політиці. Недостатній обмін кращими практиками та слабка внутрішня комунікація між службовцями різних рівнів також негативно впливають на ефективність системи управління персоналом.

7. До соціально-психологічних обмежень у функціонуванні системи управління персоналом, за результатами аналізу Звіту НАДС «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану» можемо віднести невисокий рівень довіри до державної служби в суспільстві, низький престиж професії державного службовця, а також високий рівень емоційного вигорання серед працівників створюють додаткові обмеження для стабільності кадрового складу. За результатами опитувань[49]:

- понад 65 % державних службовців відчувають хронічне навантаження;
- 44 % незадоволені пільгами, такими як житло, транспорт, освіта, пенсія, охорона здоров'я, професійний розвиток;
- щодо забезпечення безпеки на роботі під час сигналу повітряної тривоги лише 44% опитаних мають доступ до укриття та користуються ним, 24% – мають доступ, але не користуються, 32% – не мають доступу до укриття.

Виявлені проблеми та виклики узагальнено в таблиці наведеній в додатку Б.

Опитування, проведене Консалтинговою компанією «Делойт» та Американською торговельною палатою в Україні ще наприкінці 2022 року в Україні «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», показало, що найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни постали: безпека працівників (74%); підтримка продуктивності команд (56%); забезпечення неперервності робочих процесів (49%).

На думку респондентів, після завершення активних бойових дій у сфері відновлення людського капіталу ключовими мають стати такі пріоритетні напрями як: повернення та утримання талантів; забезпечення фінансового, фізичного, психічного й соціального добробуту працівників; перегляд робочих процесів з метою підвищення їхньої гнучкості; відновлення й трансформація організаційної діяльності на засадах соціальної значущості [50].

Отже, система управління персоналом державної служби України функціонує в умовах складного поєднання нормативних, організаційних, кадрових та мотиваційних проблем. Її головні обмеження пов'язані з невідповідністю між стратегічними цілями реформи державної служби та реальними можливостями кадрового апарату. Напрямки подолання цих проблем наведено у Додатку Б. Реалізація цих напрямів дозволить сформувати більш гнучку, ефективну та орієнтовану на результат систему управління персоналом, здатну відповідати сучасним викликам публічного управління.

## **РОЗДІЛ 3**

### **НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ**

#### **3.1 Впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів на державній службі**

Розвиток цифрових технологій на сучасному етапі супроводжується масштабною цифровою трансформацією, яка торкається не лише економічних процесів, а й системи державного управління. Швидке впровадження ІКТ змінює традиційні моделі управління в обох секторах – публічному та приватному. Використання цифрових платформ і сервісів дає змогу підвищити ефективність управлінських процедур і забезпечує активне включення громадян у цифровий простір для реалізації їхніх інтересів.

Поступове формування цифрової держави виявило невідповідність наявного комплексу компетенцій державних службовців сучасним викликам, що зумовлює необхідність їх оновлення. У цьому контексті важлива роль належить службам управління персоналом, оскільки саме вони відповідають за підвищення професійної спроможності посадових осіб. Інформаційне суспільство висуває нові вимоги, серед яких особливого значення набуває розроблення інноваційної моделі кадрового менеджменту в державних установах [51].

Ефективність державної служби значною мірою залежить від якості механізмів управління персоналом, здатності інституцій адаптувати HR-процеси до динамічних суспільних змін, впроваджувати інновації та інтегрувати європейські практики. З огляду на трансформаційні процеси в секторі публічного управління сьогодні актуальним є підвищення гнучкості, прозорості та технологічності кадрових процедур. У цьому контексті

важливими векторами оновлення виступають впровадження сучасних HR-технологій та гармонізація державної кадрової політики зі стандартами ЄС.

Цифрове оновлення HR-процесів у сфері управління персоналом сьогодні виступає не просто сучасною тенденцією, а й обов'язковою умовою розвитку, продиктованою глобальним поширенням інформатизації, зростанням вимог до результативності державної служби та очікуваннями громадян щодо більшої відкритості й підзвітності влади.

У ситуації динамічних соціально-економічних змін, ускладнення управлінських завдань та потреби у швидкому й обґрунтованому прийнятті рішень цифрові інструменти в HR-сфері стають вирішальним засобом модернізації державного управління відповідно до стандартів XXI століття. Цифровізація кадрової роботи передбачає комплексне оновлення процесів планування, ведення обліку, аналітичної підтримки, професійного розвитку, кар'єрного просування, оцінювання результативності та мотивації персоналу, що здійснюється з опорою на можливості сучасних інформаційних технологій і спеціалізованих електронних систем.

Проведене дослідження у контексті впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів на державній службі довело, що поглиблення цифровізації державного управління зумовлює потребу в модернізації кадрових процесів на основі інноваційних інструментів HR-менеджменту. Сучасні технології дозволяють підвищити прозорість, оперативність і якість управлінських рішень щодо персоналу, а також сприяють підвищенню рівня професіоналізму та мотивації державних службовців. Сучасні служби управління персоналом на державній службі активно впроваджують такі напрями, як:

*Автоматизація кадрових процедур та HR-аналітика*, що формує підґрунтя для централізованого управління людськими ресурсами у межах єдиного державного кадрового простору. Створення електронних HR-платформ (єдиних реєстрів кадрів, автоматизованих систем обліку персоналу) забезпечує прискорення документообігу, зменшує кількість помилок і

дублювання функцій. Використання HR-аналітики дає змогу формувати прогностичні моделі розвитку персоналу, оцінювати потреби в кадрах, планувати навантаження, визначати кадрові ризики, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Описані інструменти не тільки зменшують масиви паперової документації, а й реалізують доступ 24/7 до актуальної кадрової інформації, що набуло гостроти враховуючи процеси ротації, атестації, формування кадрового резерву та моніторингу службового просування.

Зокрема, HRMIS (Human Resource Management Information System) – Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах – це автоматизована система збирання, оброблення, зберігання та захисту інформації щодо державних службовців, інших працівників державних органів, що формується (створюється) та використовується для забезпечення функціонування централізованої бази даних державних службовців, інших працівників державних органів, а також для задоволення потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій з питань управління персоналом [52]. Інакше кажучи, це інформаційна система управління людськими ресурсами та обліку персоналу або єдина електронна база, де зберігається вся інформація про працівників державних органів від відомостей особової картки до розміру усіх виплат.

HRMIS складається з підсистем, які дозволяють віддалено здійснювати процеси документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також нарахування заробітної плати, а саме:

1. Кадрові операції – ця підсистема містить базовий набір кадрових операцій, як-от: призначення, переведення, передача електронної особової картки в інший орган, звільнення, суміщення, зміна посадового окладу, відпустки, відкликання з відпустки, направлення на навчання, преміювання, заохочення, стягнення, відрядження, лікарняні, залишки відпусток. HRMIS надає доступ до електронної особової справи та до контактів працівника в цифровому форматі.

2. Робота з наказами – є альтернативою веденню паперового кадрового діловодства, який неможливо здійснювати, враховуючи умови правового режиму воєнного стану шляхом ведення журналів наказів. Можливості підсистеми: дозволяє здійснювати підготовку проєктів наказів, уніфікує накази, можливість працювати з архівом наказів, робити витяги з наказів та здійснювати багатопараметричний пошук за наказами.

3. Розрахунок та виплата заробітної плати – ця підсистема дозволяє здійснювати за принципами єдиної бази даних обробку вхідних кадрових документів, нарахування заробітної плати співробітникам, формування платіжних відомостей, перевірку розрахункових листів працівників, формування розрахунково-платіжної відомості по організації та формування звітів.

4. Особистий Кабінет – ця підсистема містить онлайн-сервіси, призначені для можливості віддаленої взаємодії зі службами управління персоналом з приводу: оформлення заяв відпустку, оформлення заяв на зміну облікових даних, написання заяви у довільній формі, формування довідок, приєднання скан-копій документів, ознайомлення працівників із документами, оперативної комунікації.

З метою навчання майбутніх користувачів та управління змінами відбулося запровадження системи навчання та контролю знань щодо роботи в HRMIS. Для цього:

- 1) схвалено Концепцію системи навчання та контролю знань по роботі в HRMIS [53];
- 2) розроблено навчальні програми, впроваджено спеціалізовані навчальні курси з оволодіння практичними навичками роботи в HRMIS [54, 55];
- 3) запроваджено механізм оцінювання якості знань [56];
- 4) створено тестове середовище для проведення навчань та перевірки знань запровадження системи навчання та контролю знань щодо роботи в HRMIS;

НАДС стало першим органом державної влади в Україні, де почали використовувати цю підсистему для повного циклу нарахування заробітної плати та інших виплат, а також для звітності [57].

Впровадження HRMIS в систему управління персоналом на державній службі України, звісно не вирішить всіх наявних проблем, тому що як і будь-який галузевий інструмент, HRMIS має обмеження. Тим більше триваюча війна не додає оптимізму і в кадрових питаннях також: кадровий голод та відтік спеціалістів, але є надія, що система HRMIS посилить інституційну спроможність держави та мінімізує корупційні ризики.

Цифрове переосмислення кадрових процесів охоплює й модернізацію механізмів конкурсного відбору на державну службу. Перехід до електронних сервісів для подання документів, попереднього відбору претендентів, проведення онлайн-тестувань, організації відеоспівбесід та автоматизованої перевірки відповідності кваліфікаційним вимогам формує нову модель доступу до публічної служби. Такий формат роботи значно підсилює прозорість процедур, гарантує об'єктивність, забезпечує рівні можливості для всіх учасників та суттєво зменшує вплив людського чинника. У результаті покращується якість добору персоналу, скорочуються організаційні витрати часу, а держава отримує дієвіші інструменти для централізованого нагляду за дотриманням законодавства у сфері державної служби. Загалом це сприяє зниженню проявів недоброчесності, підвищує суспільну довіру до органів влади та зміцнює позитивний імідж державної служби як професійної кар'єрної сфери.

Водночас процес упровадження цифрових HR-рішень у публічному секторі відбувається нерівномірно. Різниця у рівні цифрового розвитку спостерігається як між центральними органами та місцевим самоврядуванням, так і між регіонами. Часто органи місцевої влади стикаються з обмеженістю бюджету, браком фахівців та недостатнім рівнем цифрових компетентностей працівників, що уповільнює їхню спроможність впроваджувати нові технології. В умовах децентралізації така ситуація ускладнює забезпечення

уніфікованої кадрової політики, послаблює цілісність державної кадрової системи та може негативно впливати на якість управлінських рішень у територіальних громадах. Особливо гострою є потреба в технічній підтримці, оновленні програмних продуктів та системному навчанні працівників роботи з новітніми цифровими платформами.

Важливим напрямом розвитку є також розширення можливостей цифрової аналітики у сфері HR-менеджменту. Використання електронних баз даних державних службовців відкриває шлях до глибокого дослідження стану кадрового потенціалу, дозволяє прогнозувати майбутні потреби у працівниках, виявляти дисбаланси у віковій, гендерній чи кваліфікаційній структурі персоналу, визначати фактори успішності, а також локалізувати слабкі елементи організаційної архітектури. Аналітичний підхід забезпечує вищий рівень обґрунтованості управлінських рішень і дозволяє гнучко налаштовувати кадрову політику відповідно до сучасних викликів. Водночас реалізація такого потенціалу неможлива без якісного програмного забезпечення, чітких методик роботи та розвитку цифрової грамотності у кадрових підрозділах.

У ширшому контексті цифрової модернізації державного управління, оновлення HR-функцій має сприйматися як ключовий елемент концепції «Smart state» (Розумна держава), що формує політику на основі відкритих даних, сучасних сервісних підходів і безперервного вдосконалення управлінських процедур. Лише за умови інтеграції з електронним урядуванням, системами електронного документообігу, інструментами е-демократії та цифровими каналами зворотного зв'язку кадрова робота зможе набути стратегічного виміру, бути орієнтованою на результат і відповідати принципам сталого розвитку та людиноцентричності.

Упровадження HRMIS-платформ у сфері державної служби стає одним із провідних напрямів переходу від традиційної бюрократичної кадрової системи до більш гнучкої, аналітично обґрунтованої та цифрово-інтегрованої моделі управління людськими ресурсами.

Проблемі пошуку інструментів підвищення результативності діяльності публічних службовців приділили увагу Богуславська С. І. і Лобас В. М. Вони запропонували розглядати тайм-менеджмент у професійній діяльності публічних службовців як не просто набір інструментів чи методик раціонального використання робочого часу, а як комплексну управлінську технологію, яка безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних інституцій, якість прийняття управлінських рішень та рівень довіри громадян до органів влади [58, с. 18]. Окрім іншого, вони розглядають тайм-менеджмент як складову частину інституційної культури органів влади, де система управління часом стає елементом організаційної ефективності: впроваджуються цифрові інструменти планування (електронні календарі, системи управління проектами, CRM-системи), стандарти управлінських процедур, механізми контролю та звітності за виконанням завдань.

Отже, застосування такого інструменту, як тайм-менеджмент на державній службі не лише сприяє зростанню особистої результативності працівника, а й формує комплексний позитивний вплив на роботу державних органів, підвищує якість публічних послуг та посилює довіру громадян до інституцій влади.

З огляду на необхідність наблизити реальний кадровий потенціал державної служби до оптимального рівня, що відповідає цілям адміністративної реформи, Кастарна Г. В. вважає за доцільне врахувати досвід приватного сектору щодо модернізації персоналу та оптимізації чисельності працівників. Серед інструментів, які довели свою ефективність у спрощенні організаційної структури, дослідниця виділяє даунсайзинг, реінжиніринг та паблік-інжиніринг[59].

Даунсайзинг передбачає комплекс змін в організаційній структурі, спрямованих на підвищення ефективності функціонування державної служби та зменшення бюджетних витрат, передусім завдяки скороченню чисельності персоналу. Метою таких заходів є оптимізація фонду оплати праці й зниження супутніх витрат.

Реінжиніринг розглядається як глибоке переосмислення та радикальне перепроєктування управлінських процесів з метою досягнення помітного поліпшення ключових показників діяльності, зокрема витрат на персонал і якості виконуваних функцій. Основна ідея цього підходу – відмова від застарілих управлінських практик і впровадження нових моделей організації роботи, що забезпечують підвищення результативності.

Паблік-інжиніринг є інноваційною формою модернізації системи управління персоналом. Він розвивається як продовження концепції бізнес-інжинірингу, яка традиційно застосовується у приватному секторі, та передбачає проєктування і вибудову діяльності організацій на інженерних принципах. У контексті державного управління паблік-інжиніринг означає створення та удосконалення державних установ шляхом раціонального проєктування адміністративних процесів і їх системного аналізу.

До ключових принципів паблік-інжинірингу Кастарна Г. В. відносить:

- відмова від усталених стереотипів та оцінювання роботи органів влади крізь призму інженерно-конструкторського підходу;
- перехід від управління окремими адміністративними функціями до управління процесами та цілями;
- постійне вдосконалення та адаптація адміністративних процедур до змінного середовища;
- впровадження регулярного моніторингу, аналізу та оптимізації адміністративних процесів [59, с. 92].

Отже, така технологія як реінжиніринг – акцентує увагу на структурних змінах, в свою чергу, паблік-інжиніринг спрямований насамперед на підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення кращих управлінських результатів та зростання якості їх функціонування.

В продовження думки про вдаль запровадження на державній службі технологій із бізнес-середовища, зацентруємо увагу на методах performance management, як-от: управління за результатами з чітко встановленими показниками (KPI), 360-градусне оцінювання, електронне анкетування

задоволеності персоналу, визначення індексу залученості (engagement index), моделювання компетентнісних профілів – усе це вже починає впроваджуватись у межах експериментальних або цільових HR-програм, ініційованих прогресивними органами публічної влади [60].

Застосування таких методів дозволяє відмовитися від формального, шаблонного оцінювання державних службовців і перейти до реального аналізу того, наскільки внесок кожного працівника впливає на виконання завдань установи, реалізацію стратегічних пріоритетів та підвищення якості публічних послуг. У поєднанні з HR-системами це створює розширені можливості для персоналізованого управління кар'єрним розвитком, формування індивідуальних планів зростання, визначення потреб у навчанні та організації наставництва.

Використання технологій штучного інтелекту та Big Data у сфері персоналу відіграє окрему роль у трансформації HR-функції. Завдяки накопиченню значних масивів інформації про поведінкові особливості, продуктивність, рівень мотивації та кадрову динаміку, підрозділи з управління персоналом отримують можливість переходити від реагування на проблему, яка сталася до передбачення та запобігання. Аналітичні інструменти дають змогу завчасно визначати працівників, схильних до звільнення, встановлювати фактори, що зумовлюють невдоволення робочими умовами, аналізувати зв'язок між професійним розвитком і результативністю, а також визначати найбільш ефективні канали залучення нових фахівців.

Одним із найперспективніших напрямів є використання платформ професійного розвитку та e-learning для професійного розвитку держслужбовців. НАДС активно розвиває платформу «Портал управління знаннями» – це сучасна освітня платформа, що об'єднує всі аспекти професійного навчання публічних службовців України. За останній рік значно розширилася тематика навчальних програм: з'явилися курси з цифровізації, електронного врядування, кібербезпеки, стратегічного планування,

європейської інтеграції, антикорупційної діяльності, англійської мови, гендерної політики та ін.

Портал постійно вдосконалюється та додає нові функціональні можливості як для публічних службовців, так і для провайдерів. Одним з перших було запроваджено модуль для здійснення автоматизованого конкурсного відбору виконавців державного замовлення на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це крок до реалізації принципів добросовісної конкуренції, відкритості та прозорості, об'єктивного та неупередженого оцінювання конкурсних пропозицій, ефективного використання бюджетних коштів. У провайдерів також є можливість погоджувати програми підвищення кваліфікації, залучати викладачів/тренерів, організовувати дистанційне навчання в режимі реального та відкладеного часу, проводити оцінювання результатів навчання [61].

Використання інноваційних HR-технологій на державній службі слугує потужним інструментом для переходу від традиційної моделі, орієнтованої на облік та виконання формальних процедур до стратегічного партнерства між кадровою службою та керівництвом установ. В контексті такої моделі HR-фахівець перестає бути виключно адміністратором документів і стає аналітиком, радником, стратегом, який формує людський капітал майбутнього. Така трансформація вимагає модифікації всіх систем, від мислення індивіда, інституційної підтримки, інвестицій у цифрову інфраструктуру, до формування відповідної культури державного управління, в якій ефективність праці, результативність, прозорість та розвиток стають ключовими цінностями.

### **3.2 Напрями гармонізації української системи управління персоналом із європейськими стандартами**

Гармонізація системи управління персоналом державної служби України з європейськими стандартами є ключовою умовою успішної інтеграції до Європейського Союзу та формування професійної, політично нейтральної, результативної та клієнтоорієнтованої публічної служби. Державні інституції мають переорієнтувати кадрову політику на стандарти Європейського адміністративного простору, критерії SIGMA, принципи професіоналізації та стратегічного HRM, які сформувалися в країнах ЄС і довели свою ефективність.

Сучасний етап розвитку української державної служби характеризується суттєвими організаційними та нормативними змінами, однак дослідження свідчать, що процеси адаптації залишаються нерівномірними і часто фрагментарними [62]

Гармонізація української системи управління персоналом із європейськими стандартами – це комплексний і довгостроковий процес, спрямований на трансформацію державної служби в сучасний інституційний механізм, здатний діяти відповідно до принципів належного врядування та вимог ЄС.

Механізми удосконалення системи управління персоналом на державній службі в контексті гармонізації до європейських стандартів представлений на рис. 3.1. У цьому контексті важливо окреслити ключові напрями, за якими має здійснюватися гармонізація національної HR-системи з європейськими стандартами:

- 1) адаптація нормативно-правової бази до стандартів ЄС та принципів SIGMA;
- 2) професіоналізація державної служби та запровадження компетентнісних підходів;

- 3) модернізація процедур добору, кар'єрного просування та формування кадрового резерву;
- 4) розвиток професійного навчання та інституційної спроможності HR-служб;
- 5) підвищення прозорості, етичності та доброчесності державної служби;
- 6) посилення HR-брендингу держави;
- 7) цифровізація HR-технологій та впровадження аналітичних інструментів.



**Рис. 3.1. Механізми удосконалення системи управління персоналом на державній службі в контексті гармонізації до європейських стандартів**

*Джерело: розроблено автором за [3, 69, 81]*

1. Адаптація нормативно-правової бази до стандартів ЄС та принципів SIGMA, тобто створення нормативної бази, узгодженої з принципами

належного врядування та європейськими вимогами до державної служби є першочерговим напрямом. За дослідженнями Петринської В. В., подальша адаптація законодавства щодо державної служби та HRM до норм ЄС – це системна вимога Угоди про асоціацію та статусу України як кандидата на членство в ЄС [62]

До головних кроків, які потрібно зробити з цією метою нами виокремлено наступні:

- 1) імплементацію принципів Європейського адміністративного простору (верховенство права, стабільність служби, прозорість процедур, доступність інформації);
- 2) узгодження процедур добору, оцінювання, дисциплінарної відповідальності та розвитку персоналу з критеріями SIGMA;
- 3) модернізацію законодавства у частині професійної служби, корпоративного управління кадрами, стандартів етичної поведінки;
- 4) оновлення підзаконних актів, що регулюють роботу HR-служб.

Проте дослідження демонструють, що чинний Закон «Про загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства ЄС» [63] фактично не охоплює сферу державної служби, що ускладнює повноцінний нормативний прогрес у цьому напрямі.

Тому необхідним є оновлення законодавчої бази та виокремлення державної служби як пріоритетної сфери адаптації.

2. Професіоналізація державної служби та запровадження компетентнісних підходів. Європейські системи HRM спираються на модель професійної, стабільної та політично нейтральної публічної служби. В Україні поступове формування компетентнісної моделі підтримується реформою державного управління 2022–2025 рр., але розрив між нормативними приписами та фактичними практиками залишається значним.

Серед основних вимог, характерних для країн ЄС:

- високі стандарти професійної підготовки;
- чітко визначені професійні компетентності;

- об’єктивне оцінювання результатів діяльності та продуктового внеску працівника;
- використання персональних планів розвитку;
- наявність системи регулярного підвищення кваліфікації та постійного навчання.

У працях науковців зазначається, що європейські стандарти відрізняються від українських рівнем професійної підготовки, культурою етичної поведінки, прозорістю кар’єрних процедур та ефективністю систем стимулювання [62, 64, 65]. Як зазначає Н. Волкова, в умовах євроінтеграційних процесів стратегічне управління персоналом має здійснюватися з урахуванням професійних, етичних і цифрових компетентностей, необхідних для роботи з наднаціональними структурами ЄС. Українські публічні службовці повинні володіти знанням європейського права, іноземними мовами, навичками проектного менеджменту та орієнтацією на клієнта [64].

Особливо важливими є: знання мов ЄС, здатність працювати з *acquis communautaire*, навички аналізу політик та проектного менеджменту, клієнтоорієнтованість як базова цінність публічної служби

3. Модернізація процедур добору, кар’єрного просування та формування кадрового резерву. Європейська практика ґрунтується на прозорих, уніфікованих конкурсних процедурах, які забезпечують доступність, рівність та неупередженість.

Українська система потребує глибоких змін, оскільки досі зберігаються: формалізм у конкурсах, непрозорість оцінювання, відсутність ефективного кадрового резерву, недостатня автоматизація процедур.

Петринська В. В. у своєму дослідженні стратегічних векторів модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі підкреслює доцільність:

- 1) створення дієвого кадрового резерву (в т.ч. на деокупованих територіях)
- 2) уніфікації конкурсів і процедур просування,

- 3) переходу до електронних систем оцінки кандидатів,
- 4) посилення ротації кадрів,
- 5) розвитку професійних HR-служб нового зразка [62].

Крім того, впровадження цифрових інструментів (онлайн-тестування, відеоспівбесіди, аналітика профілів кандидатів) робить добір персоналу значно ближчим до європейських підходів.

4. Розвиток професійного навчання та інституційної спроможності HR-служб. Важливою умовою є запозичення європейських практик навчання, включно з досвідом EIPA (European Institute of Public Administration), який забезпечує комплексну підготовку службовців країн ЄС і кандидатів на вступ.

В контексті цього Волкова Н. запропонувала наступні напрями гармонізації, як-от:

- 1) перехід до моделі безперервного навчання (life-long learning);
- 2) впровадження сучасних освітніх стандартів, побудованих на компетентностях;
- 3) залучення міжнародних експертів для програм навчання;
- 4) використання цифрових платформ державної освіти (HRMIS, портали онлайн-курсів);
- 5) створення умов для самоосвіти та професійних обмінів.

У працях вітчизняних дослідників також підкреслюється, що чинна система професійного навчання в Україні гальмує розвиток кадрового потенціалу та потребує модернізації, включно з оновленням змісту освіти та залученням практиків [65].

5. Підвищення прозорості, етичності та доброчесності державної служби. Європейські стандарти передбачають високі вимоги до етики поведінки, уникнення конфлікту інтересів, дотримання цінностей служіння громадянам. Щодо впровадження даного механізму в українську систему управління персоналом, на нашу думку доцільно здійснювати такі кроки, як:

- затвердити сучасні (за стандартами ЄС) кодекси етики та механізми їх контролю;

- переосмислити інструменти запобігання корупції;
- підвищити прозорість кадрових процедур;
- уніфікувати правила службової поведінки відповідно до стандартів ЄС.

Зокрема, дослідження провідних науковців вказують, що етична поведінка є ключовим маркером відповідності української служби європейським вимогам і важливою передумовою формування довіри громадян [62, 64, 65].

6. Розвиток HR-брендингу держави як роботодавця полягає у тому, що конкурентоспроможність держави як роботодавця визначає її здатність залучати, мотивувати і утримувати талановитих фахівців. У країнах ЄС HR-брендинг є невід’ємною частиною кадрової політики.

В контексті даного механізму українській системі управління персоналом на державній службі було б доцільно проводити таку політику:

- 1) сформувати сучасний імідж державної служби;
- 2) оновити стандартів оплати праці;
- 3) розвивати нематеріальну мотивацію;
- 4) створювати позитивну корпоративну культуру;
- 5) поширювати довгострокові програми розвитку персоналу.

На думку Петринської В. В. з чим цілком погоджуємось, HR-брендинг є стратегічним напрямом модернізації системи управління персоналом у публічному секторі та важливим чинником утримання кадрів у період воєнних та поствоєнних трансформацій [62]

7. Впровадження цифрових HR-технологій та аналітики (HRMIS, HRIS, Big Data). З урахуванням того факту, що європейські підходи базуються на електронному документообігу, цифровому доборі персоналу, автоматизованих системах оцінювання, аналітичних HR-панелях та використанні великих даних для прогнозування ризиків та потреб персоналу, в напрямку європейської інтеграції та гармонізації системи управління персоналом із європейськими стандартами Україні необхідно:

- 1) завершити впровадження HRMIS;
- 2) запровадити єдині стандарти цифрової кадрової аналітики;
- 3) оптимізувати процедури оцінювання та кар'єрного менеджменту;
- 4) забезпечити цифрову грамотність HR-служб.

Позитивний досвід ЄС щодо мінімізації ручних процесів та високого рівня автоматизації свідчить про значне підвищення об'єктивності та ефективності кадрової політики.

Здійснення зазначених кроків створює підґрунтя для побудови ефективної, клієнтоорієнтованої та сучасної публічної служби, здатної інтегруватися у спільний європейський управлінський простір та забезпечувати якісне представництво України на міжнародному рівні.

За результатами дослідження було здійснено SWOT-аналіз механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України який представлений в Додатку В. SWOT-аналіз показав, що система управління персоналом на державній службі України має значний потенціал для модернізації, який базується на сучасній законодавчій основі, цифровізації та європейській інтеграції. Проте реалізація цього потенціалу можлива лише за умови подолання ключових слабких сторін: недостатньої мотивації, плинності кадрів, нерівномірного кадрового забезпечення та слабого стратегічного HR-планування. Водночас зовнішні можливості (цифровізація, післявоєнне відновлення, співпраця з ЄС та міжнародними партнерами) створюють сприятливі умови для побудови сучасної моделі управління людськими ресурсами у публічній службі.

Удосконалення системи управління персоналом на державній службі України

потребує комплексного підходу, що включає одночасне впровадження інноваційних HR-технологій і гармонізацію національної моделі з європейськими стандартами. Запропоновані напрями створюють основу для підвищення ефективності кадрової політики, забезпечення професіоналізації державної служби та підвищення довіри громадян до органів влади.

## ВИСНОВКИ

В результаті досягнення мети кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та практичне визначення механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України та реалізації поставлених завдань отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що управління персоналом має циклічний характер і включає взаємопов'язані елементи – планування, підбір і відбір кадрів, навчання й розвиток, мотивацію, оцінювання результативності, кадровий контроль і моніторинг. Сукупність цих елементів формує інтегровану систему, що забезпечує безперервність розвитку кадрового потенціалу.

Проведений аналіз теоретичних підходів засвідчує, що управління персоналом у системі державного управління є складним, багатовимірним і стратегічно важливим процесом, який визначає якість функціонування публічної влади. У сучасних умовах реформування державної служби увага зміщується від суто адміністративного трактування кадрової роботи до розуміння персоналу як ключового ресурсу, здатного забезпечити ефективну реалізацію публічної політики та задовольнити суспільні інтереси.

Проаналізовані трактування поняття «управління персоналом» різними науковцями свідчать про наявність різних концептуальних підходів – від розуміння персоналу як трудового ресурсу до інтегрованих моделей управління людським потенціалом та талантами. Така багатовекторність підходів відображає сучасні тенденції розвитку публічного управління, у межах яких персонал розглядається не лише як виконавець трудової функції, а як носій компетенцій, цінностей, професійних інтересів та мотивацій.

У законодавчих та підзаконних актах не міститься чіткого тлумачення терміну «управління персоналом», що обґрунтовує актуальність формулювання власного визначення в межах наукового дослідження. В контексті чого, ураховуючи мету та завдання нашого дослідження під «управлінням персоналом» розуміємо «цілеспрямовану та системно

організовану діяльність органів державної влади щодо формування, розвитку, мотивації та ефективного використання кадрового потенціалу державних службовців шляхом застосування організаційних, правових і соціально-економічних механізмів для забезпечення результативного виконання завдань держави».

Встановлено, що ефективне управління персоналом у державному секторі забезпечується дотриманням чіткої системи принципів: законності, професіоналізму, відкритості, політичної нейтральності, рівного доступу, результативності, безперервного професійного розвитку, етичності й доброчесності. Саме ці принципи формують нормативно-ціннісне підґрунтя кадрової політики та створюють умови для побудови професійної, компетентної й доброчесної державної служби.

Отже, сутність, принципи та функції управління персоналом у державному управлінні визначають основні напрями формування професійної та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян, цілі державної політики та стандарти європейського врядування.

2. Аналіз наукових джерел засвідчує різноманіття підходів до визначення та застосування методів управління персоналом у системі державної служби України. У вітчизняній науковій літературі дослідники традиційно виокремлюють організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні та інноваційні методи, що відрізняються за організаційною формою та сферою використання. Водночас таке їх трактування частково звужує можливості практичного застосування. Зарубіжні ж дослідження демонструють ширший – таксономічний – вимір методів управління персоналом, сформований на основі різних теорій, підходів і моделей, розроблених у сфері публічного управління. Установлено, що одним із ключових напрямів реформування державного управління є модернізація системи державної служби з урахуванням провідних міжнародних практик і стандартів.

3. Дослідження зарубіжного досвіду управління персоналом публічної служби показало, що провідні країни світу виробили різні, але взаємодоповнювальні моделі кадрової політики, які забезпечують ефективність державного управління. Європейські держави сповідують переважно кар'єрну модель служби, що ґрунтується на принципах професіоналізму, стабільності, меритократії, безперервного розвитку та високих етичних стандартів. Американська модель, навпаки, характеризується гнучкістю, контрактністю, децентралізацією та орієнтацією на результат, активно застосовуючи сучасні HR-технології, цифрові інструменти та системи оцінювання ефективності.

Попри відмінності, зарубіжний досвід демонструє низку спільних закономірностей: стратегічне управління людським капіталом, відкриті та прозорі процедури добору, інвестиції у навчання протягом життя, поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації, а також цифровізація процесів управління персоналом. Високий рівень інституційної зрілості, ціннісна орієнтація на служіння громадянам і сильні етичні стандарти залишаються визначальними для якості публічної служби в розвинених державах.

Для України важливим є не механічне копіювання зарубіжних моделей, а адаптація найкращих практик з урахуванням національного контексту, рівня інституційної спроможності, управлінської культури та соціально-економічних особливостей. Подальше вдосконалення української системи управління персоналом має спиратися на європейські стандарти якості, розвиток компетентнісного підходу, цифровізацію HR- процесів, підвищення ролі нематеріальної мотивації та формування етичної культури публічної служби. Саме інтеграція професійності європейських моделей та інноваційності американського підходу здатна забезпечити створення сучасної, ефективної та орієнтованої на громадян систему управління персоналом у державному секторі України.

4. Стан кадрового забезпечення державної служби України можна охарактеризувати як такий, що поступово переходить від традиційної

бюрократичної моделі до сучасної європейської концепції HRM (Human Resource Management). До ключових досягнень можна віднести:

- підвищення прозорості конкурсного добору;
- створення єдиних підходів до оцінювання та розвитку персоналу;
- цифровізацію кадрових процесів;
- посилення акценту на компетентнісному підході;
- розвиток інституційної спроможності органів влади.

Проте, поєднання кількісних і якісних показників дозволило дійти таких висновків: високий рівень вакантних посад ( $\approx 30\ 000$ ) у поєднанні з низьким відсотком молодих працівників ( $< 20\ %$ ) створює дефіцит кадрової динаміки та оновлення. Недостатня участь молоді у службі підвищує ризики втрати інноваційного потенціалу.

Механізми підбору, мотивації, навчання й просування – хоча формально запроваджені – працюють недостатньо ефективно з огляду на зазначені показники. Наприклад, повільне заповнення вакансій, неохопленість молодих кадрів, недостатня цифрова компетентність. На жаль, публічна статистика не містить усіх цих даних у відкритому доступі, що ускладнює повну оцінку.

Отже, незважаючи на стабілізацію кількісного складу, кадрова система державної служби України має значний потенціал для підвищення ефективності HR-механізмів та поліпшення якісних характеристик.

5. Сучасний стан кадрового забезпечення державної служби України характеризується зменшенням чисельності персоналу, дисбалансами у віковій та компетентнісній структурі та недостатньою привабливістю служби для молоді. Війна загострила дефіцит кадрів і посилила плинність, однак останні роки демонструють поступову стабілізацію. Наявні механізми добору, мотивації та розвитку працівників потребують модернізації й цифровізації, оскільки їхня ефективність залишається недостатньою. Водночас упровадження компетентнісного підходу, розширення можливостей навчання та автоматизація HR-процесів створюють передумови для подальшого професіоналізації та оновлення державної служби.

6. Аналіз ключових проблем функціонування системи управління персоналом показав, що система управління персоналом державної служби залишається недостатньо ефективною через низку структурних та організаційних обмежень. Основні проблеми пов'язані з фрагментарністю нормативно-правового регулювання, надмірною бюрократизацією кадрових процедур, слабкою інституційною спроможністю HR-підрозділів та низькою конкурентоспроможністю державної служби як роботодавця. Дисбаланси у віковій та компетентнісній структурі кадрів, формальний характер професійного навчання та обмежені можливості кар'єрного розвитку негативно позначаються на якості кадрового потенціалу. Нерівномірна цифровізація та відсутність єдиних стандартів HR-аналітики уповільнюють модернізацію кадрових процесів.

7. Розгляд перспектив впровадження інноваційних HR-технологій та цифрових інструментів дозволив зробити висновки, що такий підхід є ключовою умовою модернізації системи управління персоналом на державній службі України. Цифровізація кадрових процесів – від автоматизації обліку персоналу до застосування HR-аналітики, онлайн-конкурсів, платформ професійного навчання та інструментів тайм-менеджменту – підвищує прозорість, оперативність і об'єктивність управлінських рішень. Використання HRMIS, Big Data і сучасних технологій оцінювання сприяє формуванню професійної, мотивованої та результативної державної служби. Водночас нерівномірність цифрового розвитку та нестача компетентностей в окремих органах влади залишаються суттєвими викликами, що потребують подальшого вирішення. Загалом інноваційні HR-технології створюють підґрунтя для переходу до більш гнучкої, ефективною та людиноцентричної моделі державного управління.

8. Гармонізація української системи управління персоналом із європейськими стандартами є необхідною умовою інтеграції до ЄС та формування професійної, етичної й клієнтоорієнтованої державної служби.

Аналіз показує, що Україна вже здійснює важливі кроки у цьому напрямі, однак трансформація залишається неоднорідною та потребує системності.

Основні напрями зближення з європейськими підходами включають: оновлення нормативно-правової бази, професіоналізацію публічної служби, прозорі процедури добору й просування, розвиток безперервного навчання, підвищення етичності та доброчесності, формування позитивного HR-бренду держави, а також активне впровадження цифрових HR-технологій. Реалізація цих кроків створює передумови для підвищення ефективності кадрової політики та наближення української державної служби до стандартів Європейського адміністративного простору.

SWOT-аналіз підтвердив, що нинішня система має значний потенціал модернізації, однак його реалізація можлива лише за умови подолання існуючих слабких сторін і використання можливостей, які відкриває цифровізація, міжнародне партнерство та євроінтеграційний курс.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зелінський С. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? *Держслужбовець*. 2018. № 6. URL : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/june/issue-6/article-37211.html> (дата звернення 27.11.2025)
2. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення 27.11.2025)
3. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди і інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 12. С. 20 – 25.
4. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 194 с.
5. Штиршов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Сухорукова А. Л. Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 18. С. 212 – 219.
6. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
7. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
8. Гончарук Н. Т. Концептуальні засади управління людськими ресурсами у сфері публічної служби: архетипний підхід. DOI: <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-18-3-159-172> (дата звернення 27.11.2025)
9. Мохова Ю. Л., Сабадаш Р. В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2019/26.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf) (дата звернення 26.11.2025).

10. Akinseye Olowu. Exploring the Role of Human Resource Management in Advancing Change in the Public Sector. *Noyam Journals*. 2024. Vol. 5 № 16. P. 3169-3179. URL: [https://noyam.org/?download\\_id=13262&sdm\\_process\\_download=1](https://noyam.org/?download_id=13262&sdm_process_download=1) (дата звернення 27.11.2025)
11. Балусєва О. В., Снопєнко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12\\_2020/12.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf) (дата звернення 27.11.2025)
12. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16 – 21.
13. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. *Věda a perspektivy*. 2022. № 7(14). С. 63 – 74.
14. Сидорєнко А. О., Чорній В. В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збір. наук. праць молод. вчен. КІІ ім. І. Сікорського*. 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078> (дата звернення 27.11.2025)
15. Яковєнко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матер. Міжнарод. наук.-практ. конференції, 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257 – 262. URL: [https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20/Tezy\\_Bolgaria\\_03.20\\_37.pdf](https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/Tezy_Bolgaria_03.20/Tezy_Bolgaria_03.20_37.pdf) (дата звернення 28.11.2025)
16. Овчарєнко Є.І., Тютюнник В.К. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. *Молодий вчений*. 2020. № 4 (80). С. 393 – 396.
17. Серєда Г.В., Паламарчук К.В. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та Суспільство*. 2023. Випуск 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20> (дата звернення 27.11.2025)
18. John P. Burns. Human Resource Management in Public Administration: Key Challenges. *Politics: Oxford Research Encyclopedias*. 2022. URL:

- <https://oxfordre.com/politics/view/10.1093/acrefore/9780190228637.001.0001/acrefore-9780190228637-e-1495> (дата звернення 27.11.2025)
19. Lapuente V., Van de Walle S. The effects of new public management on the quality of public services. *Governance: An International Journal Of Policy, Administration, And Institutions*. 2020. Ussue 3. P. 461-475. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/gove.12502>; (дата звернення 27.11.2025)
20. Herrera J., Miller D. M. An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government. *Public Personnel Management: SAGE Journals*. 2018. Vol. 47(4). P. 445–471. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0091026018791965> (дата звернення 27.11.2025)
20. Євтушенко Г. І., Мороз О. О. Управління персоналом на державній службі: європейські стандарти. *Бізнесінформ*. 2019. № 11. С. 362 – 367.
21. Шишпанова Н. О. Зарубіжний досвід управління трудовими ресурсами публічної сфери. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 213 – 219.
22. Паламарчук І. В., Міроненко В. А. Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку. *Теорія та практика державного управління*. 2019. № 3(66). С. 181 – 187.
23. Загальна декларація прав людини: прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення 01.12.2025)
24. Міжнародний пакт про громадянські та політичні: ратифіковано Указом Президії Верховної Ради Української РСР № 2148-VIII ( 2148-08 ) від 19 жовтня 1973 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_043#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text) (дата звернення 01.12.2025)
25. Угода про асоціацію між Україною з однієї сторони та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і державами-членами, з іншої сторони

- ратифіковано із заявою Законом від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) (дата звернення 01.12.2025)
26. Рекомендація № R (2000) 6 Комітету міністрів Ради Європи про статус державних службовців від 24 лютого 2000 р. URL: <https://minjust.gov.ua/m/rekomendatsii-parlamentskoi-asamblei-ta-komitetu-ministriv-radi-evropi> (дата звернення: 01.12.2025)
27. Директива Ради 2000/78/ЄС від 27 листопада 2000 р. про встановлення загальних рамок для однакового ставлення у сфері зайнятості та професійної діяльності. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_003-00#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-00#Text) (дата звернення: 01.12.2025)
28. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України та ОЕСР щодо поглиблення співробітництва від 12 лютого 2021 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966\\_001-21#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966_001-21#Text) (дата звернення: 01.12.2025)
28. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення 01.12.2025)
29. Кодекс законів про працю України: Закон української радянської соціалістичної республіки від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 30.11.2025)
30. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 01.12.2025)
31. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 р. № 2493-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення 01.12.2025)
32. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 05.12.2025)

33. Плетньова Т. Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2023. Том 34 (73) № 1. С. 111 – 118.
34. Андреев А. В. Проблеми правового регулювання кадрового забезпечення державної служби України. дис. ... докт. юрид. наук: 12.00.05. Київ, 2019. 417 с.
35. Гаркуша А. Т. Адміністративно-правовий статус Національного агентства України з питань державної служби: дис.. ... канд.. юрид наук: 12.00.07. Одеса, 2017. 248 с.
36. Національне агентство України з питань державної служби. Оф. Сайт. URL : <https://nads.gov.ua/misiya-nads> (дата звернення 01.12.2025)
37. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023. Звіт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf> (дата звернення 01.12.2025)
38. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2024. Звіт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf> (дата звернення 01.12.2025)
39. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022. Звіт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%B2.22.pdf> (дата звернення 01.12.2025)
40. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2021. Звіт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf> (дата звернення 01.12.2025)
41. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.09.2025. Звіт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-3-kv-25-1.pdf> (дата звернення 02.12.2025)
42. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL : <https://nads.gov.ua/test> (дата звернення 02.12.2025)

43. Про затвердження форми звітності «Звіт про кількісний та якісний склад державних службовців» та Інструкції щодо її заповнення : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 21 березня 2023 р. № 40-23. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0533-23#Text> (дата звернення 05.12.2025)
44. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 р. № 4-21. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення 02.12.2025)
45. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. URL: [https://api.par.in.ua/uploads/progress\\_report/file\\_uk/47/Survey\\_Report\\_Youth\\_Engagement\\_to\\_Public\\_Service.pdf?fbclid=IwY2xjawIppgllHRuA2FlbQIxMAABHY1LAoEnIVpImIj6kgFpPduLvGTFkL100wVKU0rJ96l8UvZCHyu4v6dLBg\\_aem\\_rR-NUg9zfk0MHRUwRWM\\_UA](https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/47/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf?fbclid=IwY2xjawIppgllHRuA2FlbQIxMAABHY1LAoEnIVpImIj6kgFpPduLvGTFkL100wVKU0rJ96l8UvZCHyu4v6dLBg_aem_rR-NUg9zfk0MHRUwRWM_UA) (дата звернення: 02.12.2025)
46. Вступ на державну службу. Портал НАДС «Управління знаннями». URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/vstup-na-derzhavnu-sluzhbu> (дата звернення 02.12.2025)
47. Результати проєкту EU4PFM щодо HR/PAR. URL : <https://eu4pfm.com.ua/dosiahnuti-rezultaty/hr/> (дата звернення 02.12.2025)
48. Аналітичний звіт щодо впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, розроблених суб'єктами надання освітніх послуг та погоджених НАДС у 2024 році. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-shhodo-vprovadzenix-program-2024.pdf> (дата звернення 02.12.2025)

49. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану. Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf> (дата звернення 02.12.2025)
50. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом. URL : <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/pressroom/pressrelease/2022/ac> (дата звернення 02.12.2025)
- 51 Барановський Д. В., Бріль М. С. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. Теоретичні та емпіричні наукові дослідження: концепція та тенденції: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції (7 березня 2025 р.; Оксфорд, Велика Британія). URL : <https://archive.logos-science.com/index.php/conference-proceedings/article/view/2786> (дата звернення 03.12.2025)
- 52 HRMIS. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах: Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення 03.12.2025)
53. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#n9> (дата звернення 01.12.2025)
54. НАДС продовжує навчання з використання HRMIS у державних органах: Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-prodovzhuie-navchannia-z-vykorystannia-hrmis-u-derzhavnykh-orhanakh> (дата звернення 03.12.2025)
55. Близько 1 тис. держслужбовців пройшли навчальний курс підвищення кваліфікації з принципів роботи ІТ-системи HRMIS в державних органах. Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/zavershylos-navchannia-za-zahalnoi-u-korotkostrokovoiu->

prohramoiu-pidvyshchennia-kvalifikatsii-osnovni-pryntsyru-roboty-systemy-hrmis-v-derzhavnykh-orhanakh (дата звернення 03.12.2025)

56. Моніторинг якості підвищення кваліфікації. Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/analitichni-materiali/monitorynh-iakosti-pidvyshchennia-kvalifikatsii> (дата звернення 03.12.2025)

57. Сопілко І. М., Крутась В. О. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. *Юридичний вісник*. 2022. 1 (62). С. 85 – 90.

58. Богуславська С. І., Лобас В. М. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців. *Економічний простір*. 2025. № 205. С. 17 – 21.

59. Кастарна Г. В. Механізм удосконалення реалізації кадрової політики та управління персоналом в органах державної влади. Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій: матеріали III Міжнар. наук.-практич. конф. (25 квітня 2025 року, м. Полтава). м. Полтава : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2025. С. 91 – 96.

60. Щетініна Л. В., Яструбинська А. Є. Оцінювання залученості персоналу: значення, вимоги та практичні рекомендації. URL : <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/53671082-70a0-4315-9bec-db7152e46e7c/content> (дата звернення 03.12.2025)

61. Портал управління знаннями: факти і цифри. Оф. сайт Національного агентства України з питань державної служби. URL : <https://nads.gov.ua/news/portal-upravlinnia-znanniamy-fakty-i-tsyfry> (дата звернення 03.12.2025)

62. Білокудря А. В., Іванова О. Ю. Зарубіжний досвід формування системи управління людськими ресурсами. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4838/4778>

63. Методологія визначення спроможності служб управління персоналом державних органів. Офіційний веб-сайт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSON>

ALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/metodologia.pdf (дата звернення 27.11.2025)

64. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2023. № 2 (5). С. 17 – 21.

65. Авербух Г. М., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2022. № 3(28). С. 10-16.

66. Сидорук С. М., Глівенко С. В. Впровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України на основі паблік-інжинірінга. Сучасний менеджмент і економічний розвиток. Трансформація системи управління регіональним розвитком: матер. постійно діючої між народ. наук.-практ. інтернет-конфер. URL : <https://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d095.pdf> (дата звернення 27.11.2025)

67. Myers B. Improving public sector performance through innovation and inter-agency coordination. 2018. URL: [https://blogs-worldbankorg.translate.goog/eastasiapacific/improving-public-sector-performance-through-innovation-andinter-agency-coordination?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=uk&\\_x\\_tr\\_hl=uk&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://blogs-worldbankorg.translate.goog/eastasiapacific/improving-public-sector-performance-through-innovation-andinter-agency-coordination?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=uk&_x_tr_hl=uk&_x_tr_pto=sc) (дата звернення 27.11.2025)

68. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 01.12.2025)

69. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (дата звернення 01.12.2025)

70. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 404. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.12.2025)
71. Сукрушева Г., Матьєва А. Проблеми системи управління персоналом державної служби в Україні. Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (з міжнародною участю): 30 квіт. 2025 р., м. Черкаси. URL : [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5680/1/01-06-25\\_%D0%97%D0%B1%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20IX%20%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%202025.pdf#page=88](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/5680/1/01-06-25_%D0%97%D0%B1%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20IX%20%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%83%D0%BA%D1%80%20%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%202025.pdf#page=88) (дата звернення 02.12.2025)
72. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. № 1 (8). С. 62 – 70.
73. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2025. Випуск 87: частина 3. С. 214 – 219.
74. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 18 березня 2004 р. № 1629-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1629-15> (дата звернення 04.12.2025)
75. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України: Указ Президента України від 18 липня 2011 року № 769/2011. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text> (дата звернення 05.12.2025)
76. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189 – 196.

76. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9.
77. Фесенко В. О. Сучасні світові тенденції розвитку системи управління персоналом в органах публічної влади. Актуальні проблеми державного управління. 2019. 2(56). С. 183 – 191.
78. Іванова В. І., Кубіцький С. О. Зарубіжний досвід управління кар'єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки: матеріали Міжнародної наукової конференції. М .Полтава, 23 червня, 2023 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 64 – 70. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/23.06.2023/32> (дата звернення 29.11.2025)
79. Плетньова Т. Р. Національне агентство України з питань державної служби в системі суб'єктів управління персоналом на державній службі: особливості адміністративно-правового статусу. *Правова позиція*. 2021. № 1 (30). С. 39 –
80. Про внесення змін до Правил перетинання державного кордону громадянами України : постанова Кабінету Міністрів України від 27 січня 2023 р. № 69. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/69-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.12.2025)

# ДОДАТКИ

Додаток А

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ,  
УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ  
ТА СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ВИМІРИ  
СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ  
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

**Том 1**

**14 листопада 2025 р.**

**Дніпро**

УДК 346.7+658+316.6:316.346-053.6

**Організатори конференції:** Міністерство освіти і науки України,  
Університет митної справи та фінансів,  
Рада молодих вчених  
Університету митної справи та фінансів

**Склад редакційної групи:** Бочаров Д. О., Ченцов В. В., Приймаченко Д. В.,  
Архирейська Н. В., Губа О. І., Даценко В. В.,  
Корнеєв М. В., Ліпинський В. В.,  
Бондаревська К. В., Борисенко О. П., Горб К. М.,  
Грачевська Т. О., Григораш О. В.,  
Дерев'янка Т. П., Кодацька Н. О., Лихолат О. А.,  
Марценюк О. О., Олексієнко Р. Ю.,  
Павлова Н. В., Сальникова Т. В., Фірсов О. Д.,  
Шаранов Р. С., Щолокова Г. В.

**Економіко-правові, управлінсько-технологічні та соціально-психологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд :** матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025. Том 1. 463 с.

ISBN 978-966-328-250-3

Матеріали науково-практичної конференції, які включені до збірника, присвячені сучасним тенденціям розвитку міжнародних економічних відносин; актуальним проблемам діяльності судових та правоохоронних органів у сучасних правових реаліях; упровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні та особливостям трансформації менеджменту в цифровому суспільстві; розвитку інформаційних технологій і захисту інформації; інтегрованим підходам управління логістикою; інноваціям у сфері фінансів, обліку, аудиту в контексті сучасних ризиків та економічних загроз; інформаційно-комунікативним та соціально-психологічним аспектам суспільного життя в умовах війни, а також інноваційним підходам у туризмі та готельно-ресторанній справі.

Збірник матеріалів може становити інтерес для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, а також фахівців у галузі економіки, права, управління та фінансів.

**ТЕЗИ ДОПОВІДЕЙ ДРУКУЮТЬСЯ МЕТОДОМ ПРЯМОГО  
ВІДТВОРЕННЯ ТЕКСТУ, ПОДАНОГО АВТОРАМИ,  
ЯКІ НЕСУТЬ ПОВНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ  
ЗА ЙОГО ФОРМУ І ЗМІСТ**

© Колектив авторів, 2025

ISBN 978-966-328-250-3

© Університет митної справи та фінансів, 2025

<b>Багро К.В., Ігнатов М.Ю.</b> Адаптація системи стимулювання персоналу до гібридних форм роботи в сучасних умовах .....	177
<b>Башкірова А.О.</b> Сутнісні детермінанти антикризового управління .....	179
<b>Бондар К.А., Браташ І.В.</b> Система управління персоналом у сучасних умовах .....	181
<b>Буравська В.М., Чабаненко С.Д.</b> Вплив валютних коливань на фінансові результати підприємств .....	183
<b>Каліберда А.Р.</b> Роль штучного інтелекту у формуванні корпоративної культури організації .....	185
<b>Каплюха М.С.</b> Сучасні досягнення техніки і технології в операційному менеджменті .....	187
<b>Казак Є.С.</b> Цифрові інструменти ринкової комунікації та пріоритети їх управлінського вибору .....	189
<b>Молчанова А.</b> Підвищення ролі HR-маркетингу в умовах глобалізації .....	191
<b>Негрей А.А.</b> Трансформація методів управління людським потенціалом під впливом інноваційних технологій .....	193
<b>Нестеренко В.І.</b> Організаційна поведінка та корпоративна етика як чинники стійкості підприємства .....	195
<b>Нікіфоров О.Л.</b> Трансформація менеджменту під час використання цифрової концепції «Шаблон управління будівництвом» .....	197
<b>Пальчиков В.М., Калашник М.Ю.</b> Актуальність принципів гендерної рівності на підприємствах, що планують вихід на міжнародний ринок .....	199
<b>Підлепян Д.</b> Залежність продуктивності праці від її мотивації .....	201
<b>Семчишина А.Р.</b> Особливості менеджменту в організаціях за умов цифровізації .....	203
<b>Сівак В.С., Меріхова Д.І.</b> Вплив системи планування на управління маркетинговою діяльністю в організації .....	205
<b>Хилько І.І., Іваненко В.О.</b> Управління людськими ресурсами в контексті досліджень операцій .....	207
<b>Чепурко Ю.О.</b> Використання аналітики великих даних в управлінні підприємством .....	209

#### ***Інноваційні технології публічного управління в цифровому суспільстві***

<b>Андреєва К.М.</b> Інноваційні підходи в системі підготовки та управління кадровим потенціалом в охороні здоров'я .....	212
<b>Бахтін Р.В.</b> Упровадження інноваційних інструментів соціальної політики в системі державного управління .....	214
<b>Біла М.О.</b> Цифровізація управління персоналом в органах місцевого самоврядування сучасної України .....	216
<b>Булгак Є.В.</b> Інноваційні HR-технології як інструмент підвищення ефективності державної служби України .....	218

Булгак Є.В.,  
студентка Університету митної справи та фінансів  
(науковий керівник – Критенко О.О., к.держ.упр., доц.,  
доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів)

## **ІННОВАЦІЙНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що трансформують підходи до кадрової політики та організації праці. У цьому контексті інноваційні HR-технології (Human Resources Technologies) виступають важливим інструментом забезпечення результативності, прозорості та доброчесності державної служби.

Під HR-технологіями у публічному секторі розуміють сукупність цифрових інструментів і методів, спрямованих на автоматизацію, аналітику та стратегічне управління персоналом. До таких технологій належать системи електронного кадрового обліку (HRIS), електронне декларування компетентностей, цифрові бази даних про службовців, платформи e-learning, а також інструменти HR-аналітики.

Діджиталізація HR – це впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом з метою підвищення ефективності, прозорості та якості кадрових процесів. Вона охоплює автоматизацію HR-процесів, цифрову інтеграцію з хмарними системами, застосування HR-аналітики, Big Data, VR-технологій і штучного інтелекту [1]. У публічному управлінні це створює платформу для розвитку цифрового врядування, підвищення продуктивності праці та якості державних послуг.

Запровадження функції HR на українській державній службі відбулося у 2019 році місією Національного агентства України з питань державної служби, що проявилось в стратегії НАДС, яка передбачала посилення органів влади через залучення нових керівників, створення функції HR та культурних трансформацій всередині організації, а також максимальну діджиталізацію старих механічних процесів [2].

До основних напрямів цифровізації HR-процесів на державній службі за результатами нашого дослідження було віднесено:

1. HR-автоматизацію, яка використовується для переведення кадрових процедур, обліку робочого часу та зарплати в електронному форматі.
2. HR-аналітика використання великих даних для прогнозування кар'єрного зростання та навчальних потреб.
3. SMART-рекрутинг – автоматизований добір кадрів із використанням алгоритмів штучного інтелекту.
4. HR-маркетинг – формування бренду державного роботодавця.
5. Електронне навчання (e-learning) – персоналізовані програми розвитку та підвищення кваліфікації.

До досягнень реформи проведеної НАДС у сфері цифровізації HR з упевненістю можемо віднести наступні:

– запровадження Career.gov.ua, CareerBot, інтеграція з Work.ua та Robota.ua;

– створення HELP DESK для кандидатів;

– запуск Порталу управління знаннями для безперервного навчання;

– впровадження HRMIS, до якої підключено понад 80 органів влади.

Ці ініціативи забезпечили прозорість добору кадрів, доступність вакансій та цифрову підтримку службовців.

Щодо перспектив розвитку HR-менеджменту в державному секторі, нами виокремлено і перехід до “цифрової робочої сили”, розвитку цифрових компетентностей, і використання Big Data для планування кар’єри та оцінювання ефективності, і формування нових професій майбутнього на державній службі (HR Data Detective, WFH Facilitator, Second-Act Coach), і зміцнення бренду державного роботодавця через відкритість, доброчесність та ефективні комунікації.

Діджиталізація HR – ключовий чинник модернізації державної служби. Вона підвищує її результативність, зменшує бюрократичні бар’єри, забезпечує прозорість і професійний розвиток кадрів. Подальший розвиток має ґрунтуватися на міжнародних трендах HR-автоматизації, аналітики, маркетингу, SMART-рекрутингу та електронного навчання, а також на розвитку цифрової компетентності державних службовців.

Особливої уваги заслуговує HR-аналітика, що дозволяє здійснювати прогнозування потреб у кадрах, оцінювати рівень плинності персоналу та ефективність навчальних програм. Використання аналітичних панелей і цифрових дашбордів сприяє формуванню стратегічного бачення кадрового потенціалу державної служби. Перспективним напрямом є розвиток концепції e-HR у публічному управлінні, що передбачає комплексне використання цифрових інструментів у кадровій роботі – від електронного відбору до оцінювання результатів діяльності службовців.

Водночас процес цифровізації кадрового менеджменту супроводжується низкою проблем: нестачею IT-компетентностей державних службовців, обмеженим фінансуванням, недостатньою інтегрованістю електронних систем та питаннями захисту персональних даних.

Інноваційні HR-технології стають ключовим чинником удосконалення системи управління персоналом у державному секторі. Їх ефективне впровадження забезпечує підвищення професійної спроможності державних службовців, прозорість кадрових процесів і розвиток нової культури публічного управління – заснованої на принципах відкритості, аналітичності та орієнтації на результат.

#### **Список використаних джерел:**

1. Гончарук Н., Прудіус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 5. С. 16–24.

## Продовження додатка А

2. Публічний звіт Голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році.

URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/zvit-2019-ost-versiya.pdf>

**Основні проблеми, причини, наслідки та напрями подолання у системі управління персоналом державної служби України**

<b>Проблема</b>	<b>Основні причини</b>	<b>Наслідки для державної служби</b>	<b>Шляхи подолання / рекомендації</b>
<b>Фрагментарність нормативно-правової бази</b>	Невідповідність законодавчих актів; відсутність узгоджених підзаконних документів; різне трактування процедур	Невизначеність у роботі кадрових служб; зниження якості управлінських рішень	Гармонізація законодавства; оновлення положень про кадрові служби; розроблення єдиного методичного кодексу з HR-процедур
<b>Централізований характер кадрового управління</b>	Надмірна роль НАДС при обмежених повноваженнях кадрових служб; відсутність делегування	Повільність рішень; слабка ініціатива на місцях; дублювання функцій	Надання більшої автономії кадровим службам; впровадження принципів децентралізації в HR
<b>Старіння кадрового складу</b>	Низька привабливість служби для молоді; відсутність ефективної кадрової політики оновлення	Зниження динамічності системи; ризик втрати інноваційного потенціалу	Розробка молодіжних програм; стажування; цифровізація відбору через е-конкурси
<b>Невідповідність компетенцій посадовим вимогам</b>	Формальний характер навчання; відсутність сучасних компетентнісних моделей	Зниження продуктивності праці; низька якість управлінських рішень	Розробка єдиної компетентнісної моделі; регулярна оцінка навичок; індивідуальні плани розвитку
<b>Бюрократичність конкурсних процедур</b>	Надмірна тривалість і складність процедур; застарілі критерії оцінювання	Вакансії залишаються незаповненими; демотивація кандидатів	Спрощення процедур; цифровізація HRMIS; впровадження онлайн-конкурсів

*Продовження додатка Б*

<b>Проблема</b>	<b>Основні причини</b>	<b>Наслідки для державної служби</b>	<b>Шляхи подолання / рекомендації</b>
<b>Недостатня мотивація та низька оплата праці</b>	Обмеженість бюджетних ресурсів; відсутність нематеріальних стимулів	Висока плинність кадрів; зниження лояльності персоналу	Реформа оплати праці; гнучкі системи преміювання; визнання досягнень
<b>Формальність професійного розвитку</b>	Відсутність зв'язку між навчанням і кар'єрним зростанням; слабкий контроль результатів	Неефективне використання навчальних ресурсів; низька віддача від інвестицій у розвиток	Впровадження competency-based learning; оцінка ефекту навчання; система наставництва
<b>Недостатня цифровізація HR-процесів</b>	Часткове впровадження HRMIS; низький рівень цифрових навичок працівників	Повільна обробка даних; відсутність аналітики; зниження прозорості	Завершення впровадження HRMIS; цифрове навчання; підвищення цифрових компетенцій
<b>Низький рівень престижу державної служби</b>	Стереотипи, низька зарплата, слабка публічна комунікація	Відтік кадрів, труднощі з набором нових працівників	PR-кампанії про позитивний імідж служби; публічне висвітлення результатів реформ

## SWOT-аналіз механізмів удосконалення системи управління персоналом на державній службі України

