

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра: публічного управління та адміністрування
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Формування сучасної системи управління персоналом в органах виконавчої влади України (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації)»

Виконала: студентка магістратури за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування заочної форми навчання
Олена КОЗАК

Керівник: доцент кафедри публічного управління та адміністрування, кандидат наук з державного управління, доцент
Микола БАЮК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Олена КОЗАК. Формування сучасної системи управління персоналом в органах виконавчої влади України (на матеріалах Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації). – Магістерська робота.

У роботі досліджено процес формування та функціонування системи служби управління персоналом в органах виконавчої влади України в умовах воєнного стану та євроінтеграційних трансформацій. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення формування системи служби управління персоналом з урахуванням сучасних викликів державного управління.

У першому розділі розкрито поняття, сутність і значення служби управління персоналом у діяльності органів виконавчої влади, охарактеризовано нормативно-правове регулювання її функціонування та визначено його ключову роль у забезпеченні професіоналізації публічної служби.

У другому розділі здійснено аналіз порядку створення, завдань, принципів і функціонального наповнення діяльності служби управління персоналом, а також проведено організаційно-функціональний аналіз роботи відповідного підрозділу департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації.

У третьому розділі узагальнено зарубіжний досвід модернізації систем управління персоналом та обґрунтовано напрями вдосконалення формування вітчизняної системи служби управління персоналом за інституційним, технологічним і кадровим векторами.

Ключові слова: публічне управління, управління персоналом, орган виконавчої влади, кадрове забезпечення, персонал, охорона здоров'я.

ABSTRACT

Olena KOZAK. Formation of a modern personnel management system in the executive bodies of Ukraine (based on materials from the Department of Health of the Khmelnytskyi Regional Military Administration). – Master's thesis.

The work examines the process of formation and functioning of the personnel management service system in the executive bodies of Ukraine under martial law and European integration transformations. The purpose of the study is to theoretically substantiate and develop directions for improving the formation of the personnel management service system, taking into account modern challenges of public administration.

The first section reveals the concept, essence and significance of the personnel management service in the activities of executive bodies, characterizes the regulatory and legal regulation of its functioning and determines its key role in ensuring the professionalization of the public service.

The second section analyzes the procedure for the creation, tasks, principles and functional content of the personnel management service, and also conducts an organizational and functional analysis of the work of the relevant unit of the Department of Health of the Khmelnytskyi Regional Military Administration.

The third section summarizes foreign experience in the modernization of personnel management systems and substantiates the directions for improving the formation of the domestic system of personnel management services according to institutional, technological and personnel vectors.

Keywords: public administration, personnel management, executive body, personnel management, personnel, health care.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	9
1.1. Поняття, сутність та значення служби управління персоналом в діяльності органів виконавчої влади.....	9
1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	21
2.1. Характеристика порядку створення, завдань та принципів діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади.....	21
2.2. Організаційно-функціональний аналіз діяльності служби управління персоналом департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації.....	30
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	40
3.1. Апробація зарубіжного досвіду у процес модернізації системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.....	40
3.2. Напрями вдосконалення формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади.....	52
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Органи виконавчої влади відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування держави, захисту національних інтересів та реалізації державної політики України. В умовах воєнного стану та повоєнної трансформації значення їх діяльності суттєво зростає, оскільки сучасні суспільно-політичні виклики потребують оперативного прийняття управлінських рішень, належної організації службової діяльності та ефективної координації роботи персоналу.

У цьому контексті одним із визначальних чинників результативної діяльності органів виконавчої влади є формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на професіоналізм, компетентність, доброчесність і спроможність публічних службовців ефективно виконувати покладені на них завдання. Саме якісний кадровий потенціал виступає основою інституційної спроможності органів виконавчої влади та їх здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Нормативно-правове та стратегічне регулювання у сфері управління персоналом в органах виконавчої влади ґрунтується на низці базових державних документів, які визначають пріоритети розвитку державної служби та кадрової політики. Зокрема, Стратегія реформування державного управління України спрямована на формування професійної, політично неупередженої та ефективної державної служби, здатної забезпечувати вироблення й реалізацію державної політики відповідно до європейських стандартів. У межах цієї Стратегії особлива увага приділяється розвитку людського потенціалу, удосконаленню системи добору, оцінювання та професійного розвитку державних службовців.

Важливе значення має також Закон України «Про державну службу», який закріплює правові засади проходження державної служби, визначає статус державного службовця, принципи управління персоналом, вимоги до професійної компетентності та доброчесності, а також умови кар'єрного

зростання і відповідальності. Зазначений закон створює правову основу для формування єдиних підходів до кадрової роботи в органах виконавчої влади.

У контексті післявоєнного відновлення актуалізується значення Плану відновлення України, який передбачає інституційну модернізацію системи державного управління та підвищення спроможності органів виконавчої влади через розвиток кадрового потенціалу, цифровізацію управлінських процесів і впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

Крім того, положення Національної економічної стратегії України на період до 2030 року акцентують увагу на необхідності посилення ролі ефективної державної служби як передумови сталого соціально-економічного розвитку, що безпосередньо пов'язано з якістю управління персоналом у публічному секторі.

Метою формування сучасної системи управління персоналом в органах виконавчої влади України є створення умов для підвищення ефективності службової діяльності, розвитку професійних компетентностей державних службовців та забезпечення якісної реалізації функцій держави в умовах воєнного та повоєнного розвитку.

Складність і багатовекторність діяльності органів виконавчої влади обумовлюють необхідність ґрунтовного теоретичного осмислення підходів до управління персоналом, а також узагальнення наукових напрацювань і практичного досвіду з метою подальшого вдосконалення кадрової політики, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Аналіз наукових джерел засвідчує, що проблематика управління персоналом у системі органів виконавчої влади є предметом досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. Серед українських науковців, які зробили вагомий внесок у дослідження питань державної служби та управління персоналом, слід відзначити Н.Т. Гончарук, В.Д. Бакуменка, О.О. Акімова, Т.Є. Кагановську, Н.А. Липовську, С.В. Венедіктова, В.М. Олуйка, М.М. Іжу.

Значний науковий інтерес до проблем управління персоналом у публічному секторі простежується і в працях зарубіжних дослідників,

зокрема М. Вебера, Д. Осборна, Т. Геблера, К. Полліта, Г. Букерта, у яких розглядаються питання професіоналізації публічної служби, модернізації кадрових практик та впровадження сучасних управлінських підходів у діяльність органів державної влади.

Водночас сучасні умови функціонування органів виконавчої влади України, зумовлені збройною агресією російської федерації та активізацією євроінтеграційних процесів, вказують на необхідність подальшого комплексного дослідження формування сучасної системи управління персоналом з урахуванням нових викликів і трансформаційних завдань. Зазначене підтверджує актуальність обраної теми, визначає мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, а також наукову й практичну значущість отриманих результатів.

Мета та завдання магістерської роботи. *Метою* магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних положень удосконалення процесів формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.

Для досягнення мети магістерської роботи було визначено такі *завдання* дослідження:

- розкрити сутність та значення служби управління персоналом в діяльності органів виконавчої влади;
- з'ясувати особливості нормативно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні;
- охарактеризувати порядок створення, завдання та принципи діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади;
- провести організаційно-функціональний аналіз діяльності служби управління персоналом департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації;
- визначити шляхи апробації зарубіжного досвіду у процес модернізації системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні;

- запропонувати напрями вдосконалення формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.

Об`єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в процесі кадрового забезпечення діяльності органів виконавчої влади.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, прикладні основи формування системи управління персоналом в діяльності органів виконавчої влади.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є сукупність способів наукового пізнання та загальнонаукових принципів проведення дослідження, що враховують фундаментальні положення щодо аспектів публічного управління.

У процесі написання магістерської роботи було використано низку наукових методів, зокрема, а саме: *аналізу та синтезу* – для визначення сутності служби управління персоналом в діяльності органів виконавчої влади; *порівняльного аналізу* – для аналізу зарубіжного досвіду модернізації системи служби управління персоналом органів виконавчої влади; *структурно-функціонального аналізу* – для аналізу діяльності служби управління персоналом департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації; *системного підходу* – для обґрунтування напрямів вдосконалення формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади тощо.

Інформаційною базою дослідження становили закони України, укази Президента України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, звіти Державної служби статистики України, праці зарубіжних і вітчизняних учених, Інтернет-ресурси тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання висновків та практичних рекомендацій, які містяться в магістерській роботі, як в теоретичному, так і в прикладному значенні при удосконаленні процесу формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

1.1. Поняття, сутність та значення служби управління персоналом в діяльності органів виконавчої влади

В умовах динамічних трансформацій управління персоналом трансформується у ключовий інструмент публічного адміністрування, спрямований на нівелювання сучасних кризових явищ. Ефективне стимулювання інноваційних процесів потребує формування узгодженої кадрової політики, пріоритетом якої є розвиток компетенцій персоналу та створення умов для продуктивного використання творчого ресурсу організації.

У працях О.В. Крушельницької та Д.П. Мельничука акцентується увага на тому, що управління персоналом є процесом цілеспрямованого регулювання за допомогою інтегрованих соціально-економічних заходів. Метою такої діяльності постає оптимізація умов відтворення та раціонального використання ресурсних можливостей робочої сили в межах конкретного суб'єкта господарювання [18, с. 16].

Згідно з концепцією О.Д. Матросова, В.Г. Дюжева та В.О. Матросової, управління персоналом інтерпретується як ієрархічна сукупність стратегічних цілей та інструментарію кадрової роботи. Автори структурують цю систему за функціональною ознакою, виокремлюючи підсистеми прогнозованого аналізу й планування, механізми рекрутингу та професійної оцінки й навчання, а також підсистему раціонального використання людських ресурсів [45].

Дослідники В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич і Т.Л. Мостенська розглядають категорію «управління персоналом» крізь призму процесного підходу, визначаючи її як механізм забезпечення ефективного відтворення та

раціонального функціонування людського капіталу задля досягнення окреслених корпоративних результатів [47, с.12].

Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко та А.В. Троян інтерпретують управління персоналом як послідовну реалізацію управлінських функцій – від прогнозування потреби до мотивації та навчання персоналу. Кінцевою метою такої діяльності визначається інтенсифікація використання людського капіталу задля досягнення високих показників організаційної ефективності [2, с.13].

Група науковців (С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, К.В. Комарова та ін.) акцентує увагу на специфіці кадрової політики в публічному секторі, визначаючи управління персоналом як цілеспрямований детермінований вплив суб'єктів владних повноважень та профільних підрозділів на кадровий склад. Цей вплив реалізується через багаторівневу систему селекції, мотивації, що в сукупності забезпечує належне виконання інституційних завдань державного органу [467, с.6].

Дослідник С.О. Гайдученко пропонує антропоцентричну модель управління персоналом у державній службі, трактуючи її як цілеспрямовану діяльність керівної ланки та профільних служб, що фокусується на формуванні та розвитку колективної ідентичності службовців. Ключовим вектором цього підходу є досягнення суспільно значущих результатів через актуалізацію індивідуального професійного потенціалу, реалізацію особистісних якостей та врахування мотиваційних преференцій кожного працівника, що корелює з сучасним вектором вітчизняної кадрової політики [7, с. 15].

Згідно з дефініцією І.Г. Івасюка, управління персоналом в органах виконавчої влади постає багаторівневим механізмом, що синхронізує потенціал службовців із сучасними вимогами державного адміністрування. Центральним елементом цієї системи є функціональна відповідність кадрів актуальним викликам, що дозволяє державним інституціям не лише

ефективно виконувати нормативно визначені завдання, а й максимально повно відповідати на запити громадянського суспільства [13, с.291].

Узагальнення представлених наукових підходів дозволяє констатувати, що управління персоналом є інтегрованою сукупністю стратегічних орієнтирів та інструментальних заходів, спрямованих на стимулювання організаційного розвитку. Структурно цей процес охоплює функціональні вектори планування, професійної оцінки та контролінгу, що в синергії формує фундамент для рекрутингу та довгострокового утримання висококваліфікованого людського капіталу.

Враховуючи вищевикладене, видається доцільним інтерпретувати управління персоналом у публічно-управлінському дискурсі як інтегровану діяльнісну систему. Вона орієнтована на забезпечення ефективних процедур рекрутингу, кар'єрного просування, неперервної професійної освіти та інституційної підтримки службовців, що в сукупності є запорукою результативної реалізації повноважень органів публічної влади та виконання стратегічних функцій держави.

Резюмуючи, можна стверджувати, що управління персоналом акумулює такі фундаментальні аспекти, як стратегічне планування кадрової політики, рекрутинг, атестація та неперервна освіта фахівців, а також механізми стимулювання й утримання публічних службовців. Окремої значущості набувають інструменти менеджменту конфліктів та організаційних змін. Такий багатогранний процес вимагає від суб'єктів управління не лише фахової адміністративної експертизи, а й розвинених комунікативних компетенцій для забезпечення ефективної інтерперсональної взаємодії в колективі.

Комплексне дослідження природи управлінської системи передбачає розгляд її складників у єдності їхніх функціональних зв'язків та зовнішніх взаємовпливів. У межах даного підходу доцільно виокремити ключові вектори регулювання служби управління персоналом у публічному секторі, а саме: нормативну регламентацію діяльності, методичне забезпечення,

ресурсне наповнення та систему уповноважених суб'єктів. Подальший розгляд цих аспектів сприятиме глибшому розумінню архітекtonіки публічного управління.

Структура досліджуваної системи базується на нормативній регламентації процесів забезпечення діяльності служб управління персоналом у межах правового поля. Нормативно-правовий аспект акумулює положення Конституції України, законодавчі та підзаконні акти, що детермінують порядок організації та функціонування відповідних структурних підрозділів. Зазначений масив нормативних джерел не лише кодифікує правила й процедури кадрового менеджменту, а й окреслює імперативні межі та фундаментальні принципи, на яких ґрунтується діяльність органів виконавчої влади у сфері управління людськими ресурсами.

Функціонально-методичний інструментарій постає фундаментальним складником системи регулювання, що акумулює в собі розгалужений комплекс механізмів, технік та процедурних регламентів. Даний апарат забезпечує верифіковану підтримку управлінських процесів, створюючи необхідні передумови для оптимізації кадрового менеджменту та належної реалізації функціональних повноважень органів виконавчої влади.

Ключове призначення функціонально-методичного апарату полягає в технологізації процесів рекрутингу, безперервного навчання та оцінювання результативності персоналу. Оптимізація цих напрямів дозволяє сформувати професійний та адаптивний кадровий корпус органів виконавчої влади, компетентнісний потенціал якого є фундаментальною запорукою ефективного виконання інституційних завдань у динамічному середовищі.

Окрім зазначеного, функціонально-методичний інструментарій передбачає імперативну регламентацію правил і процедур кадрового менеджменту, що мінімізує ризики виникнення конфліктів та функціональних дисонансів у діяльності публічних інституцій. Важливою складовою цього аспекту є механізм моніторингу та контролю за

дотриманням нормативно-правових вимог і стандартів внутрішнього розпорядку. Сучасний етап розвитку системи характеризується інтенсивною технологізацією, зокрема імплементацією інформаційно-аналітичних систем управління персоналом (HRMIS), дистанційних освітніх платформ та інших цифрових інструментів, що оптимізують доступ до управлінських даних і підвищують оперативність прийняття рішень.

Наступним фундаментальним складником постає ресурсний аспект, оскільки рівень ресурсного забезпечення безпосередньо детермінує інституційну спроможність служби управління персоналом реалізовувати стратегічні цілі публічної влади. Даний компонент акумулює фінансову базу, необхідну для гідної винагороди фахівців, інвестицій у сучасну матеріально-технічну інфраструктуру та спеціалізоване програмне забезпечення. Крім того, ресурсна складова охоплює сукупність матеріальних умов, що сприяють формуванню сприятливого ергономічного середовища та стимулюють безперервний професійний генезис працівників.

Фундаментальним складником ресурсної бази є людський капітал самої служби управління персоналом, що передбачає наявність висококваліфікованих фахівців, здатних до системної реалізації кадрової політики. Функціональний профіль цих спеціалістів охоплює передбачуваний аналіз потреб інституції та кон'юнктури ринку праці, розробку профілів вакансій та здійснення верифікованого відбору кандидатів. До компетенцій зазначеної категорії працівників належить будова освітнього простору (організація тренінгів та семінарів), розробка систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також медіація конфліктів задля підтримки позитивного організаційного клімату та корпоративної культури.

Суб'єктний склад виступає ключовим динамічним елементом системи, що визначає структуру управлінського впливу в органах виконавчої влади. Він охоплює сукупність суб'єктів різного ієрархічного рівня – від лінійних керівників до спеціалізованих кадрових підрозділів та регуляторних

інституцій. Ефективність функціонування даної ланки безпосередньо залежить від релевантності знань та навичок суб'єктів у сфері публічного адміністрування, а також від коректності виконання ними нормативно визначених обов'язків. Таким чином, суб'єктний склад забезпечує цільову спрямованість системи на якісну реалізацію державних функцій за допомогою інструментів кадрового менеджменту.

Узагальнення наведених положень дає підстави стверджувати, що дефініція системи кадрового регулювання в публічному секторі є багатокомпонентною за своєю природою. Її сутність детермінована комплексом специфічних характеристик, які інтегрують правові, функціональні та ресурсні аспекти. Ефективність функціонування цієї системи постає ключовою детермінантою якості державного врядування, що обґрунтовує необхідність її подальшого вдосконалення на теоретичному та практичному рівнях.

1.2. Нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади

В умовах інтенсивної трансформації вітчизняного державотворення особливої актуальності набуває динамічне нормативно-правове регулювання, здатне оперативно адаптувати суспільні відносини до нових викликів. Сфера діяльності служб управління персоналом в органах виконавчої влади є стратегічно важливою, оскільки саме правовий інструментарій детермінує професіоналізацію державного апарату. Належна законодавча регламентація не лише легітимізує управлінські функції, а й формує етико-правовий каркас справедливого робочого середовища, що безпосередньо корелює з рівнем мотивації та продуктивності публічних службовців.

Водночас наявна палітра наукових інтерпретацій поняття «нормативно-правове регулювання» свідчить про багатоаспектність цього феномену та необхідність його уточнення в контексті кадрового менеджменту.

Аналіз фундаментальних засад правової науки дозволяє виокремити кілька рівнів розуміння даної категорії. Так, академік П.М. Рабінович акцентує увагу на владному характері та цільовій спрямованості регулювання, розглядаючи його як консолідований вплив держави на соціальні зв'язки задля їхнього впорядкування та розвитку [26, с. 165].

Схожої позиції дотримується Е.Я. Межений, який розширює об'єкт впливу до безпосередньої діяльності та поведінки суб'єктів права [19, с.505]. Більш комплексний, диференційований підхід демонструє І.М. Шопіна, яка розмежовує нормативно-юридичний та діяльнісний аспекти. Якщо перший фокусується на статичі (юридичне закріплення та стабільність), то другий – на динаміці управлінських процесів, включаючи активну роль державних службовців та механізми державного примусу. Така багаторівнева інтерпретація є особливо релевантною для дослідження служби управління персоналом, де правова норма трансформується у конкретні управлінські дії керівництва [52, с. 1059].

Спираючись на результати аналізу теоретико-правових поглядів та враховуючи специфіку об'єкта дослідження, під нормативно-правовим регулюванням діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади пропонуємо розуміти детерміновану державою систему правових приписів, що регламентують архітектоніку організації та функціональні цикли кадрових підрозділів. Зазначене регулювання імперативно закріплює правовий статус працівників цих служб, спрямовуючи їхню діяльність на дотримання принципів законності, меритократії та професійної об'єктивності в межах публічного сектору.

Аналіз змістовного наповнення нормативно-правового регулювання діяльності служб управління персоналом дозволяє виокремити систему його релевантних рис, що забезпечують інституційну стабільність державних структур. До ключових характеристик цього процесу належать (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характерні риси нормативно-правового регулювання служби
управління персоналом

Назва характеристики	Сутність та змістове наповнення	Значення для публічного управління
Імперативність (Обов'язковість)	Встановлення загальнообов'язкових правил та стандартів, закріплених у нормативних актах	Гарантує єдність підходів до кадрової політики та унеможливорює суб'єктивізм з боку керівництва
Чіткість та конкретність	Використання однозначних дефініцій, структурованість та лаконічність правових приписів	Мінімізує ризики двозначного трактування норм, запобігає виникненню колізій та розбіжностей у процедурах
Юридична визначеність	Базування всіх управлінських рішень на принципах верховенства права та ієрархічній відповідності законам	Забезпечує легітимність діяльності служби та створює умови для прогнозованості правових наслідків для працівників
Системна цілісність	Формування єдиного правового масиву, де всі процедури (від найму до звільнення) взаємопов'язані	Створює цілісну архітектуру управління персоналом, що працює як злагоджений механізм без функціональних розривів
Адаптивність (Гнучкість)	Здатність нормативного поля до швидкої модернізації та врахування специфіки окремих органів влади	Дозволяє системі ефективно реагувати на соціально-економічні зміни, цифровізацію та надзвичайні умови (напр., воєнний стан)

Примітка. Сформовано автором.

Викладені аргументи дозволяють стверджувати, що нормативно-правова регламентація кадрового менеджменту в публічному секторі реалізується через розгалужену та динамічну систему юридичних актів. Конституція України постає ціннісно-нормативним фундаментом цієї системи, оскільки саме вона фіксує імперативні засади функціонування владних інституцій та визначає правовий статус особи в її відносинах із державою. Подальша детермінація функцій служб управління персоналом здійснюється через механізм ієрархічної відгалуження: від профільних законів до підзаконних актів (постанов, наказів, регламентів).

Таким чином, конституційні принципи виступають критерієм легітимності та вектором вдосконалення всього масиву регуляторних норм у сфері публічної служби.

Вагомим складником побудови нормативно-правового регулювання діяльності служб управління персоналом виступають міжнародні договори, ратифіковані Україною. Їхня значущість детермінована необхідністю імплементації глобальних та європейських стандартів у вітчизняну практику публічної служби. Зазначені акти встановлюють універсальні принципи – такі як професійна етика, політична неупередженість та рівний доступ до державної служби, – які слугують ціннісним орієнтиром для модернізації системи кадрового менеджменту відповідно до кращих світових практик.

Епохальним кроком на шляху утвердження суб'єктності України як суверенної держави стала інтеграція в систему міжнародно-правового захисту прав і свобод людини. Фундаментальне значення в цьому контексті має Загальна декларація прав людини, яка заклала універсальний аксіологічний базис для сучасного врядування. Документ імперативно визначає сукупність основоположних прав, що підлягають безумовній гарантійній незалежно від етнічної приналежності, гендерної ідентичності, релігійних поглядів чи політичної афіліації особи. Для системи публічного управління ці положення трансформуються у вимогу дотримання рівних можливостей при проходженні служби та захисту гідності кожного працівника.

Особливе місце в будові міжнародного нормативно-правового регулювання посідають двосторонні договори та меморандуми про співробітництво. Вони виступають дієвим інструментом імплементації кращих європейських практик у вітчизняну систему управління персоналом. Зокрема, стратегічна взаємодія з такими інституціями, як Державна служба Республіки Польща, Національна школа адміністрації Франції (ENA) та Національний інститут публічного управління Іспанії, дозволяє забезпечити трансфер передових методик рекрутингу, професійної підготовки та

оцінювання службовців. Співпраця в межах проектів технічної допомоги (наприклад, DESPRO) додатково посилює ресурсний та методичний потенціал НАДС, сприяючи адаптації системи управління персоналом до вимог децентралізації та сучасного врядування.

Систематизація зазначених правових актів дозволяє констатувати, що міжнародне співробітництво виступає потужним каталізатором модернізації вітчизняного державного апарату. Обмін інноваційними управлінськими практиками та верифікованим досвідом із закордонними партнерами сприяє інституційному зміцненню служб управління персоналом. Це, у свою чергу, забезпечує імплементацію сучасних стандартів професіоналізму та етики в систему публічної служби України, підвищуючи її загальну функціональну спроможність.

Система національного законодавства, що регламентує поліаспектну діяльність служб управління персоналом, має ієрархічну структуру та охоплює акти різної галузевої приналежності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік законів, які регламентують окремі аспекти діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади

№	Назва Закону	Дата та номер	Основні аспекти регулювання (для служби управління персоналом)
1	Про запобігання корупції [31]	14 жовтня 2014 року № 1700-VII	Визначає основні принципи та механізми запобігання корупції, регулює процедури декларування доходів, конфлікту інтересів та інші аспекти, що стосуються персоналу.
2	Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні [32]	06 вересня 2012 року № 5207-VI	Визначає правові механізми запобігання та протидії будь-якій формі дискримінації на робочому місці, сприяє забезпеченню рівних можливостей для всіх працівників.
3	Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [30]	08 вересня 2005 року № 2866-IV	Визначає основні принципи рівноправ'я та рівних можливостей жінок і чоловіків у сфері зайнятості, регулює відносини між працівниками різних статей, сприяє створенню рівних умов праці.
4	Про державну таємницю [28]	21 січня 1994 року № 3855-XII	Регулює встановлення, збереження та використання державної таємниці. Визначає правила обережного ставлення до конфіденційної інформації та відповідальність за її розголошення.

Продовження табл.1.2

5	Про інформацію [37]	02 жовтня 1992 року № 2657-XII	Має на меті забезпечити відкритість та прозорість в управлінні справами органів влади. Визначає правила і процедури надання і доступу до необхідної інформації.
6	Про захист персональних даних [36]	01 червня 2010 року № 2297-VI	Регулює відносини, пов'язані з обробкою та захистом персональних даних. Встановлює вимоги до збирання, зберігання і використання персональних даних працівників та гарантує їх конфіденційність.
7	Про доступ до публічної інформації [29]	13 січня 2011 року № 2939-VI	Визначає правила щодо доступу громадян до публічної інформації. Забезпечує прозорість процесів управління персоналом.

Примітка. Сформовано автором.

Серед масиву підзаконних нормативно-правових актів центральне місце посідає Типове положення про службу управління персоналом державного органу, затверджене наказом НАДС № 47 від 03.03.2016 р. Даний акт виступає базовим інструментом інституційної стандартизації, що уніфікує архітектуру та функціональне наповнення кадрових підрозділів у системі публічної влади. Положення імперативно встановлює функціональні вектори діяльності служби: від стратегічного планування та супроводження конкурсних процедур до управління професійним розвитком і моніторингу результативності службової діяльності. Завдяки чіткій регламентації процесів, цей документ забезпечує процесуальну консистентність та єдність методологічних підходів до кадрового менеджменту на всіх ієрархічних рівнях державного апарату [35].

Завершальною ланкою нормативного забезпечення є локальні акти, що регламентують внутрішній регламент та процедурні нюанси функціонування кадрових підрозділів. Вони дозволяють органам публічної влади реалізувати певну міру управлінської автономії в межах, визначених загальнонаціональним законодавством. Локальне нормотворення спрямоване на оптимізацію внутрішньої організаційної комунікації, чіткий розподіл зон відповідальності та встановлення специфічних етичних фільтрів, що в сукупності підвищує антикорупційну стійкість та функціональну ефективність окремого відомства. Прикладом локальної нормативної

регламентації є Наказ Міністерства охорони здоров'я України № 1354 від 12.06.2019 р., яким затверджено Положення про Департамент управління персоналом. Даний локальний акт не просто дублює норми Типового положення, а адаптує їх до специфіки функціонування медичної галузі в аспекті державного управління [34].

Наведений перелік не є вичерпним, оскільки архітектоніка нормативного регулювання кадрового менеджменту в публічному секторі включає значний масив суміжних актів, що регламентують питання соціального захисту, професійної гігієни, інформаційної безпеки та фінансової звітності.

Узагальнюючи вищевикладене, доцільно констатувати, що нормативно-правове регулювання діяльності служб управління персоналом в органах виконавчої влади виконує роль фундаментального стабілізатора управлінських відносин. Воно не лише детермінує архітектоніку кадрових процесів та встановлює межі відповідальності суб'єктів управління, а й виступає стратегічним антикорупційним запобіжником.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ДЕПАРТАМЕНТІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Характеристика порядку створення, завдань та принципів діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади

В рамках нашого дослідження службу управління персоналом визначено як важливу інституційну одиницю органу виконавчої влади, що забезпечує синергію між державними цілями та людським капіталом. Процес її формування трактується як комплексна управлінська технологія, що інтегрує нормативну легітимізацію, організаційне проектування, фінансову стабільність та професійне кадрове наповнення. Саме системність цього процесу є базовою детермінантою успішності реалізації державної кадрової політики та забезпечення інституційної стійкості публічного сектору.

Первинна стадія формування служби управління персоналом полягає у комплексному аналізі потреб та функціональному проектуванні. Даний етап є детермінуючим, оскільки дозволяє корелювати кількісний та якісний склад майбутньої служби із загальною стратегією діяльності органу публічної влади. Через детальну декомпозицію завдань та аналіз обсягів роботи здійснюється перехід до обґрунтованого моделювання штатної структури, що забезпечує баланс між адміністративним навантаженням та ресурсною спроможністю підрозділу.

Другий етап формування служби управління персоналом полягає у її нормативно-правовій детермінації та імплементації регуляторних засад. Дана стадія забезпечує консистентність кадрової політики через легітимізацію принципів меритократії та професійної етики в локальних нормативних актах. Розроблення внутрішньої регламентації дозволяє не лише синхронізувати діяльність служби із національним законодавством, а й створити прозору процедурну архітектуру, яка мінімізує корупційні ризики

та суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень щодо людського капіталу.

Третя стадія інституціоналізації служби управління персоналом полягає у формуванні її професійного ядра через механізми стратегічного рекрутингу та цільової селекції. Даний етап є визначальним для забезпечення дієздатності кадрового підрозділу, оскільки якість відібраного персоналу безпосередньо корелює з ефективністю імплементації інноваційних методів управління в діяльність усього органу влади. Акцент на професіоналізації HR-команди дозволяє змінити роль служби з суто технічного виконавця на стратегічного партнера керівництва в питаннях розвитку людського капіталу

Процес формування штатного складу служби управління персоналом реалізується через діалектичний взаємозв'язок рекрутингу та відбору. Рекрутинг розглядається як інструмент забезпечення конкурентного середовища та відкритості публічної служби, що реалізується через комбінацію внутрішніх ресурсів та зовнішніх каналів залучення талантів. Своєю чергою, відбір (селекція) виступає механізмом об'єктивної верифікації професійної спроможності кандидатів. Застосування комплексних методів оцінювання – від багаторівневого тестування до асесмент-технологій – дозволяє мінімізувати суб'єктивні фактори та гарантувати формування команди HR-фахівців, здатної реалізовувати стратегічні цілі державного врядування.

Четверта стадія формування служби управління персоналом полягає в матеріально-технічній детермінації її діяльності та створенні оптимальної операційної інфраструктури. Належна організація робочого середовища розглядається не лише як засіб забезпечення фізичного комфорту, а як фундамент для підвищення продуктивності праці та реалізації сучасних стандартів сервісно-орієнтованого управління. Інфраструктурне забезпечення має враховувати вимоги щодо цифровізації процесів, ергономічності робочих місць та посиленого захисту інформаційних ресурсів, що в сукупності

створює матеріальну базу для ефективного функціонування кадрової вертикалі в органі виконавчої влади.

Технологічне забезпечення діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади має базуватися на інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення, що охоплює весь життєвий цикл державної служби.

Цифрова трансформація кадрової вертикалі в публічному секторі передбачає перехід від базових інформаційних систем (HRIS - Human Resource Information System (Інформаційна система управління персоналом) до комплексних рішень класу HRMS. Якщо HRIS забезпечує автоматизацію адміністративних процедур та кадрового обліку, то впровадження систем управління людським капіталом (HCM - Human Capital Management (Управління людським капіталом) та інтегрованих систем менеджменту (HRMS - Human Resource Management System (Система Управління Людськими Ресурсами) дозволяє реалізувати стратегічний підхід до розвитку талантами. Використання таких рішень в органах виконавчої влади забезпечує можливість проведення глибокої аналітики, об'єктивного оцінювання результативності за KPI (Ключові Показники Ефективності (англ. Key Performance Indicators) та формування прозорості системи внутрішньої комунікації, що є критично важливим для підвищення інституційної стійкості держави [38].

У таблиці 2.1. відобразимо порівняльну характеристику функціональних можливостей відповідних інформаційних систем.

Для органів виконавчої влади в Україні оптимальним вектором є розвиток систем саме рівня HRMS (Система управління людськими ресурсами), оскільки вони дозволяють інтегрувати кадровий облік із фінансовими показниками та результативністю діяльності (що є ключовим для реформи оплати праці державних службовців).

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика функціональних можливостей
інформаційних систем

Модуль / Функція	HRIS	HCM	HRMS
Кадрове адміністрування	✓	✓	✓
Облік робочого часу та відпусток	✓	✓	✓
Рекрутинг (ATS)	✓	✓	✓
Управління талантами та Onboarding	✗	✓	✓
Управління ефективністю та цілями	✗	✓	✓
Розрахунок ЗП та аналітика часу	✗	✗	✓
Глибока предиктивна аналітика	✗	✗	✓

Примітка. Сформовано автором.

Водночас, характеризуючи процес формування служби управління персоналом, доцільно зауважити, що у широкому контексті цей процес має охоплювати етапи професійного навчання й розвитку фахівців підрозділу, а також механізми звітності та контролю за реалізацією визначених завдань.

У контексті професійної підготовки персоналу служби управління персоналом в органах виконавчої влади особливої ваги набуває етап адаптації новоприйнятих працівників, спрямований на засвоєння фахових компетенцій. Це критично важливо для спеціалістів без попереднього досвіду роботи у публічній сфері. Відтак, пріоритетним завданням є створення системи неперервного професійного розвитку шляхом інтеграції тематичних семінарів, лекцій та тренінгових програм у робочий процес. Наприклад, служби управління персоналом Департаменту охорони здоров'я Хмельницької ОДА на регулярній основі організовуються відповідні семінари, тренінгові програми тощо.

Критично важливим етапом інституціоналізації служби управління персоналом в органі виконавчої влади є впровадження системи звітності та контролю. Після етапу функціонального запуску підрозділу необхідно забезпечити механізми моніторингу його діяльності, що дозволяють ідентифікувати деструктивні чинники та оперативно коригувати управлінські

процеси. Впровадження підзвітності сприяє забезпеченню транспарентності та персональної відповідальності працівників, що безпосередньо корелює з рівнем загальної ефективності органу. Прикладом практичної реалізації цього підходу є Звіт про діяльність Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної/військової адміністрації за 2024 рік. Даний документ, оприлюднений на офіційному веб порталі, демонструє чітку кореляцію між переліком запланованих заходів та кількісними показниками їх фактичного виконання у звітному періоді [17].

Комплексна реалізація зазначених етапів є фундаментальною передумовою ефективного кадрового менеджменту в публічному секторі. Це дозволяє не лише гарантувати легітимність функціонування відповідної служби, а й забезпечити належний рівень матеріально-технічного забезпечення, професійної компетентності та мотивації персоналу, що безпосередньо екстраполюється на результативність діяльності органу загалом.

Розпочинаючи аналіз функціонального наповнення діяльності служби управління персоналом, доцільно звернутися до дефініції поняття «завдання». Згідно з Тлумачним словником української мови, воно інтерпретується у двох аспектах: як заздалегідь визначений обсяг робіт (процесуальний підхід) та як цільовий орієнтир або очікуваний результат (цільовий підхід) [44].

Узагальнюючи вищевикладене, доцільно визначити завдання кадрової служби як комплексну систему заходів, що інтегрують формування ефективного мікроклімату, стимулювання інтелектуального зростання персоналу та реалізацію механізмів балансування індивідуальних потреб працівників із загальнодержавними інтересами в межах конкретного органу.

Згідно з вітчизняним законодавством, зокрема Типовим положенням, система завдань кадрової служби в органах публічної влади детермінована потребою у поєднанні адміністративних та стратегічних функцій. До пріоритетних завдань віднесено не лише традиційне документальне

оформлення проходження служби та добір персоналу, а й складніші аналітичні аспекти: організаційний розвиток державного органу та управління професійними компетенціями. Важливою складовою також є координаційна функція, що передбачає методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у територіальних підрозділах та підвідомчих організаціях [35]. Для глибшого аналізу функціоналу служби управління персоналом доцільно структурувати розгляд її ключових завдань, розкриваючи зміст кожного з них.

Ключовим завданням у системі функціональних обов'язків служби управління персоналом є реалізація державної політики у відповідній сфері. На сучасному етапі реформування публічної служби України цей напрям визначено як стратегічний пріоритет. Проте існуючий рівень сервісної орієнтованості публічних службовців потребує суттєвої модернізації. Суспільний запит на трансформацію державного апарату зумовлений критичними зауваженнями щодо надмірної бюрократизації, низького рівня прозорості та правової невизначеності адміністративних процедур. Наявність корупційних ризиків не лише перешкоджає реалізації конституційних прав і свобод громадян, а й чинить деструктивний вплив на соціально-економічний розвиток та загальний добробут суспільства.

Задля нівелювання окреслених викликів діяльність служби управління персоналом має бути спрямована на якісне вдосконалення кадрового потенціалу та формування інституційно спроможного державного апарату. Це передбачає створення умов, за яких публічні службовці здатні професійно та сумлінно реалізовувати функції держави. Відтак, ключовим вектором роботи служби є забезпечення безперервного професійного розвитку, а також раціональне управління людськими ресурсами для оптимізації функціонування органу виконавчої влади.

Другим за пріоритетністю завданням діяльності служби управління персоналом є функціональне забезпечення повноважень керівника публічної служби у сфері кадрового менеджменту. У межах реалізації цієї функції

служба виступає ключовим суб'єктом інформаційно-консультативної та методичної підтримки керівництва. Це передбачає не лише надання експертних рекомендацій, а й розробку та імплементацію кадрової стратегії, що корелює із загальними цілями державного органу. Зокрема, підрозділ регламентує процедури рекрутингу, оцінювання та професійного розвитку працівників, гарантуючи при цьому дотримання принципів легітимності та внутрішніх корпоративних стандартів. Окремий аспект становить моніторингова функція, спрямована на контроль за виконанням керівниками їхніх обов'язків у сфері управління персоналом, а також медіація конфліктів задля підтримки конструктивної організаційної культури.

Третє стратегічне завдання служби управління персоналом полягає у забезпеченні організаційного розвитку установи. Під організаційним розвитком слід розуміти цілеспрямований процес системної трансформації структури та внутрішніх механізмів функціонування органу публічної влади.

Чільне місце у функціональній структурі служби управління персоналом посідає добір кадрів, що інтерпретується як багаторівневий процес ідентифікації та залучення найбільш кваліфікованих фахівців на вакантні посади. Із зазначеним завданням корелює функція професійного розвитку та управління компетентністю працівників, що є базовою передумовою інституційної стійкості органу виконавчої влади. У межах реалізації цієї стратегії служба забезпечує безперервну актуалізацію знань та вдосконалення професійного інструментарію персоналу відповідно до динамічних вимог публічного сектору. Практична імплементація цього напрямку здійснюється через розбудову системи корпоративного навчання, що включає спеціалізовані тренінги, науково-практичні семінари та освітні заходи, спрямовані на конвергенцію теоретичної підготовки з практичними потребами державного управління.

Вагоме місце в ієрархічній структурі завдань кадрового підрозділу посідає організаційно-методичне керівництво та моніторинг діяльності з персоналом у територіальних органах та суб'єктах господарювання, що

належать до сфери управління відповідної інституції. Реалізація цієї функції передбачає розробку та імплементацію уніфікованих стандартів, регламентів і методичних рекомендацій, що детермінують порядок здійснення кадрових процедур на всіх рівнях підпорядкування. Такий підхід забезпечує формування цілісної екосистеми управління персоналом, сприяє стандартизації управлінських процесів та мінімізує ризики методологічних розбіжностей у діяльності відокремлених підрозділів.

Заключним завданням служби управління персоналом є документальне супроводження життєвого циклу публічної служби: від моменту вступу до її припинення. Реалізація цієї функції вимагає прецизійного дотримання імперативних норм законодавства та локальних нормативних актів, що регламентують процедури рекрутингу, професійного проходження служби та кадрового адміністрування. Правова чистота та процедурна строгість на цьому етапі є гарантом легітимності кадрових рішень у межах органу. Логічним продовженням дослідження функціонального наповнення діяльності зазначеної служби є аналіз фундаментальних принципів, що детермінують її функціонування у системі публічної влади.

На відміну від функціональних завдань, принципи діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади не мають консолідованого нормативного закріплення у профільних актах. Проте розгалуженість їхньої природи дозволяє здійснити класифікацію, поділивши їх на загальні та спеціальні. Загальна група принципів базується на фундаментальних засадах, зафіксованих у Законах України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших актах, що визначають правовий статус публічних інституцій. Систематизація зазначених положень дає змогу виокремити такі базисні принципи: верховенство права, законність, професіоналізм, патріотизм, доброчесність, ефективність та транспарентність. Ґрунтовний аналіз кожного з цих складників дозволить розкрити етико-правову основу функціонування досліджуваного підрозділу.

Фундаментальним орієнтиром у діяльності служби управління персоналом органу виконавчої влади виступає принцип верховенства права. Його імплементація передбачає, що функціонування підрозділу обмежується чітко визначеними межами повноважень, виключаючи свавілля та забезпечуючи неухильну охорону конституційних прав і свобод працівників. У контексті кадрового менеджменту цей принцип трансформується у вимогу суворого дотримання рівності перед законом і недопущення будь-яких проявів дискримінації.

Принцип законності в діяльності служби управління персоналом виступає фундаментальною гарантією правової регламентації відносин у межах публічної служби. Його зміст полягає у безумовному дотриманні положень Конституції, законів та підзаконних нормативно-правових актів у процесі взаємодії з персоналом. Реалізація цього принципу забезпечує паритетність прав та обов'язків сторін трудових відносин, мінімізуючи суб'єктивізм та управлінське свавілля. Для кадрового підрозділу законність означає не лише суворе дотримання процедурних норм, а й активну протидію будь-яким рішенням чи діям, що суперечать чинному правовому полю.

Принцип професіоналізму є фундаментальним для діяльності служби. Він вимагає від працівників високої компетентності для об'єктивного виконання обов'язків, зокрема вільного володіння державною та іноземними мовами. Професіоналізм поєднує теоретичні знання з практичними навичками: командною роботою, комунікацією та здатністю приймати відповідальні рішення. Обов'язковою складовою є безперервний розвиток персоналу через тренінги та самоосвіту.

Принцип патріотизму в управлінні персоналом публічної влади виходить за межі простої відданості державі. Він поєднує в собі відповідальність за справедливу роботу органу, високу етичність та нульову толерантність до корупції. Службовці мають ставати еталоном професіоналізму, водночас розвиваючи національну ідентичність і свідомість у колективі.

Доброчесність у діяльності служби управління персоналом публічної влади базується на засадах чесності, справедливості та високої професійної етики. Оскільки кадрова служба відіграє стратегічну роль у забезпеченні результативності всього державного органу, саме дотримання етичних стандартів стає фундаментом для досягнення суспільно значущих цілей.

Принцип результативності в роботі кадрової служби органу влади полягає у спрямуванні кожного управлінського рішення на оптимізацію діяльності інституції. Це потребує розробки чіткої стратегії, що корелює з пріоритетними цілями органу. Ключовими елементами тут виступають дієва система мотивації та безперервний професійний розвиток штату. Водночас системний моніторинг та оцінка показників дозволяють оперативно ідентифікувати слабкі місця та адаптувати робочі процеси до нових викликів.

До переліку спеціальних принципів функціонування кадрової служби в публічному секторі належать: забезпечення рівних можливостей при вступі на службу, системний підхід, колегіальність у прийнятті рішень, стимулювання динамізму персоналу, а також орієнтація на розкриття творчого потенціалу та самоорганізацію працівників.

Резюмуючи, можна стверджувати, що дотримання системи загальних і спеціальних принципів є необхідною умовою для формування професійної служби, яка здатна забезпечити комплексне виконання функцій державного органу.

2.2. Організаційно-функціональний аналіз діяльності служби управління персоналом департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації

Служба управління персоналом є критично важливим структурним елементом будь-якого органу виконавчої влади. Виступаючи медіатором у взаємовідносинах між роботодавцем та колективом, вона забезпечує належні умови для результативної та безпечної діяльності обох сторін.

Глибинну сутність цієї діяльності розкриває І. Л. Бородин, наголошуючи на універсальності та об'єктивності управлінських функцій. За його визначенням, ці функції є невід'ємною частиною публічного управління, де їхня сукупність та взаємозалежність формують цілісний і неперервний управлінський процес [3, с.30].

Аналіз специфіки кадрових підрозділів у публічному секторі дозволяє виокремити систему їхніх ключових функцій: стратегічне планування, регулювання діяльності, координацію, рекрутинг та розвиток, а також облік і контроль результативності.

Зокрема, планування та стратегічне управління покликані синхронізувати кадровий потенціал із пріоритетними цілями державного органу. Це вимагає від служби персоналу глибокого розуміння місії інституції, її функціональних особливостей та потенційних викликів, що стає підґрунтям для розробки ефективних кадрових стратегій.

Функція планування персоналу базується на комплексному прогнозуванні попиту на кадри, що враховує як внутрішні запити органу, так і зовнішні чинники. Цей процес передбачає ґрунтовний аудит наявного штату, ідентифікацію критично важливих компетенцій та формування стратегічного кадрового резерву. Невід'ємним елементом планування є впровадження кадрових стратегій, які визначають ключові пріоритети, методологічні засади та практичні інструменти управління людським капіталом у довгостроковій перспективі.

Функція регулювання діяльності персоналу в органах виконавчої влади полягає у впровадженні дієвих методів та інструментів адміністрування людських ресурсів. Ключовим напрямом цієї роботи є створення нормативної бази: посадових інструкцій, регламентів та стандартів, що чітко визначають процедури взаємодії з кадрами. Прозорість і зрозумілість цих правил для кожного державного службовця є необхідною умовою для запобігання конфліктам та забезпечення злагодженої роботи всієї інституції.

Координаційна функція виступає базовим інструментом синхронізації всіх ланок публічного управління. Вона забезпечує горизонтальну та вертикальну взаємодію між структурними підрозділами, гарантуючи цілісність та впорядкованість управлінського процесу. Завдяки налагодженій координації досягається узгодженість дій усіх елементів системи, що є критичною умовою результативності органів влади.

Паралельно з цим, функція залучення, підбору та розвитку персоналу зосереджена на якісному наповненні кадрового складу. Вона охоплює повний цикл роботи з талантами: від прогнозування потреб і розробки стратегій рекрутингу до проведення прозорих конкурсних відборів. Окрім найму, цей напрям передбачає створення системи безперервного навчання, що стимулює професійне зростання службовців та їхню відповідність сучасним викликам.

Облікова функція служби управління персоналом полягає у системному зборі, впорядкуванні та аналізі даних щодо кількісного і якісного складу штату, його динаміки на ринку праці та результативності. Це створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Водночас оцінка та контроль результатів виступають інструментом діагностики професійної діяльності. Ця функція дозволяє:

- ідентифікувати сильні та слабкі сторони фахівців для коригування їхньої робочої активності;
- визначати актуальні потреби у підвищенні кваліфікації та професійному навчанні;
- обґрунтовувати необхідність модернізації самої системи кадрового менеджменту;
- своєчасно виявляти негативні тенденції та проблемні ситуації, мінімізуючи їхній вплив на загальну продуктивність органу виконавчої влади.

Реалізація зазначених функцій є запорукою оптимізації управління персоналом в публічному секторі та досягнення стратегічних цілей державних інституцій. Всі вони чітко корелюють із повноваженнями

відповідних підрозділів. Згідно з Типовим положенням про службу управління персоналом, правовим фундаментом її діяльності є Конституція України, КЗпП та профільний Закон «Про державну службу». Також робота служби регламентується міжнародними договорами, актами Парламенту, Президента, Уряду та нормативними документами місцевого/центрального органу виконавчої влади, що відповідає за державну політику у цій сфері [35].

Отже, повноваження кадрового підрозділу регламентовані широким колом нормативно-правових актів, проте їх систематизований перелік закріплений у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу. Важливо підкреслити іманентний зв'язок між правами та обов'язками служби: вони утворюють нерозривну єдність, де реалізація прав є необхідною умовою для належного виконання функціональних обов'язків.

Нормативно визначений обсяг прав служби управління персоналом забезпечує її функціональну автономію та ефективність. Зокрема, службі надано право на широку міжвідомчу взаємодію та доступ до необхідної інформації всередині органу. Окрему групу становлять права на представництво інтересів установи, участь у заходах з організаційного розвитку та проведення власних навчальних ініціатив. Важливим аспектом є також правове підґрунтя для опрацювання персональних даних та отримання письмових пояснень від персоналу для здійснення контрольних функцій [35].

Важливо зауважити, що нормативно визначений перелік прав не є остаточним, він може бути розширений через ухвалення локальних актів конкретного органу влади. Натомість система обов'язків, закріплена у Типовому положенні, характеризується значно більшим обсягом та деталізацією. З огляду на це, виникає потреба у систематизації обов'язків за функціональними напрямками для забезпечення чіткої структуризації діяльності кадрового підрозділу.

Організаційний блок обов'язків служби управління персоналом охоплює ключові аспекти функціонування кадрової вертикалі. До них належать:

- проектування структури: координація процесу розробки та оптимізації організаційної побудови державного органу;
- регламентація діяльності: організація розробки, перегляду та актуалізації посадових інструкцій, а також надання методичної підтримки з цих питань;
- управління результативністю: супровід процедур оцінювання службової діяльності, узагальнення показників виконання завдань та консультування учасників процесу;
- розвиток потенціалу: адміністрування програм стажування для діючих службовців та молоді;
- контроль доступу до служби: організація та проведення спеціальних перевірок осіб, які претендують на посади в органах виконавчої влади.

Аналітичний вектор діяльності служби управління персоналом зосереджений на інформаційній та стратегічній підтримці керівництва. До цього блоку обов'язків належать:

1. Експертно-консультативний супровід: забезпечення керівника органу та очільників підрозділів фаховими рекомендаціями з питань кадрового менеджменту.
2. Моніторинг та прогнозування: системний аналіз кількісних і якісних показників персоналу, оцінка поточної та перспективної потреби у кадрах відповідно до довгострокової стратегії інституції.
3. Управління талантами та кар'єрою: розробка пропозицій щодо планування професійного просування службовців та забезпечення спадкоємності посад підготовленими фахівцями.
4. Стратегічне вдосконалення: ініціювання та обґрунтування заходів щодо модернізації системи управління людськими ресурсами в органі влади.

До регуляторних повноважень кадрової служби належить повний цикл документального оформлення проходження служби. Це охоплює підготовку конкурсної документації (зокрема для посад категорій «Б» і «В»), адміністрування питань присвоєння рангів та нагородження персоналу відзнаками різного рівня. Крім того, служба забезпечує оперативне управління кадрами: від планування відпусток і оформлення відряджень до видачі службових посвідчень та довідок встановленого зразка.

Облікова функція служби управління персоналом спрямована на систематизацію кадрової інформації та виконання спеціальних державних завдань. Вона охоплює розрахунок усіх видів професійного стажу, необхідного для державної служби, ведення персоніфікованого обліку працівників через особові справи та картки. Окремим стратегічним напрямом є здійснення військового обліку та бронювання кадрів в умовах особливого періоду, а також системний контроль за використанням відпусток персоналом.

Моніторинговий напрям діяльності служби управління персоналом зосереджений на забезпеченні актуальності професійної підготовки та дотриманні соціальних гарантій працівників. До цього блоку належать:

- освітній моніторинг: систематичне вивчення програм підвищення кваліфікації від різних провайдерів (зокрема на спеціалізованому «Порталі управління знаннями») та оперативне інформування персоналу про доступні навчальні можливості. Наприклад державні службовці Департаменту охорони здоров'я Хмельницької ОДА проходять підвищення кваліфікації на базі Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації [25];

- контроль за вислугою років: регулярний моніторинг стажу працівників для забезпечення своєчасного та коректного встановлення відповідних надбавок. Контрольні повноваження служби управління персоналом охоплюють нагляд за дотриманням трудового законодавства та службової дисципліни в апараті органу, а також проведення перевірок стану

кадрової роботи у територіальних підрозділах та підпорядкованих організаціях.

Служба управління персоналом забезпечує професійний розвиток кадрів шляхом спільного з працівниками формування індивідуальних програм навчання, регулярного аналізу освітніх потреб та підготовки пропозицій керівництву щодо вдосконалення системи підвищення кваліфікації у державному органі.

До обов'язків кадрового підрозділу в психологічній сфері належать заходи зі створення сприятливого середовища в колективі, управління конфліктними ситуаціями та забезпечення системної адаптації новопризначених службовців з дотриманням нормативних рекомендацій профільного органу виконавчої влади.

Ефективність управління органом публічної влади безпосередньо залежить від спеціалізації кадрової служби. Уникнення функціонального перевантаження сторонніми завданнями дозволяє співробітникам зосередитися на ключових напрямках – кадровому менеджменті та організаційному розвитку, що є запорукою успішного виконання державних завдань.

Кінцевим етапом аналізу діяльності HR-служби є методичний підхід, що розкриває засоби впливу на персонал. У контексті публічного управління ці методи виступають важелями координації, які дозволяють спрямовувати діяльність кожного службовця та колективу в цілому на реалізацію завдань державного органу [20, с.4].

Підтримуючи зазначений підхід, ми визначаємо методи діяльності служби управління персоналом як сукупність заходів, способів і прийомів, що забезпечують упорядкованість та ефективність роботи персоналу для стратегічного розвитку органу виконавчої влади.

Поділяючи загальноприйняту в публічному управлінні класифікацію методів (адміністративних, економічних та соціально-психологічних),

доцільно розглянути особливості застосування кожної групи інструментів у діяльності служби управління персоналом.

Адміністративні методи діяльності кадрової служби базуються на прямому директивному впливі суб'єкта на об'єкт управління. Їхня обов'язковість ґрунтується на нормативно-правових актах, наказах та правилах внутрішнього розпорядку. Виступаючи ключовим інструментом забезпечення дисципліни та координації, ці методи запобігають дезорганізації та гарантують стабільність функціонування установи. Проте зловживання адміністративним ресурсом може пригнічувати ініціативу та знижувати мотивацію персоналу. Оптимальна модель управління передбачає баланс між чітким регламентуванням і наданням працівникам певної автономії, що сприяє формуванню довіри та підвищує загальну продуктивність органу влади.

Показовим прикладом адміністративного методу є регулярна атестація персоналу. Ця процедура передбачає комплексне оцінювання професійної компетентності, результативності та досягнень службовця, що може здійснюватися як власними силами органу, так і із залученням зовнішніх експертів. Об'єктом аналізу є рівень знань і навичок працівника, його відповідність займаній посаді та ефективність виконання поставлених завдань. За результатами атестації приймаються управлінські рішення щодо стимулювання, підвищення кваліфікації, кадрових переміщень або звільнення. Це не лише дозволяє контролювати якість кадрового складу, а й стимулює професійне зростання працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

Економічні методи діяльності служби управління персоналом становлять систему опосередкованого впливу на працівників через механізми матеріального стимулювання. Їхня мета – підвищити зацікавленість та відповідальність персоналу в ініціативному виконанні завдань без прямого адміністративного втручання. Особливістю цих методів є врахування як колективних, так і індивідуальних економічних інтересів. Це передбачає

фінансову мотивацію для зростання продуктивності праці, надання фахівцям певної автономії у прийнятті рішень, а також раціональне планування ресурсів для забезпечення сталого розвитку публічної організації.

На відміну від директивних адміністративних методів, економічні інструменти базуються на визначенні планово-економічних показників та розробці стратегій їх досягнення. Вони виступають дієвим регулятором відносин у межах господарського механізму. Активізація економічних стимулів створює середовище, де колектив та окремі службовці орієнтовані на результат не лише через виконання наказів, а й завдяки безпосередній матеріальній зацікавленості. Більше того, економічні методи стають фундаментом для вдосконалення адміністративного та соціально-психологічного інструментарію, підвищуючи загальний рівень управлінської культури та професіоналізму [23, с. 205].

Специфіка соціально-психологічних методів полягає у практичному застосуванні знань про соціальну взаємодію та психологію особистості для реалізації стратегічних цілей управління персоналом. У діяльності кадрової служби виконавчого органу ці методи спрямовані на глибоке вивчення міжособистісних зв'язків, формування сприятливого мікроклімату та підвищення рівня задоволеності працею.

Система соціально-психологічного впливу в публічному управлінні поділяється на дві ключові групи. Соціальний блок фокусується на нормативному та моральному регулюванні: від впровадження етичних кодексів і правил етикету до використання традицій та інструментів морального заохочення. Психологічний же блок спрямований на внутрішній стан працівника та колективну динаміку. Він охоплює методи гуманізації праці (дизайн середовища, музика, освітлення), соціометричне комплектування груп для забезпечення сумісності, а також професійний відбір і психологічне спонукання, що дозволяють максимально розкрити особистісний потенціал кожного службовця відповідно до його функціональних обов'язків [49, с. 180-181].

Інтеграція соціально-психологічних методів у систему управління персоналом суттєво підвищує загальну продуктивність колективу та мінімізує ризики плинності кадрів. Такий підхід не лише зростає рівень задоволеності службовців своєю діяльністю, а й формує сприятливе професійне середовище, що є базовою умовою для кар'єрного зростання та повної самореалізації кожного працівника.

Отже, системне поєднання та гармонізація розглянутих методів у діяльності служби управління персоналом дозволяє забезпечити злагоджену й ефективну роботу всього органу влади. Такий комплексний підхід гарантує високу вмотивованість персоналу, що є визначальним фактором для успішної реалізації покладених на установу функцій та повноважень.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

3.1. Апробація зарубіжного досвіду у процес модернізації системи служби управління персоналом органів виконавчої влади в Україні

Стратегічним вектором модернізації управління персоналом в системі публічної влади України є критична рецепція та адаптація передового зарубіжного досвіду. В умовах глобалізації та євроінтеграції вивчення світових *best practices* (найкращих практик) дозволяє ідентифікувати ефективні інструменти підвищення професійної компетентності персоналу. Це актуалізує необхідність системного компаративного аналізу, метою якого є не лише виявлення успішних моделей управління, а й розробка механізмів їхньої імплементації у вітчизняне правове поле з урахуванням сучасних викликів державотворення.

Констатація відсутності універсального підходу до організації суб'єктів управління публічною службою актуалізує необхідність типізації зарубіжних моделей. Диференціація між кар'єрною (закритою) та позиційною (відкритою) системами детермінує не лише правовий статус службовця, а й функціональну архітектуру служб управління персоналом. У країнах з кар'єрною традицією акцент зміщується на довгострокове планування професійного шляху, тоді як позиційна модель орієнтована на залучення вузькопрофільних фахівців із ринку праці, що вимагає від кадрових підрозділів використання гнучких інструментів HR-менеджменту.

Генезис сучасної системи управління персоналом у США пов'язаний із прийняттям Закону Пендлтона (1883 р.), який став інституційною відповіддю на кризу «системи здобичі». Створення Комісії з питань державної служби ознаменувало перехід до меритократичної моделі, де ключовою властивістю доступу до служби став успішний результат іспиту. Важливою інновацією стала двопартійна структура Комісії, що забезпечувала політичний

нейтралітет при прийнятті кадрових рішень. Таким чином, було закладено фундамент професійної державної служби, захищеної від деструктивного впливу партійного патронату, а функції адміністрування іспитів та розробки правил стали прототипом сучасних HR-технологій у публічному секторі [57].

Кардинальна модернізація кадрового менеджменту в США відбулася з прийняттям Закону про реформу державної служби (CSRA) 1978 року, що призвело до ліквідації Комісії та децентралізації її повноважень. Ключовою інновацією стало створення Офісу управління персоналом (OPM) як головного виконавчого органу, відповідального за стратегічну кадрову політику. Одночасно було засновано Раду із захисту систем заслуг (MSPB) для контролю за дотриманням принципу меритократії (влада найгідніших/найздібніших) та Федеральне управління трудових відносин (FLRA). Така диференціація функцій дозволила Офісу управління персоналом зосередитися на підвищенні ефективності публічної служби через інструменти соціального забезпечення, страхування та пенсійного обслуговування, перетворивши кадрову службу на інструмент підтримки добробуту державного службовця.

Досвід Канади у сфері інституціоналізації кадрового менеджменту демонструє послідовну еволюцію від патронажних відносин до суворой меритократичної моделі. Прийняття Закону «Про державну службу» 1868 року стало відправною точкою у формуванні професійного апарату, запровадивши механізм перевірки професійної компетентності як альтернативу політичній лояльності. Канадський шлях модернізації цікавий тим, що він продемонстрував можливість ефективного поєднання жорстких централізованих стандартів (через Комісію) з подальшою децентралізацією HR-функцій, що дозволяє сучасним органам влади бути більш адаптивними та клієнтоорієнтованими.

Реформа 1908 року стала фундаментом меритократичної моделі в Канаді, запровадивши незалежний орган нагляду – Комісію державної служби. Ключовою інновацією стало впровадження стандартизованої

системи іспитів, яка деперсоналізувала процес відбору та унеможливила практику політичного патронату. Поступове поширення повноважень Комісії з внутрішньої (столичної) служби на весь державний апарат дозволило сформувати цілісну систему управління персоналом, засновану на об'єктивному оцінюванні здібностей та результативності. Цей історичний досвід Канади демонструє, що інституційна незалежність кадрового регулятора є першочерговою умовою професіоналізації публічної служби.

Індія також вирізняється тривалим процесом становлення системи регулювання діяльності служб управління персоналом у структурах публічної влади. Історична ретроспектива формування індійської державної служби демонструє перехід від системи патронажу Ост-Індської компанії до сучасної меритократичної моделі. Ключовим етапом стала доповідь комітету лорда Маколея (1854 р.), яка запровадила конкурсний відбір кандидатів. Попри створення Комісії з питань державної служби та початок іспитів у 1855 році, тривалий час існували дискримінаційні бар'єри (вікові обмеження, проведення іспитів виключно в Лондоні), що надавали перевагу європейцям. Лише після Першої світової війни, у 1922 році, під тиском громадських петицій і впровадження реформ, іспити почали проводити безпосередньо в Індії, що супроводжувалося створенням Федеральної комісії з державної служби.

Провідною інституцією в системі управління кадрами Австралії є Комісія з питань державної служби (APSC). Як статутний орган у структурі Департаменту Прем'єр-міністра та Кабінету міністрів, APSC відповідає за стратегічне планування організаційної спроможності та сталий розвиток держслужби.

Відповідно до Закону про державну службу 1999 року, Комісія забезпечує діяльність двох ключових посадових осіб:

- Уповноваженого з державної служби, який одночасно очолює агентство;
- Уповноваженого із захисту заслуг.

Ключовою місією Комісії є розбудова цілісної та високоефективної моделі державного управління.

Відповідно до Закону про державну службу 1999 року, на Комісію покладено такі ключові функції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Статутні функції Комісії з питань державної служби Австралії (APSC)

Напрямок діяльності	Зміст функцій та обов'язків
Стратегічне управління кадрами	Розробка, просування, перегляд та оцінювання політик і практик працевлаштування в державному секторі
Оптимізація менеджменту	Сприяння безперервному вдосконаленню систем управління персоналом (HR-менеджменту)
Професійний розвиток	Підтримка програм навчання, підвищення кваліфікації та стратегічне управління кар'єрним ростом
Розвиток лідерства	Формування, розвиток та зміцнення лідерського потенціалу серед державних службовців
Етика та доброчесність	Просування та контроль за дотриманням високих стандартів професійної етики, доброчесності та належної поведінки
Забезпечення діяльності	Надання необхідних ресурсів та підтримка роботи Уповноваженого із захисту заслуг

Примітка. Сформовано автором на основі [59].

Така структура функцій дозволяє Комісії не просто виконувати роль «кадрового відділу», а виступати стратегічним центром розвитку всього державного апарату Австралії.

Держави-члени ЄС також володіють значним історичним досвідом у розбудові систем управління персоналом в органах виконавчої влади. Зокрема, у липні 1977 року в Іспанії було засновано Державний секретаріат державного управління (SEFP), який став однією з перших інституцій сучасного зразка у цій сфері.

Цей Секретаріат є структурним підрозділом Міністерства цифрової трансформації та державної служби Іспанії. До його компетенції належить формування державної політики щодо персоналу Генеральної державної адміністрації, а також координація кадрових питань на регіональному та місцевому рівнях.

Структурно Державний секретаріат (SEFP) складається з трьох ключових департаментів:

- Генерального директорату державної служби;
- Генерального директорату державного управління;
- Управління конфліктів інтересів.

Адміністративну підтримку діяльності здійснює відділ стратегічного планування. Пріоритетом SEFP є розбудова сучасної державної адміністрації XXI століття, що базується на принципах інклюзивності, ефективності та високих стандартів надання послуг. Нова стратегічна модель управління передбачає впровадження системи моніторингу для підвищення рівня підзвітності влади.

До сфери компетенції Державного секретаріату державного управління (SEFP) належать:

- загальне керівництво: управління публічною адміністрацією та визначення правового режиму державної служби;
- фінансова політика: розробка та впровадження системи оплати праці державних службовців;
- організаційний розвиток: оптимізація структури та управління Генеральною державною адміністрацією;
- етика та контроль: нагляд за режимом несумісності посад та врегулювання конфлікту інтересів членів Уряду та вищих посадових осіб;
- соціальне забезпечення та навчання: професійна підготовка кадрів та супровід системи адміністративного мутуалізму (спеціального соціального страхування) службовців;
- координація та діалог: узгодження кадрової політики між різними рівнями адміністрацій та взаємодія з професійними спілками у державному секторі [58].

Вагомий досвід у сфері управління персоналом в органах публічної влади має також Ірландія. Ключовою інституцією тут виступає Комісія з призначень на державну службу (CPSA). Це незалежний статутний орган,

головною функцією якого є встановлення нормативних стандартів відбору та найму персоналу. Важливою особливістю ірландської моделі є те, що CPSA ліцензує діяльність Служби державних призначень (PAS) – окремої структури, яка безпосередньо здійснює рекрутинг, зокрема на керівні та спеціалізовані посади в державному секторі.

Згідно із Законом Ірландії «Про управління державною службою (найняття та призначення)», діяльність Комісії (CPSA) зосереджена на трьох магістральних напрямках: розробка кодексів практики, проведення аудитів процедур відбору та розгляд скарг.

У межах своїх регуляторних повноважень Комісія впроваджує стандарти найму через відповідні кодекси практики. На сьогодні діють п'ять основних кодексів, що регламентують загальні призначення, а також спеціалізовані стандарти для окремих випадків, як-от працевлаштування осіб з інвалідністю або терміновий набір персоналу до системи охорони здоров'я. Результати проведених Комісією аудитів обов'язково оприлюднюються та часто містять рекомендації щодо вдосконалення кадрових процесів у публічному секторі.

До повноважень Комісії також належить розгляд скарг та офіційних запитів щодо перевірки конкретних процедур призначення на відповідність кодексам практики. Слід зауважити, що Комісія не наділена правом скасовувати або змінювати результати відбору на роботу. Водночас вона має право ініціювати розслідування з широкими наглядовими повноваженнями, що включають безперешкодний доступ до приміщень установ та право на інспектування службової документації [56].

У контексті досліджуваної проблематики особливий інтерес становить досвід Грузії як держави пострадянського простору, що активно імплементує європейські цінності. Для формування цілісної державної політики у сфері публічної служби згідно із законом від 2015 року було засновано Раду публічної служби. Ця інституція функціонує як стратегічний дорадчий орган при Прем'єр-міністрі Грузії.

Для наочного відображення системи формування органу представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Склад Ради публічної служби Грузії

Кількість членів	Суб'єкт обрання / Категорія	Термін повноважень
2	Парламент Грузії (зі свого складу)	4 роки
2	Уряд Грузії (зі свого складу)	4 роки
2	Вища рада юстиції (з-поміж суддів)	4 роки
1	ВПО Абхазької автономної республіки	4 роки
1	ВПО Аджарської автономної республіки	4 роки
2	Представники органів муніципалітету	4 роки
1 (Голова)	Прем'єр-міністр Грузії	Відповідно до посади

Примітка. Сформовано автором.

Згідно із законодавством Грузії, Рада публічної служби наділена стратегічними та контрольно-наглядовими функціями, спрямованими на забезпечення цілісності державного управління. До її ключових компетенцій належить розгляд ініціатив щодо модернізації та вдосконалення єдиної державної політики у сфері публічної служби, що дозволяє адаптувати систему до сучасних стандартів. Важливою складовою діяльності Ради є взаємодія з Бюро публічної служби: Рада не лише заслуховує регулярні звіти про роботу Бюро, а й розробляє експертні рекомендації для вирішення проблемних питань, висвітлених у цих звітах. Окрім консультативної ролі, Рада володіє важелями дисциплінарного впливу, зокрема правом ініціювати голосування за дострокове звільнення Начальника Бюро публічної служби у випадках, чітко регламентованих законом. Також орган виконує інші специфічні завдання, передбачені нормативно-правовою базою країни для підтримання ефективності державного апарату [16].

Закон Грузії «Про публічну службу» [16] встановлює правові засади та регулює ключові аспекти управління людськими ресурсами в державному секторі. Згідно з його положеннями, у кожній державній інституції

обов'язково функціонує відділ управління персоналом, який може діяти як окремий структурний підрозділ або бути представлений конкретною посадовою особою, відповідальною за кадровий менеджмент.

Ці підрозділи відіграють стратегічну роль: вони долучаються до розробки загального плану розвитку установи, на базі якого формують галузеву HR-стратегію та відповідний план заходів. Крім того, вони забезпечують безпосередню реалізацію та контроль за виконанням визначених кадрових завдань. Методичний супровід та необхідну консультативну підтримку в питаннях управління персоналом установам надає Бюро державної служби.

Для підвищення ефективності та прозорості державного управління Бюро державної служби Грузії здійснює адміністрування та модернізацію ключових цифрових платформ, що охоплюють увесь цикл кадрового менеджменту:

- HR.gov.ge – централізований портал вакансій, який є єдиним легітимним інструментом для працевлаштування в державному секторі. Через цей ресурс громадяни подають заявки на конкурси в режимі онлайн. Бюро не лише оприлюднює вакансії, а й здійснює попередній контроль: на етапі оголошення перевіряється відповідність кваліфікаційних вимог чинному законодавству, а після подання заявок – відповідність кандидатів базовим формальним критеріям.

- eLearning.csb.gov.ge – уніфікована освітня платформа на базі системи Moodle. Вона забезпечує дистанційне навчання для державних службовців, надаючи доступ до курсів від акредитованих тренінгових провайдерів та сприяючи безперервному професійному розвитку.

- eHRMS – автоматизована інформаційна система управління людськими ресурсами. Це загальнонаціональна база даних, яка акумулює статистику про всіх працівників державної служби. Система призначена для автоматизації рутинних HR-процесів та формування аналітичної звітності,

що дозволяє ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення на основі реальних даних [4].

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна стверджувати, що запорукою ефективного виконання державних функцій є наявність розвиненої системи регулювання діяльності центральних органів управління персоналом. Історична ретроспектива підтверджує, що публічна служба в багатьох країнах тривалий час залишається не лише фундаментом адміністративного апарату, а й важливим символом державності та національного розвитку.

За таких умов ключову роль відіграє саме кадровий потенціал. Професійні та особистісні якості працівників органів виконавчої влади мають не лише відповідати динамічним змінам у державотворчих процесах, а й забезпечувати високу результативність та адаптивність у виконанні покладених на них обов'язків. Таким чином, персонал стає головним стратегічним ресурсом, що гарантує стабільність та ефективність державного управління.

Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновок, що заснування центральних органів управління персоналом (комісій, департаментів чи служб) зазвичай закріплюється на законодавчому рівні – через ухвалення профільних законів або внесення відповідних положень до конституційних актів держав.

Незважаючи на національні особливості, ключова мета цих інституцій є універсальною: вона полягає у регламентації процедур найму, встановленні належних умов праці, забезпеченні прозорого кар'єрного просування та підтримці фундаментальних етичних цінностей публічної служби. Для гарантування прозорості та ефективності своєї діяльності, розглянуті держави впроваджують різноманітні механізми захисту цих органів від політичного чи стороннього впливу, а також створюють дієві інструменти для запобігання та врегулювання конфліктів інтересів.

Окреслюючи практичні кроки щодо імплементації міжнародного досвіду в українські реалії, доцільно акцентувати на стратегічній важливості розробки та ухвалення спеціального профільного закону. Такий нормативно-правовий акт має чітко регламентувати особливості правового статусу, обсяг повноважень та організаційні засади діяльності служби управління персоналом в органах виконавчої влади.

Це дозволить створити єдиний правовий фундамент для модернізації управління персоналом, забезпечивши перехід від суто адміністративного діловодства до стратегічного управління людськими ресурсами за прикладом провідних іноземних держав.

Дійсно, порівняльний аналіз свідчить про суттєву відмінність у підходах: якщо у більшості досліджених країн діяльність центрального кадрового органу регламентується окремим профільним актом, то в Україні ці питання розпорошені або обмежені рамками Закону «Про державну службу» [27]. Основна проблема полягає в тому, що чинне українське законодавство не враховує специфіку управління персоналом у виконавчих органах влади та інших категорій публічних службовців, що створює нормативний розрив.

Ухвалення цілісного закону дозволило б уніфікувати стандарти кадрового менеджменту для всього публічного сектору, забезпечивши єдиний підхід до професіоналізації державної служби.

Публічні службовці відіграють ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування державних інституцій та наданні якісних послуг населенню, проте в процесі професійної діяльності вони нерідко стають об'єктами уразливості та дискримінації. Прояви незаконного тиску, як-от погрози, шантаж чи образи, не лише грубо порушують права особистості, а й критично знижують мотивацію та працездатність персоналу, що зрештою деструктивно впливає на ефективність усього органу публічної влади. З огляду на це, пріоритетним завданням сучасних служб управління персоналом має стати впровадження дієвих механізмів попередження

мобінгу та захисту ментального й фізичного здоров'я працівників. Окрім інституційних заходів, необхідно забезпечити проведення системної інформаційно-освітньої роботи як серед держслужбовців, так і серед громадськості, спрямованої на утвердження культури нульової толерантності до будь-яких форм дискримінації чи цькування в державному секторі.

Досвід Сполученого Королівства у впровадженні спеціального Реєстру інтересів (Register of Interests) є надзвичайно актуальним для модернізації української системи публічної служби. Цей інструмент передбачає обов'язкову фіксацію будь-яких приватних інтересів посадовців, що можуть вплинути на їхню об'єктивність або бути сприйняті суспільством як такі, що створюють конфлікт. Запровадження аналогічного механізму в Україні дозволить суттєво підвищити прозорість кадрових процесів та зміцнити етичні стандарти діяльності служб управління персоналом.

Функціонування такого Реєстру сприятиме оперативному виявленню потенційних конфліктів інтересів ще на етапі їх виникнення, що є ефективним превентивним заходом проти корупційних схем. Крім того, обов'язковість декларування приватних інтересів створює додатковий рівень підзвітності та стає дієвим інструментом контролю за дотриманням внутрішніх правил і процедур в органах публічної влади, мінімізуючи суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень.

Узагальнену структуру модернізації системи управління персоналом представлено у таблиці 3.3.

Інтеграція британської моделі декларування інтересів в українську систему управління персоналом здатна суттєво зміцнити рівень суспільної довіри до інститутів влади. Впровадження такого інструменту стане стратегічним кроком у реформуванні кадрової політики, оскільки дозволить перейти від формального контролю до реального забезпечення прозорості. Це забезпечить ефективніше функціонування системи державного управління, де кожне рішення базується на принципах професійної незалежності та етичної бездоганності.

Таблиця 3.3

Узагальнена структура модернізації системи управління персоналом

Напрямок модернізації	Країна-донор досвіду	Пропонований захід для України
Законодавча база	Ірландія / Іспанія	Прийняття Закону «Про службу управління персоналом органів публічної влади»
Етичний контроль	Велика Британія	Створення Реєстру приватних інтересів публічних службовців
Цифровізація	Грузія	Розвиток єдиної бази eHRMS та централізованих порталів навчання
Захист прав	Кенія	Впровадження механізмів протидії уразливості та мобінгу
Рекрутинг	Індія / Австралія	Посилення меритократії через незалежні комісії та стандартизовані іспити

Примітка. Сформовано автором.

Підбиваючи підсумки, варто наголосити, що системна імплементація проаналізованого іноземного досвіду дозволить вивести вітчизняну систему управління персоналом на якісно новий рівень. Створення спеціалізованої законодавчої бази, впровадження механізмів етичного контролю за прикладом Великої Британії, захист службовців від уразливості за кенійською моделлю та цифровізація процесів за досвідом Грузії сформують стійкий фундамент для сучасної публічної служби.

Такі перетворення не лише оптимізують внутрішні робочі процеси в органах влади, а й стануть потужним стимулом для підвищення ефективності державного апарату в цілому. Зрештою, розбудова професійної, захищеної та прозорої служби управління персоналом безпосередньо сприятиме зміцненню інституційної спроможності України та її впевненому розвитку як демократичної правової держави.

3.2. Напрями вдосконалення формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади

Згідно з підходом Н.М. Драгомирецької, ефективність управління персоналом на державній службі – це результат збалансованих управлінських відносин. Ключовими критеріями тут виступають не лише швидкість та якість реалізації рішень, а й здатність системи самоорганізовуватися. Важливими складниками цього процесу є стратегічна розстановка кадрів та створення умов для повної реалізації інтелектуального потенціалу кожного фахівця в межах гнучкої та відповідної обставинам організаційної структури [10, с. 27].

Результати проведеного дослідження вказують на те, що трансформація системи управління персоналом в Україні сьогодні відбувається під тиском двох визначальних чинників: необхідності функціонування в умовах повномасштабного вторгнення РФ та виконання вимог євроінтеграційного поступу. Ці екстремальні та водночас стратегічні умови вимагають глибокого теоретичного переосмислення наявних підходів.

З огляду на це, пропонуємо комплексну модель модернізації, яка структурує напрями вдосконалення системи за трьома стратегічними векторами: інституційним, технологічним та кадровим.

Характеризуючи інституційний напрям реформування, важливо визнати, що українська модель управління персоналом тривалий час базувалася на класичній концепції раціонально-правової бюрократії. Ця модель фокусується на суворому дотриманні правил, де кожен крок кадрового співробітника диктується нормативним актом, а не стратегічною доцільністю. Однак, попри свої переваги у забезпеченні стабільності, така модель призвела до надмірної бюрократизації процедур. У сучасних умовах – під час війни та євроінтеграції – суто «керована правилами» система часто стає занадто неповороткою.

Інституційне вдосконалення має на меті трансформувати цю «адміністративну машину» на гнучку систему, де правила забезпечують

справедливість, але не стають перешкодою для ефективності та швидкого реагування на виклики.

Такий підхід формує закриту кар'єрну систему, де зайнятість у публічному секторі сприймається як гарантована «пожиттєва» служба. У цій моделі фахівці зазвичай розпочинають шлях із нижчих позицій і поступово просуваються вгору ієрархічними сходами. Проте така вертикальна мобільність часто штучно обмежена: доступ до керівних посад для більшості внутрішніх кандидатів є ускладненим, якщо тільки мова не йде про специфічні, вузькопрофільні напрями.

Ще однією характерною рисою цієї традиційної системи є жорстка уніфікація. Винагорода та умови праці залишаються однаковими для всієї публічної служби, що фактично унеможливлює матеріальну диференціацію на основі реальної продуктивності чи особистих досягнень службовця.

Отже, ми бачимо, що чинна кадрова політика в системі публічної влади України часто набуває надмірного суб'єктивізму, де ключовим чинником стають особисті уявлення та преференції керівництва, а не об'єктивні професійні показники працівників. Така ситуація створює замкнене коло: відсутність прозорих критеріїв оцінки та просування призводить до зниження ефективності роботи органу, що, своєю чергою, викликає справедливе невдоволення та тиск з боку суспільства.

Надмірний суб'єктивізм та бюрократизація не є виключно українською проблемою; це виклик, з яким стикалися багато демократичних держав як у державному, так і в приватному секторах. Економічний тиск, зумовлений зростанням бюджетних витрат та необхідністю жорсткої фіскальної дисципліни, у поєднанні зі зниженням суспільної довіри до здатності уряду оперативно реагувати на запити громадян, змусили політичне керівництво та експертне середовище шукати кардинально нові підходи до функціонування та структурування державного апарату.

Трансформація, що розпочалася у 1990-х роках, ознаменувала фундаментальний перехід від жорсткого ієрархічного контролю до

людиноцентричної моделі управління. На зміну конфліктним або суто формальним відносинам між адміністрацією та підлеглими прийшла «атмосфера співпраці». У цій новій парадигмі ключовим інструментом стали мобільні робочі групи, орієнтовані на конкретні потреби установи та безперервне професійне навчання безпосередньо в процесі діяльності.

Центральною ідеєю концепції є прямий взаємозв'язок між задоволеністю персоналу та успішністю органу виконавчої влади. Визнано, що вмотивований і лояльний працівник є головним рушієм для досягнення стратегічних цілей: високої якості надання адміністративних послуг, раціонального використання бюджетних коштів та загальної результативності державної політики. Таким чином, інтереси кожного службовця та цілі держави були об'єднані в єдину систему спільних цінностей.

Фактично, сучасний вектор розвитку демократичного врядування зміщується від контролю над процесами до управління за цілями (Management by Objectives). У цій моделі успіх органу виконавчої влади вимірюється не кількістю опрацьованих документів, а реальним досягненням суспільно значущих результатів. Цей перехід від «адміністрування кадрів» до «стратегічного залучення талантів» є рушійною силою інституційного вдосконалення, яке ми розглядаємо. Це дозволяє органу виконавчої влади бути не просто регулятором, а ефективним сервісним центром, здатним адаптуватися до викликів воєнного часу та вимог ЄС [41].

Отже, сучасні моделі управління персоналом в публічному секторі трансформували сприйняття працівника: від технічного виконавця до стратегічного людського ресурсу, здатного забезпечувати високу продуктивність відповідно до цілей держави. Перехід до терміну «управління людськими ресурсами» (HRM) знаменує зміну пріоритетів – тепер у фокусі не лише адміністрування, а й культура ставлення до змін, методи врегулювання конфліктів та стратегічний акцент на результаті.

На відміну від традиційного діловодства, сучасна кадрова стратегія ґрунтується на об'єктивному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. Це критично важливо для України, де органи публічної влади змушені виконувати державні функції в умовах війни та євроінтеграції. Запровадження такої моделі в Україні дозволить відійти від бюрократичної інерції. Це створить умови, за яких публічна служба стане конкурентоспроможною, а кожен службовець розумітиме прямий зв'язок між своєю результативністю та успіхом усієї країни.

Проте головне протиріччя сучасної реформи: існуючий стан служб управління персоналом критично дисонує з амбітними цілями державної політики. Наразі ці підрозділи залишаються заручниками застарілих структур, недостатньої кваліфікації кадрів та низької оплати праці, що перетворює їх на технічних реєстраторів замість стратегічних HR-лідерів.

Подолання цього розриву вимагає докорінного перегляду ролі кадрових служб. Пропонуємо розглянути трансформацію їхнього функціонала через зміну пріоритетів:

Для реалізації активної державної політики функції служб мають бути розширені за такими ключовими векторами:

1. Стимулювання та мотивація: Замість механічного нарахування надбавок – розроблення комплексних систем грейдування та нематеріального стимулювання, що напряду залежать від результативності (KPI - ключові показники ефективності).

2. Управління професійним рухом: Перехід від пасивної реєстрації переміщень до активного планування кар'єри, формування кадрового резерву та управління талантами всередині органу.

3. Конфлікт-менеджмент та медіація: Впровадження інструментів психологічної підтримки, запобігання мобінгу (як ми зазначали раніше) та професійне вирішення внутрішніх спорів.

4. Аналітика ринку праці: Служба повинна вивчати зовнішній ринок, щоб розуміти, як залучати найкращих фахівців та конкурувати з приватним сектором за інтелектуальний капітал.

Ця зміна парадигми дозволить службам управління персоналом стати не просто частиною адміністративного апарату, а двигуном змін, спроможним забезпечити державу професійною та вмотивованою армією публічних службовців.

Сучасна реформа управління персоналом в органах виконавчої влади України потребує кардинального переосмислення, оскільки існуюча структура кадрових служб, їхній якісний склад та рівень оплати праці не відповідають викликам воєнного стану та євроінтеграції. Традиційна бюрократична модель, орієнтована на суворе дотримання формальних правил і суб'єктивізм керівництва, вичерпала свій ресурс, що підтверджується світовим досвідом переходу до концепції «управління людськими ресурсами» (HRM). Цей перехід передбачає трансформацію відділів кадрів у стратегічні HR-центри, які фокусуються на задоволеності персоналу, командній співпраці, управлінні продуктивністю (KPI) та безперервному навчанні.

Як зазначає професор Н.М. Драгомирецька, ефективність таких технологій слід розглядати через призму розстановки кадрів та використання інтелектуального потенціалу. Водночас імплементація методів приватного сектору в публічну сферу, на думку Д. Г. Карневейла, не може бути механічною: вона має враховувати специфіку державного управління – політичну нейтральність, правову обмеженість та особливі етичні стандарти. Отже, розширення функцій кадрових служб від діловодства до розроблення систем стимулювання, конфлікт-менеджменту та аналізу ринку праці є критично необхідним для розбудови прозорості та ефективної державної системи [55].

Для успішної імплементації нової моделі управління людськими ресурсами в органах виконавчої влади критично важливим є системне впровадження таких інструментів:

- стратегічне планування трансформації: розроблення довгострокової концепції переходу до моделі HRM із чіткою декомпозицією цілей, визначенням етапів реалізації та індикаторів успішності на кожному рівні;
- результатocентрована система оцінювання: впровадження об'єктивної методології оцінки ефективності персоналу (Performance Management), де ключовим критерієм є ступінь досягнення індивідуальних та загально-організаційних цілей (KPI).
- неперервність професійного розвитку: створення цілісної екосистеми навчання, що включає як формальну підготовку, так і гнучкі форми професійного зростання (тренінги, воркшопи, менторство), інтегровані в щоденний робочий процес;
- комплексна система мотивації: розроблення архітектури винагород, яка гармонізує матеріальні та нематеріальні стимули (кар'єрний ліфт, публічне визнання, делегування повноважень) залежно від реального внеску працівника та його професійної лояльності;
- інституціоналізація внутрішнього діалогу: побудова системи горизонтальних та вертикальних комунікацій для забезпечення прозорості управлінських рішень та підтримки високого рівня залученості персоналу в досягнення місії органу;

Впровадження цих заходів дозволить подолати інерцію традиційної бюрократії. Замість формального адміністрування ми отримуємо ціннісно-орієнтоване управління, де стратегічний план, система оцінки та мотиваційний пакет працюють як єдиний механізм підвищення державної спроможності.

Ці заходи формують єдиний логічний вектор розвитку: перехід від механічного адміністрування до стратегічного управління людським капіталом. Кінцевою метою такої трансформації є побудова

високопрофесійного державного апарату, здатного забезпечити якісно новий рівень реалізації державних функцій та надання публічних послуг.

Переходячи до розгляду технологічного напрямку, варто підкреслити, що цифрова трансформація (диджиталізація) є не просто технічним оновленням, а фундаментальною умовою прозорості та оперативності кадрових процесів.

Теза О. Антонової підкреслює критичну роль зовнішніх безпекових та економічних чинників у прискоренні реформування державного апарату. Військова агресія РФ стала каталізатором, який змусив вітчизняну систему публічного управління до екстреної адаптації та інтеграції в міжнародні безпекові стандарти.

У цьому контексті технологічний напрям вдосконалення набуває особливого значення, оскільки він базується на запозиченні інструментів корпоративного управління, які довели свою стійкість у кризових умовах [1].

Інформаційні технології в сучасному публічному врядуванні вже не є просто допоміжним інструментом, а перетворюються на інституційну основу управління людським капіталом. В умовах масштабності та багатовекторності державного апарату, ІТ-рішення стають тим «технологічним каркасом», який забезпечує єдність адміністративних процесів на всіх рівнях – від центральних органів виконавчої влади до муніципальних установ.

Завдяки алгоритмізації процесів планування та розподілу кадрів, державні органи отримують можливість формувати команди на основі об'єктивного аналізу компетенцій. Це забезпечує раціональне використання інтелектуального капіталу, де кожен фахівець залучений саме на тій ділянці, де його ефективність буде максимальною.

Цифровізація сфери управління людськими ресурсами базується на використанні інтегрованих цифрових платформ, що консоліднують процеси збору та аналізу інформації про трудову активність персоналу. Функціонал цих систем дозволяє автоматизувати повний цикл кадрового менеджменту,

включаючи прогнозування потреби в кадрах, аудит компетенцій, адміністрування освітніх траєкторій та безперервний контроль виконання посадових обов'язків.

Класифікація, запропонована Н. О. Шишпановою, дозволяє структурувати технологічний напрям реформи не просто як набір програм, а як цілісну цифрову екосистему управління людським капіталом. Кожен із зазначених елементів відповідає за конкретну ланку в ланцюгу створення цінності публічної служби – від безпеки даних до стратегічного прогнозування (табл. 3.4).

Системне впровадження перелічених Н.О. Шишпановою технологій дозволяє органам виконавчої влади трансформувати кадрову політику з реактивної (відповідь на проблеми) у проактивну. Зокрема, поєднання аналітичних платформ із системами прогнозування дає змогу випереджати кадрові кризи, а інструменти кібербезпеки та хмарні рішення забезпечують інституційну стійкість держави в умовах глобальних викликів.

Впровадження цифрових платформ в управління персоналом забезпечує суттєву інтенсифікацію адміністративних процедур. Зокрема, автоматизація документообігу оптимізує адміністрування відпусток, графіків робочого часу та звітності, мінімізуючи часові витрати на рутинні операції. Делегація технічних функцій автоматизованим системам дозволяє розвантажити управлінську вертикаль, спрямовуючи інтелектуальний ресурс керівництва на стратегічні завдання, що безпосередньо корелює зі зростанням загальної продуктивності органу влади.

Цифрова трансформація процедур залучення персоналу в публічному секторі виступає гарантом реалізації принципів відкритості та рівного доступу до державної служби. Впровадження інструментів дистанційного оцінювання компетенцій та формування інтелектуальних баз даних кандидатів дозволяє перейти до моделі об'єктивного відбору, що базується на верифікованих даних. Водночас застосування спеціалізованих платформ для автоматизованого онбордингу (адаптації) забезпечує прискорену

інтеграцію новопризначених службовців у професійне середовище, мінімізуючи адаптаційні ризики та оптимізуючи освітній трек працівника на початковому етапі службової діяльності.

Таблиця 3.4

Функціональна класифікація ІТ-інструментів в управлінні людськими ресурсами (за Н.О. Шишпановою)

Функціональна група	Тип інформаційної технології	Призначення та ключові можливості
Адміністрування та облік	HRM-системи	Автоматизація повного циклу: від рекрутингу та кадрового обліку до діловодства
	Системи розрахунку виплат	Облік робочого часу, автоматичне нарахування зарплат та соцвиплат, мінімізація помилок
	Електронний документообіг	Цифровізація обміну документами, прозорість процесів та економія ресурсів
Аналітика та стратегія	Інформаційно-аналітичні платформи	Збір та візуалізація даних для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень
	Системи прогнозування потреб	Моделювання майбутнього попиту на кадри на основі економічних та демографічних факторів
	Інтегровані системи обліку	Об'єднання даних з різних джерел у єдиний інформаційний простір.
Розвиток та ефективність	Інструменти моніторингу (KPI)	Аналіз продуктивності на основі ключових показників, мотивація персоналу
	E-learning платформи	Доступ до онлайн-курсів, вебінарів та тренінгів для підвищення компетенцій
Взаємодія та сервіси	Портали для співробітників	Самообслуговування: доступ до даних про зарплату, відпустки та подання запитів
	Технології віддаленого доступу	Забезпечення дистанційної роботи та безперервності процесів з будь-якої локації
Інфраструктура та безпека	Хмарні технології	Віддалене зберігання та обробка даних, гнучкий доступ до ресурсів
	Інструменти кібербезпеки	Захист конфіденційної інформації та персональних даних від несанкціонованого доступу

Примітка. Сформовано автором на основі джерела [51].

Ефективна реалізація технологічного напрямку модернізації служб управління персоналом стримується комплексом інституційних та інфраструктурних перешкод. Ключовими серед них є різноманітність

матеріально-технічного забезпечення державних органів, що породжує цифрову нерівність, а також низький рівень цифрових компетенцій персоналу, що часто супроводжується когнітивним спротивом змінам. Особливої гостроти набуває проблема кіберзахисту інформаційних систем, оскільки в умовах воєнного стану безпека кадрових даних публічних службовців безпосередньо корелює із загальною стійкістю системи державного управління.

Для нейтралізації ідентифікованих бар'єрів та забезпечення сталого розвитку технологічного напрямку в управлінні персоналом пропонується реалізація таких заходів: фінансово-інфраструктурне вирівнювання (необхідно впровадити механізми цільового фінансування та централізованих закупівель для модернізації матеріально-технічної бази органів виконавчої влади); безперервний розвиток цифрових компетенцій (подолання психологічного спротиву та скептицизму персоналу можливе через впровадження системної професійної підготовки); формування архітектури кіберстійкості (в умовах воєнного стану стратегії кібербезпеки мають базуватися на принципах превентивності та багаторівневого захисту).

Наявність деструктивних чинників не має нівелювати стратегічну пріоритетність модернізації системи управління персоналом. В умовах воєнного стану спроможність органів виконавчої влади до ефективної реалізації державних функцій безпосередньо залежить від якості кадрового менеджменту, що визначає цей напрям як фундаментальний складник забезпечення національної безпеки та інституційної стійкості держави.

Завершальним, проте фундаментальним вектором модернізації є кадровий напрям, що полягає у стратегічному переосмисленні процесів рекрутингу, інвестування в інтелектуальний розвиток та впровадженні систем об'єктивної верифікації професійної спроможності персоналу. Метою цього напрямку є формування високомотивованого корпусу публічних службовців, чії компетенції відповідають сучасним динамічним викликам, а

професійна траєкторія забезпечена прозорими механізмами кар'єрного зростання та неперервної освіти.

Концептуальна зміна парадигми діяльності служб управління персоналом передбачає відмову від вузькофункціонального підходу, обмеженого кадровим діловодством, на користь стратегічного менеджменту людських ресурсів. Модернізовані HR-підрозділи мають трансформуватися у центри кадрової експертизи, відповідальні за розроблення ефективних систем стимулювання, управління професійними траєкторіями службовців, превенцію організаційних конфліктів та системний аналіз ринку праці. Така трансформація потребує не лише перегляду функціональних обов'язків, а й професійної перепідготовки самих працівників кадрових служб для забезпечення їх відповідності новій моделі публічного управління.

Сучасна трансформація кадрового менеджменту в публічній сфері характеризується активним запозиченням та адаптивною імплементацією інструментарію, властивого корпоративному сектору. Удосконалення роботи з персоналом у бюджетних установах розвинених країн базується на методології New Public Management, що передбачає перенесення акцентів із формально-процедурного контролю на управлінську гнучкість, результативність та розвиток людського капіталу. Для вітчизняної системи публічного управління критично важливим завданням постає не просто копіювання бізнес-технологій, а їх релевантна адаптація до специфіки державної служби, правових обмежень та соціальної місії державних інституцій [43].

Підтримуючи погляди К.О. Ващенко та І.Б. Коліушко, слід наголосити на необхідності розширення суб'єктності служб управління персоналом у питаннях кадрового розвитку. Сучасний підхід вимагає від HR-підрозділів переходу до активної комунікаційної стратегії, яка передбачає супровід індивідуальних траєкторій професійного зростання службовців. Ефективність такої моделі базується на синергії між освітніми запитами працівника та стратегічними цілями установи, де служба управління персоналом виступає

не лише організатором навчання, а й ключовим інструментом мотивації через публічне висвітлення особистих досягнень та результативності членів колективу [21, с. 163].

Для забезпечення системного підвищення якості управління персоналом в органах виконавчої влади пропонується імплементація наступного інструментарію (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Комплексний інструментарій модернізації управління персоналом

Примітка. Складено автором.

Комплексна імплементація окреслених напрямів та методів модернізації є фундаментальною передумовою трансформації служб управління персоналом в органах виконавчої влади. У підсумку, це забезпечує високу інституційну спроможність державного апарату, гарантуючи його сталу результативність та здатність адекватно рефлексувати

на внутрішні та зовнішні виклики в умовах воєнного стану та постсоціальної реконструкції.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що служба управління персоналом у діяльності органів виконавчої влади є ключовим елементом публічного адміністрування, який забезпечує формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу з метою ефективної реалізації функцій держави. Управління персоналом у публічному секторі постає як цілісна та багаторівнева система управлінських впливів, орієнтована на планування, добір, професійну оцінку, розвиток, мотивацію та утримання публічних службовців з урахуванням специфіки виконання владних повноважень. Сутність служби управління персоналом полягає у забезпеченні функціональної відповідності кадрового складу сучасним викликам державного управління, розвитку професійних компетентностей, підтриманні організаційної стабільності та формуванні сприятливого інституційного середовища.

Значення служби управління персоналом істотно зростає в умовах динамічних суспільно-політичних трансформацій, оскільки вона виступає важливим чинником підвищення інституційної спроможності органів виконавчої влади, якості управлінських рішень і рівня довіри громадян до публічної влади. Це обумовлює необхідність комплексного наукового осмислення підходів до організації та функціонування служби управління персоналом і їх подальшого вдосконалення відповідно до сучасних потреб державного розвитку.

2. З'ясовано, що нормативно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом органів виконавчої влади є базовою умовою впорядкованості, легітимності та стабільності кадрових процесів у публічному секторі. Його зміст формується як ієрархічно вибудована сукупність правових норм, що охоплює положення Конституції України, міжнародні договори, закони, підзаконні та локальні нормативні акти і спрямована на визначення правового статусу, функцій та відповідальності кадрових підрозділів. Така система поєднує юридичне закріплення управлінських приписів із практичною реалізацією правових норм у

повсякденній діяльності служб управління персоналом. Характерними рисами нормативно-правового регулювання у цій сфері є імперативність, юридична визначеність, системна узгодженість і здатність до адаптації в умовах суспільно-політичних трансформацій, зокрема воєнного стану та євроінтеграційних процесів. Імплементація міжнародних стандартів публічної служби та розвиток локального нормотворення сприяють підвищенню професіоналізації, прозорості та антикорупційної стійкості кадрової роботи, що забезпечує ефективне функціонування служби управління персоналом в органах виконавчої влади.

3. Окреслено, що служба управління персоналом органів виконавчої влади є важливим інституційним підрозділом, створення якого здійснюється на основі поетапного та системного підходу, що охоплює аналіз потреб органу, нормативне закріплення діяльності, формування професійного кадрового складу та належне матеріально-технічне й технологічне забезпечення. Діяльність служби наповнюється комплексом завдань, спрямованих на реалізацію державної кадрової політики, організаційний розвиток установи, добір, професійний розвиток і документальне супроводження публічної служби. Функціонування служби управління персоналом ґрунтується на системі загальних і спеціальних принципів, серед яких ключовими є верховенство права, законність, професіоналізм, доброчесність, результативність і рівність можливостей, що в сукупності забезпечує ефективність кадрового менеджменту та інституційну спроможність органів виконавчої влади.

4. Під час аналізу встановлено, що служба управління персоналом департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної військової адміністрації здійснює комплексну діяльність, спрямовану на організаційне, кадрове та методичне забезпечення функціонування органу виконавчої влади. Її робота охоплює планування та регулювання кадрових процесів, координацію взаємодії структурних підрозділів, добір і професійний розвиток персоналу, ведення обліку та контроль результативності службової

діяльності. Функціонування служби базується на нормативно визначених повноваженнях, правах і обов'язках, що забезпечує її автономність і підзвітність у системі публічного управління. Поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління персоналом сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку їх професійних компетентностей і загальній ефективності діяльності департаменту.

5. Обґрунтовано, що модернізація служби управління персоналом органів виконавчої влади України потребує критичної адаптації передового зарубіжного досвіду з урахуванням євроінтеграційних орієнтирів і сучасних викликів. Узагальнення порівняльного аналізу засвідчує доцільність поєднання меритократичних стандартів добору, інституційної автономії кадрових органів, посилення етичних запобіжників і цифровізації кадрових процесів на основі інтегрованих HRMS/eHRMS-рішень. Перспективними для України є формування цілісної правової основи діяльності служби управління персоналом, запровадження реєстру приватних інтересів, розвиток єдиних цифрових платформ рекрутингу й навчання та впровадження заходів протидії уразливості й мобінгу, що сприятиме підвищенню прозорості й професіоналізації публічної служби.

6. —, що вдосконалення формування системи служби управління персоналом органів виконавчої влади України має здійснюватися за трьома взаємопов'язаними напрямками — інституційним, технологічним і кадровим — з урахуванням умов воєнного стану та євроінтеграційного курсу держави. Інституційні зміни спрямовані на перехід від традиційної бюрократичної моделі до людиноцентричного управління людськими ресурсами, орієнтованого на результативність і професійний розвиток персоналу. Технологічний напрям передбачає цифровізацію кадрових процесів, упровадження інтегрованих інформаційних систем і посилення кібербезпеки як умови прозорості та оперативності управлінських рішень. Кадровий напрям зосереджується на трансформації служб управління персоналом у стратегічні HR-центри, здатні здійснювати управління талантами, кар'єрним

розвитком, мотивацією та внутрішніми комунікаціями. Реалізація зазначених напрямів формує основу для підвищення інституційної спроможності публічної служби та ефективного виконання органами виконавчої влади функцій держави в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О. Професіоналізація державної служби України: персоналтехнології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 1. Том 11. С.7985.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
3. Бородін І. Л. Функції публічного управління. *Юридичний вісник*. 2014. № 3 (32). С. 2429.
4. Бюро державної служби Грузії (საჯარო სამსახურის ბიურო). URL: <http://www.csb.gov.ge/ka>
5. Вища школа публічного управління. Освітній марафон. URL: <https://hs.gov.ua/announcements/osvitnijmarafon/>
6. Волик В.С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ... спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2015. 20 с.
7. Гайдученко С.О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом. державної служби: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
8. Державне управління: підручник: у 2 т. / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т.1. 564 с.
9. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312021%D1%80#n9>
10. Драгомирецька Н.М. Основні чинники ефективності сучасних технологій управління персоналом на державній службі. *Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни*: матеріали

Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (до 15річчя галузі науки «Державне управління»), м. Київ, 31 травня 2012 р. Київ: НАДУ, 2012. С. 2528.

11. Дяченко Н.П. Застосування соціально-політичного прогнозування під час формування державної кадрової політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип.1(16). С. 203210.

12. Європейський кодекс поведінки для всіх осіб, які залучені до місцевого та регіонального врядування. URL: <https://rm.coe.int/168071b2e5>

13. Івасюк І.Г. Понятійно-категоріальний апарат управління персоналом на держаній службі. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 5. С. 288-291.

14. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102107.

15. Загальна декларація прав людини від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#top

16. Закон Грузії Про публічну службу (საჯარო სამსახურის შესახებ). URL: <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/3031098?publication=54>

17. Звіт про діяльність Департаменту охорони здоров'я Хмельницької обласної державної/військової адміністрації. URL: <https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2025/01/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%94%D0%9E%D0%97.pdf>

18. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

19. Межений Я.Е. Стан нормативно-правового регулювання застосування адміністративно-правового примусу органами Національної поліції України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. №12. С. 504507.

20. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління та розвиток*. 2019. Вип.1. С.16.
21. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол. : К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ. Київ : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.
22. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: дис. дра наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2006. 493 с.
23. Осовська Г. Основи менеджменту: навч. Посібник. К.: Кондор, 2003. 281 с.
24. Офіційний вебсайт Національного агентства з питань державної служби. Оплата праці державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/oplatapraciderzhavnihslyzhbovciv>
25. Офіційний вебсайт Хмельницького регіонального центру підвищення кваліфікації. URL: <https://khmrcpkua.com/>
26. Платоненко О.С. Правове регулювання суспільних відносин: теоретичні основи. Заборонні засоби регулювання суспільних відносин. Правове регулювання суспільних відносин: актуальні проблеми та вимоги сьогодення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя: Запорізька міська громадська організація «Істина», 2017. С. 1618.
27. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст.43.
28. Про державну таємницю: Закон України від 21 січня 1994 року № 3855XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1994. № 16. Ст.93.
29. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року № 2939VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.
30. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08 вересня 2005 року № 2866IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 52. Ст.561.

31. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст.2056.
32. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні: Закон України від 06 вересня 2012 року № 5207VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 32. Ст.412.
33. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05 серпня 2016 року № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z120316#n13>
34. Про затвердження Положення про Департамент управління персоналом. Наказ Міністерство охорони здоров'я України від 12 червня 2019 року N 1354. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MOZ31511>
35. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03 березня 2016 року № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z043816#Text>
36. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
37. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1992. № 48. Ст.650.
38. Програмне забезпечення для управління персоналом. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr/glossary/employee-management-software>
39. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Електронний науковопрактичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2020. № 42. С. 267272.
40. Ровинська К.І., Козуліна С.В. Публічна служба в умовах правової невизначеності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2021. № 26. С. 133139.

41. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HRменеджмент у публічному управлінні: навчальний посібник / Київ: КондорВидавництво, 2016. 124 с.
42. Селіванов С.В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.
43. Сітніков О.О. Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. Літопис Волині. *Всеукраїнський науковий часопис*. 2022. № 7. С. 274278.
44. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B7%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F>
45. Управління персоналом / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХПІ», 2009. 248 с.
46. 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.
47. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
48. Управління персоналом: підручник / О.М. Шубалий, Н.Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О.В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
49. Харченко Г. Особливості соціально-психологічних методів в управлінні підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53 (1026). С. 178-181.
50. Черевко О.В., Самойленко Л.Я., О.А. Маслянко Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 234240.

51. Шишпанова Н.О. Інформаційні технології в управлінні трудовими ресурсами публічної сфери: можливості та виклики. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 7 (277). С. 123129.

52. Шопіна І.М. Щодо концептуальних підходів до визначення поняття правового регулювання. *Форум права*. 2011. № 2. С. 10551061.

53. Як вчать кадровий резерв для деокупованих територій: пояснення освітян. URL: <https://suspilne.media/crimea/673180akvcatkadrovijrezervdladeokupovanihteritoriahpoasnennaosvitan/>

54. Як нова формула розрахунку зарплат «70 на 30» руйнує держслужбу. URL: https://lb.ua/news/2024/02/14/598249_yak_nova_formula_rozrahunku_zarplat.html

55. Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector. Boulder, Colo : Westview Press, 2003. 629 p.

56. Coimisiún um Cheapacháin Seirbhíse Poiblí. URL: <https://www.cpsa.ie/en/>

57. Pendleton Civil Service Act: An Effort to End the Spoils System. URL: <https://postalmuseum.si.edu/researcharticles/thehistoryandexperienceofafricanamericansinamerica%E2%80%99spostalservice2>

58. Secretary of State for the Civil Service. URL: https://digital.gob.es/en/ministerio/organigrama_organos/SEFP.html

59. The Australian Public Service Commission (APSC). URL: <https://www.apsc.gov.au/aboutus>

Виконала: студентка
магістратури за
спеціальністю 281
Публічне управління та
адміністрування заочної
форми навчання

_____ Олена КОЗАК

Науковий керівник:
доцент кафедри
публічного управління та
адміністрування,
к.держ.упр., доцент

_____ Микола БАЮК

**Робота допущена до
захисту:**

завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування,
д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ