

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота бакалавра

За темою: **«HR-менеджмент в публічному управлінні:
основні поняття та функції»**

Виконав:
студент групи
спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Сіленко К. А.

Керівник:
к.держ.упр.Марценюк О. О.

Рецензент:
доцентка кафедри прикладної
економіки, підприємництва та
публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»
к.держ.упр., доц. Сергієнко Е. О.

Дніпро 2026

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

Факультет / ННІ	управління
Кафедра	публічного управління та митного адміністрування
Рівень вищої освіти	бакалавр
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Освітня програма	Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування

_____ / Антонова О. В. /

” ____ ” _____ 20__ року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувачу вищої освіти
Сіленкові Кирилу Андрійовичу**

1. Тема роботи; «HR-менеджмент у публічному управлінні: основні поняття та функції»
керівник роботи к.держ. упр. Олена Мерценюк
затверджені наказом по УМСФ
від “20” квітня 2026 року № 303 кс
2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026
3. Вихідні дані до роботи: Закони України «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», сучасні підходи до HR-менеджменту в публічному секторі, міжнародні стандарти управління персоналом, наукові праці українських та зарубіжних авторів з проблем управління людськими ресурсами у сфері публічного управління. Статистичні дані та аналітичні матеріали щодо кадрового забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування, інформація про сучасні HR-технології, системи оцінювання персоналу, професійного розвитку, мотивації та адаптації працівників у публічному управлінні.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки), Історичні етапи становлення та розвитку HR-менеджменту. Поняття, сутність та основні принципи HR-менеджменту в публічному управлінні. Нормативно-правове регулювання управління персоналом у державному секторі. Основні функції HR-менеджменту в публічному управлінні. Сучасні методи підбору, адаптації, мотивації та оцінювання персоналу. Проблеми та виклики HR-менеджменту в органах публічного управління України. Перспективи розвитку системи управління персоналом у державному секторі України.

5. Перелік графічного матеріалу: 4 таблиці, 2 діаграми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедру електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедру кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

_____ (підпис)

Сіленко К. А.

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мерценюк О. О.

* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

АНОТАЦІЯ

Сіленко К.А. **HR-менеджмент в публічному управлінні: основні поняття та функції.**

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

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування сучасної системи управління людськими ресурсами, здатної забезпечити якісне кадрове забезпечення публічного сектору, підвищення професійної компетентності службовців та ефективне виконання завдань державної політики в умовах суспільних трансформацій.

Метою бакалаврської роботи є вивчення теоретичних засад HR-менеджменту в публічному управлінні, визначення його основних функцій та особливостей реалізації в сучасних умовах.

У роботі розкрито сутність, зміст та основні поняття HR-менеджменту в системі публічного управління; вивчено принципи та функції HR-менеджменту в органах публічної влади; проаналізовано сучасний стан і особливості реалізації HR-менеджменту в публічному секторі. Приділено увагу особливостям стратегічного управління персоналом у публічному секторі, включаючи планування, розвиток, навчання та контроль кадрових процесів. Визначено основні проблеми розвитку HR-менеджменту в Україні та запропоновано напрями його вдосконалення.

За результатами дослідження обґрунтовано напрями вдосконалення HR-менеджменту в системі публічного управління, які передбачають впровадження сучасних кадрових технологій, розвиток компетентнісного підходу, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності кадрової політики органів влади.

Ключові слова: HR-менеджмент, публічне управління, людські ресурси, кадрова політика, кадрова стратегія, мотивація персоналу, оцінювання персоналу.

SUMMARY

Silenko K. A. **HR management in public administration: basic concepts and functions.**

Bachelor's qualification thesis for obtaining an educational degree in specialty 281 «Public Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The relevance of the topic is determined by the need to form a modern human resources management system capable of ensuring high-quality personnel support of the public sector, increasing the professional competence of employees and effective performance of state policy tasks in the conditions of social transformations.

The purpose of the Bachelor's thesis is to study the theoretical foundations of HR management in the public administration system, its basic concepts, functions, and practical directions for improvement in modern conditions.

The thesis explores the essence of HR management, human resources, personnel policy, and HR strategy, as well as their role in ensuring the effective functioning of public authorities. Organizational culture, managerial leadership, employee motivation, and modern approaches to performance evaluation are analyzed.

The study examines the features of strategic personnel management in the public sector, including planning, development, training, and control of HR processes. The main problems of HR management development in Ukraine are identified, and directions for its improvement under public administration reform are proposed.

Based on the results of the study, the directions for improving HR management in the public administration system, which involve the introduction of modern personnel technologies, the development of the competence approach, the improvement of the personnel motivation system and the improvement of the effectiveness of the personnel policy of authorities, are substantiated.

Key words: HR management, public administration, human resources, personnel policy, HR strategy, employee motivation, performance evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1 Сутність і становлення HR-менеджменту	10
1.2 Система управління персоналом в організації: кадрова політика, добір, адаптація, мотивація, розвиток та оцінювання персоналу.....	18
1.3 Організація HR-менеджменту в системі публічного управління в Україні та його функціональне забезпечення.....	26
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ.....	33
2.1 Оцінка реалізації функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України.....	33
2.2 Зарубіжний досвід застосування HR-менеджменту в публічному управлінні.....	41
2.3 Напрями впровадження зарубіжного досвіду HR-менеджменту в систему публічного управління України	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку державного управління особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Персонал органів публічної влади є ключовим чинником результативності їх діяльності, оскільки від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації, компетентності та здатності до адаптації залежить якість надання публічних послуг і рівень довіри громадян до державних інституцій. У зв'язку з цим HR-менеджмент у сфері публічного управління виступає важливою складовою сучасної системи управління персоналом та потребує подальшого наукового осмислення і вдосконалення.

Сьогодні HR-менеджмент розглядається як комплексна система управління людськими ресурсами, що охоплює процеси підбору персоналу, його адаптації, навчання, розвитку, мотивації, оцінювання. Для органів публічного управління впровадження сучасних HR-технологій є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності, формування професійного кадрового потенціалу та забезпечення стабільного функціонування державних інституцій.

Проблематика HR-менеджменту активно досліджувалась у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, які приділяли значну увагу питанням кадрової політики, стратегічного управління персоналом, мотивації працівників, розвитку людських ресурсів, формування організаційної культури та підвищення ефективності діяльності персоналу. Особливий акцент у наукових дослідженнях робився на питаннях адаптації працівників до змін, професійного розвитку кадрів, оцінювання результативності праці, лідерства та управління компетентностями. Значна кількість праць присвячена аналізу сучасних концепцій HR-менеджменту, які орієнтовані на

забезпечення конкурентоспроможності організацій шляхом ефективного використання людського потенціалу.

Водночас у контексті сучасних змін, цифровізації державного сектору, впровадження нових управлінських підходів та європейських стандартів публічного управління питання функцій та особливостей реалізації HR-менеджменту залишаються недостатньо розкритими та потребують подальшого наукового дослідження. Особливо актуальними є проблеми формування сучасної кадрової політики у сфері публічного управління, удосконалення системи добору та оцінювання персоналу, розвитку професійних компетентностей державних службовців, забезпечення мотивації працівників в умовах кризових викликів та підвищення рівня ефективності управлінської діяльності. Крім того, важливого значення набуває дослідження інноваційних HR-технологій, цифрових інструментів управління персоналом та їх впливу на якість функціонування органів публічної влади.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних засад HR-менеджменту в публічному управлінні, визначення його основних функцій та особливостей реалізації в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, зміст та основні поняття HR-менеджменту в системі публічного управління;
- вивчити принципи та функції HR-менеджменту в органах публічної влади;
- проаналізувати сучасний стан і особливості реалізації HR-менеджменту в публічному секторі;
- визначити напрями вдосконалення HR-менеджменту в системі публічного управління.

Об'єктом дослідження є система HR-менеджменту в органах публічного управління.

Предметом дослідження є основні поняття та функції HR-менеджменту в публічному секторі.

Методи дослідження. Метод аналізу використано для вивчення наукових підходів до HR-менеджменту; метод синтезу – для узагальнення теоретичних положень; метод порівняння – для зіставлення сучасних підходів до управління персоналом у публічному секторі; системний підхід – для комплексного дослідження HR-менеджменту.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 56 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність і становлення HR-менеджменту

У сучасних умовах розвитку суспільства та реформування системи публічного управління особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами. Саме персонал є основою функціонування будь-якої організації, оскільки від професійності працівників, рівня їх компетентності, мотивації та здатності до розвитку залежить результативність діяльності установи. У зв'язку з цим важливе місце посідає HR-менеджмент як система управління людськими ресурсами організації.

Поняття HR-менеджменту походить від англійського словосполучення «Human Resources Management», що в перекладі означає «управління людськими ресурсами». На відміну від традиційного кадрового управління, HR-менеджмент орієнтований не лише на виконання адміністративних функцій, а й на розвиток персоналу, формування сприятливого психологічного клімату, мотивацію працівників та підвищення ефективності їх діяльності.

Науковці визначають HR-менеджмент як комплексну систему управління персоналом, що включає процеси підбору, адаптації, навчання, оцінювання та розвитку працівників. На думку А. Колота, управління людськими ресурсами є важливим елементом сучасного менеджменту, спрямованим на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу організації [1].

Становлення HR-менеджменту відбувалося поступово та було пов'язане зі змінами в економічному та соціальному розвитку суспільства. На початкових етапах розвитку управління персоналом основна увага приділялася контролю за працівниками та організації трудового процесу. Наприкінці XIX – на початку XX століття сформувалися перші наукові підходи до управління працею, засновником яких вважають Фредерік Тейлор. Його концепція ґрунтувалася на раціоналізації праці та підвищенні продуктивності працівників шляхом чіткого розподілу функцій і контролю за виконанням завдань.

Подальший розвиток теорії управління персоналом пов'язаний із представниками адміністративної школи менеджменту, зокрема Анрі Файоль, який визначив основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. Значний вплив на розвиток HR-менеджменту також мала школа людських відносин, представником якої був Елтон Мейо. Учений довів важливість соціально-психологічних чинників у процесі трудової діяльності працівників.

У другій половині XX століття концепція управління персоналом зазнала суттєвих змін. Працівників почали розглядати не лише як трудовий ресурс, а як головний стратегічний потенціал організації. Саме в цей період формується сучасне розуміння HR-менеджменту, яке передбачає індивідуальний підхід до працівника, розвиток його професійних здібностей, створення умов для кар'єрного зростання та підвищення мотивації [29; 33; 39].

Ці зміни були зумовлені розвитком теорії організаційної поведінки та менеджменту, де особлива увага приділялася людському фактору як ключовому елементу ефективності організації [17; 38]. Також посилюється концепція людського капіталу, відповідно до якої інвестиції в розвиток працівників розглядаються як джерело довгострокової конкурентної переваги [27].

У сфері публічного управління HR-менеджмент має особливе значення, оскільки діяльність державних органів безпосередньо залежить від професійності державних службовців. Сучасна система публічного управління потребує висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати якісне надання публічних послуг населенню.

Основними функціями HR-менеджменту є планування потреби в персоналі, добір і адаптація працівників, мотивація, оцінювання результатів діяльності, професійний розвиток та формування кадрового резерву. Реалізація зазначених функцій сприяє підвищенню ефективності діяльності організації та формуванню стабільного кадрового потенціалу.

Отже, HR-менеджмент є важливою складовою сучасної системи управління, яка забезпечує ефективне використання людських ресурсів та сприяє розвитку організації. У сфері публічного управління HR-менеджмент виступає одним із ключових інструментів підвищення якості роботи державних установ та професійного розвитку персоналу.

У сучасних умовах розвитку організацій особливого значення набуває ефективне управління людськими ресурсами, яке охоплює широкий спектр процесів, пов'язаних із формуванням, розвитком і використанням персоналу. HR-менеджмент та управління персоналом є взаємопов'язаними поняттями, однак у сучасній теорії менеджменту між ними існують певні відмінності, що відображають еволюцію підходів до ролі людини в організації [15; 17].

На систему управління персоналом і розвиток HR-менеджменту впливає низка зовнішніх і внутрішніх факторів, які визначають умови функціонування організацій:

По-перше, сучасна економіка характеризується глобалізаційними процесами, у межах яких взаємодія між країнами та ринками формує нові умови діяльності організацій [3; 35].

По-друге, стратегічний підхід до управління стає ключовим, оскільки організації орієнтуються на довгостроковий розвиток та конкурентоспроможність [17; 26].

По-третє, поява нових ринків і зростання вимог споживачів зумовлює необхідність підвищення кваліфікації персоналу та розвитку його професійних компетентностей [15; 40].

По-четверте, конкурентні переваги організацій дедалі більше залежать від знань, навичок та досвіду працівників, а не лише від матеріальних ресурсів [27; 40].

По-п'яте, безперервне навчання та підвищення кваліфікації стає необхідною умовою професійної діяльності персоналу на всіх рівнях управління [24; 16].

По-шосте, сучасні організаційні структури потребують сильного лідерства, яке здатне забезпечити координацію команди та досягнення стратегічних цілей [38; 34].

По-сьоме, спостерігається тенденція до впровадження гнучких форм організації праці, що підвищує адаптивність працівників і організацій [29; 30].

По-восьме, активне використання інформаційних технологій суттєво впливає на ефективність роботи персоналу та створення доданої вартості [40].

По-дев'яте, орієнтація на потреби клієнтів стає ключовим елементом стратегічного планування будь-якої організації [30; 35].

По-десяте, важливою функцією HR-підрозділу є створення умов, за яких працівники максимально ефективно сприяють досягненню цілей організації [1; 15].

Термін «управління персоналом» протягом тривалого часу використовувався для позначення функцій, пов'язаних із наймом працівників, їх навчанням, розвитком, переміщенням, забезпеченням безпеки праці та звільненням [17; 20].

У 1960-х роках було сформовано одне з перших системних визначень цієї сфери. Зокрема, Інститут персоналу і розвитку зазначав, що управління персоналом охоплює людей та їх взаємовідносини в межах організації, а його метою є забезпечення як ефективності діяльності, так і справедливих умов праці. Основна ідея цього підходу полягає в поєднанні інтересів організації та працівників через створення збалансованих умов роботи [17; 29].

У 1990-х роках відбувається суттєва трансформація підходів до управління персоналом. Замість жорстко регламентованих систем взаємодії формується більш гнучка модель, яка ґрунтується на співпраці, командній роботі та орієнтації на результат. Працівники починають розглядатися як активні учасники досягнення стратегічних цілей організації [29; 38].

У цей період посилюється увага до залучення персоналу до управлінських процесів, розвитку командної роботи та підвищення відповідальності на рівні робочих груп. Організації стають більш децентралізованими, а роль лідерства суттєво зростає [34; 38].

Аналізуючи поняття HR-менеджменту й управлінням персоналом можна зробити такі висновки:

Сучасний HR-менеджмент розглядається як більш стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, тоді як традиційне управління персоналом має переважно адміністративний характер [15; 17]. Основні відмінності проявляються у таких аспектах, як:

- роль персоналу в організації (ресурс або стратегічний актив) [26; 27];
- рівень залученості працівників до прийняття рішень [38; 34];
- підхід до мотивації та розвитку [32; 24];
- орієнтація на довгострокові або короткострокові цілі [26; 35];
- характер управління змінами та конфліктами [38; 17].

Таким чином, HR-менеджмент є більш сучасною концепцією, яка передбачає інтеграцію людських ресурсів у стратегічний розвиток організації [25; 39].

Предметом HR-менеджменту є закономірності формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації [1; 15]. Він охоплює систему відносин, що виникають у процесі управління персоналом, а також механізми підвищення ефективності використання людського потенціалу.

Основними завданнями цієї сфери є:

- дослідження ролі людських ресурсів у сучасних організаціях [17];
- формування теоретичних і методологічних основ управління персоналом [12; 20];
- розробка ефективних HR-технологій [15; 24];
- аналіз сучасних викликів у сфері управління персоналом [35; 40];
- удосконалення управлінських процесів у контексті глобалізації [3; 35].

HR-менеджмент як управлінська концепція передбачає стратегічний підхід до людини як до ключового ресурсу організації, який забезпечує досягнення її цілей [25; 27].

Для аналізу ефективності HR-систем використовуються різні концептуальні моделі. Однією з найвідоміших є модель «7S» консалтингової компанії McKinsey, яка включає сім взаємопов'язаних елементів: стратегію, навички, спільні цінності, структуру, системи, персонал і стиль управління. Ця модель розглядає організацію як єдину систему, де всі елементи взаємно впливають один на одного [17; 38].

Іншою є модель «5C», запропонована І. Макаровою, яка базується на скороченій інтерпретації підходу McKinsey. Вона включає стратегію управління персоналом, систему HR-менеджменту, співробітників, стимулювання та спільні цінності, що дозволяє комплексно оцінювати ефективність управління людськими ресурсами [15; 17].

У сучасних умовах розвитку організаційної діяльності ключова роль менеджерів HR-підрозділу полягає насамперед у формуванні та розвитку кадрового потенціалу, а також у забезпеченні ефективного залучення працівників до досягнення стратегічних цілей організації. Незалежно від

того, чи йдеться про комерційне підприємство, чи про інституцію публічного сектору або громадянського суспільства, саме людські ресурси залишаються головним чинником успішного функціонування будь-якої системи управління.

Якщо раніше в управлінській практиці домінував підхід, за якого інтереси персоналу іноді ставилися вище за інтереси клієнтів або партнерів, то сучасна управлінська парадигма суттєво змінилася. У минулому взаємовідносини між керівництвом і працівниками часто будувалися на формальному контролі та ієрархії, а інколи навіть на страху перед керівництвом, а не на взаємній довірі та професійній повазі.

Сьогодні ж акцент зміщується у бік зовнішнього середовища, зокрема споживачів, громадян або клієнтів. Саме їхні потреби визначають напрями розвитку організації, а конкурентна боротьба відбувається переважно на зовнішніх ринках або у сфері надання публічних послуг. У таких умовах змінюється і роль HR-менеджменту: його завдання полягає не лише в адміністративному супроводі персоналу, а у створенні системи безперервного розвитку працівників, їх навчання, мотивації та професійного вдосконалення.

Сучасний HR-менеджер виступає як стратегічний партнер організації, який забезпечує баланс між інтересами працівників і потребами організації. Його діяльність спрямована на формування умов, у яких кожен працівник має можливість максимально реалізувати свій професійний потенціал і зробити внесок у досягнення загальних цілей [25; 39; 15].

Роль керівника HR-підрозділу у XXI столітті можна умовно представити як складну систему взаємозв'язків між внутрішнім середовищем організації (керівництво, працівники, структурні підрозділи) та зовнішніми стейкхолдерами (споживачі, партнери, ринок праці, суспільство). Ці зв'язки формують багаторівневу мережу впливів, у якій HR-відділ виконує координаційну та інтеграційну функцію [38; 35; 17].

Важливим аспектом сучасного HR-менеджменту є забезпечення балансу між турботою про працівників і орієнтацією на споживача. Надмірна концентрація лише на одній із цих складових може призвести до негативних наслідків для організації [17; 15].

Так, якщо організація приділяє значну увагу персоналу, але недостатньо орієнтується на потреби клієнтів, це може спричинити зниження якості послуг або продукції. У результаті формується ситуація, коли внутрішні інтереси переважають над зовнішніми вимогами ринку, що негативно впливає на конкурентоспроможність [29; 35].

Натомість, якщо пріоритет повністю віддається споживачам, а потреби працівників залишаються поза увагою, це може викликати професійне вигорання, зниження мотивації та формальне виконання обов'язків [32; 24]. У таких умовах працівники виконують роботу без внутрішньої залученості, що також погіршує якість результату.

Найбільш ефективною є модель, за якої організація одночасно підтримує високий рівень турботи як про працівників, так і про споживачів. У цьому випадку мотивований персонал забезпечує якісний сервіс або продукцію, що, у свою чергу, підвищує рівень задоволеності клієнтів і зміцнює позиції організації на ринку [27; 30].

У традиційних підходах до управління персоналом існує ризик надмірного акценту на інтересах працівників без урахування потреб зовнішнього середовища. Це може призвести до зниження ефективності організації в цілому.

З іншого боку, у сучасних моделях HR-менеджменту існує небезпека недостатньої уваги до потреб персоналу з боку керівників лінійних підрозділів, особливо в умовах високої конкуренції та прагнення до максимального задоволення клієнтів. У такому випадку працівники можуть відчувати перевантаження, що негативно впливає на їх продуктивність та стабільність організації.

Рівень взаємодії та довіри між працівниками та HR-підрозділом залежить від низки організаційних і управлінських факторів.

До факторів, що підвищують лояльність персоналу до HR-менеджменту, належать:

- активна роль HR-відділу в організаційних процесах;
- підтримка з боку вищого керівництва;
- залучення HR до стратегічного планування;
- постійний розвиток і навчання персоналу;
- впровадження змін в організаційній структурі та процесах;
- висока залежність результатів діяльності організації від людського фактору.

Натомість чинниками, що можуть знижувати рівень лояльності, є:

- низька ініціативність працівників HR-служби;
- недостатня увага з боку топ-менеджменту;
- надмірна консервативність організаційних процесів;
- стабільне середовище без потреби в змінах;
- переважання технологічних факторів над людськими ресурсами у формуванні результату діяльності.

1.2 Система управління персоналом в організації: кадрова політика, добір, адаптація, мотивація, розвиток та оцінювання персоналу.

У сучасній системі управління організаціями людські ресурси розглядаються як один із найважливіших чинників забезпечення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей [17; 25]. Саме тому управління персоналом дедалі більше набуває стратегічного характеру, а кадрова політика та кадрова стратегія стають ключовими елементами загальної системи управління організацією [15; 26].

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами передбачає довгострокове планування роботи з персоналом, врахування змін зовнішнього середовища та орієнтацію на розвиток кадрового потенціалу [3; 35]. У цьому контексті кадрову стратегію можна визначити як комплексний план дій, спрямований на формування, використання та розвиток людських ресурсів для забезпечення реалізації стратегічних цілей організації [15; 17].

Кадрова стратегія є складовою загальної стратегії організації та тісно пов'язана з іншими напрямками її діяльності – виробничою, фінансовою, маркетинговою та інноваційною політикою [3; 17]. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки кадрова стратегія відповідає загальним цілям розвитку та забезпечує необхідний рівень професійної компетентності працівників [25; 27].

До основних складових кадрової стратегії належать:

- прогнозування потреби в персоналі;
- підбір і розміщення кадрів;
- система професійного навчання;
- підвищення кваліфікації працівників;
- механізми мотивації;
- організація оплати праці;
- регулювання трудових відносин.

Поряд із поняттям «кадрова стратегія» у науковій літературі широко використовується поняття «кадрова політика». Незважаючи на взаємозв'язок цих категорій, вони мають певні змістові відмінності [15; 17].

Кадрова політика визначає загальні принципи, норми та підходи до роботи з персоналом, які використовуються в організації. Вона відображає ставлення керівництва до працівників, визначає особливості взаємодії з персоналом, стиль управління, систему професійного розвитку та соціального забезпечення [17; 25].

Кадрова політика також охоплює питання взаємодії організації із зовнішнім середовищем, зокрема ринком праці, державними структурами та

іншими суб'єктами соціально-трудових відносин [35; 30]. Її основне призначення полягає у створенні єдиної системи принципів та правил, що регулюють кадрову діяльність організації [15; 17].

У великих організаціях кадрова політика зазвичай має офіційне документальне оформлення у вигляді положень, корпоративних кодексів або внутрішніх нормативних актів [17; 21]. Такі документи визначають права та обов'язки працівників, принципи організації праці, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші аспекти кадрової роботи.

У невеликих організаціях кадрова політика часто носить менш формалізований характер і реалізується через окремі локальні документи або управлінські практики [17; 1].

Важливо зазначити, що кадрова політика значною мірою залежить від поглядів і управлінських підходів керівництва організації, тому може мати суб'єктивний характер. Натомість кадрова стратегія базується переважно на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на необхідності забезпечення конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, кадрова політика створює загальні принципи та правила роботи з персоналом, тоді як кадрова стратегія визначає конкретні напрями розвитку людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації.

У сучасних умовах розвитку організацій кадрова стратегія є важливим елементом загальної системи стратегічного управління. Вона забезпечує узгодження кадрових процесів із довгостроковими цілями організації та сприяє формуванню ефективного кадрового потенціалу.

Сучасна кадрова стратегія ґрунтується на двох ключових складових — стратегічних намірах та напрямках розвитку персоналу. Основною метою діяльності HR-фахівців є забезпечення умов для розвитку людського потенціалу організації, що дозволяє ефективно реалізовувати її стратегічні завдання.

Особливого значення в сучасному HR-менеджменті набуває корпоративна культура, яка формує систему цінностей, моделей поведінки та взаємодії між працівниками. Саме корпоративна культура сприяє розвитку відповідальності персоналу та створенню конкурентних переваг організації.

У зв'язку з цим менеджери з управління персоналом виконують низку стратегічних функцій.

По-перше, вони забезпечують підвищення рівня відповідальності працівників та формують сприятливе організаційне середовище шляхом удосконалення корпоративної культури. Для цього використовуються різні інструменти комунікації та взаємодії, зокрема тренінги, семінари, форуми, круглі столи, фокус-групи та інші форми професійного обговорення.

По-друге, HR-менеджмент спрямований на розвиток професійних компетентностей працівників та підвищення їх конкурентоспроможності. У сучасних умовах саме професійні знання, навички та здатність до навчання визначають ефективність діяльності організації.

Важливим елементом кадрової стратегії є індивідуальне планування професійного розвитку працівників. Такі плани формуються на основі аналізу рівня компетентності персоналу та вимог конкретної посади. Основна мета цього процесу полягає у подоланні розриву між наявним рівнем професійної підготовки працівника та сучасними вимогами організації.

Для ефективного управління персоналом у сучасних організаціях активно застосовуються моделі компетентності. Вони дозволяють визначити перелік професійних, управлінських та особистісних характеристик, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків.

Під час формування моделей компетентності можуть використовуватись різні підходи:

- аналіз діяльності найбільш успішних працівників;
- порівняння результатів роботи різних співробітників;
- експертне оцінювання;
- використання моделей, адаптованих із інших сфер діяльності.

Кожен із зазначених методів має як переваги, так і певні обмеження, тому в практиці HR-менеджменту найчастіше застосовується їх комплексне поєднання. Це дозволяє більш об'єктивно оцінити професійні компетенції працівників та сформувати ефективну систему розвитку персоналу.

Отже, сучасна кадрова стратегія є важливим інструментом забезпечення стабільного розвитку організації, оскільки саме людські ресурси визначають її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

Розробка та впровадження стратегії управління людськими ресурсами є одним із найважливіших напрямів сучасного HR-менеджменту. Ефективна кадрова стратегія забезпечує організації можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та формувати професійний кадровий потенціал.

Процес стратегічного управління людськими ресурсами є складним і багатокомпонентним, оскільки охоплює як довгострокове планування, так і систему практичної реалізації поставлених цілей. За своєю структурою він подібний до процесу формування загальної бізнес-стратегії організації та включає кілька взаємопов'язаних етапів:

- визначення місії та стратегічних цілей організації;
- проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища;
- формування кадрової стратегії;
- реалізацію стратегічних заходів;
- контроль та оцінювання результатів реалізації стратегії.

Першим етапом формування кадрової стратегії є визначення місії організації та її стратегічних орієнтирів. Саме місія відображає основне призначення організації, її управлінську філософію, систему цінностей та напрями розвитку [17; 29].

У сучасних умовах місія організації повинна поєднувати економічні інтереси із розумінням важливої ролі людських ресурсів у досягненні стратегічного успіху. Особливого значення набуває орієнтація на розвиток

професійного, мотивованого та відповідального персоналу, здатного забезпечити стабільне функціонування організації.

Правильно сформульована місія не лише визначає сенс діяльності організації, а й формує її корпоративну культуру, систему цінностей та особливості взаємодії між працівниками.

На основі місії формуються довгострокові стратегічні цілі організації. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними та орієнтованими на перспективний розвиток. Наприклад, організація може ставити за мету підвищення продуктивності праці, зниження рівня плинності кадрів, покращення системи мотивації або вдосконалення професійного навчання персоналу.

Таким чином, місія та стратегічні цілі виступають фундаментом формування ефективної кадрової стратегії та визначають основні напрями розвитку людських ресурсів.

Наступним етапом стратегічного управління людськими ресурсами є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити внутрішні можливості організації та вплив зовнішнього середовища на систему управління персоналом. SWOT-аналіз є методом стратегічного дослідження, що передбачає визначення:

- сильних сторін організації;
- слабких сторін;
- потенційних можливостей;
- можливих загроз.

На початковому етапі аналізу визначаються внутрішні переваги та недоліки організації, після чого оцінюється їх взаємозв'язок із зовнішніми факторами [3; 17]. Особлива увага приділяється тому, як сильні сторони можуть допомогти організації використати наявні можливості або протистояти загрозам [17; 35]. Після якісного аналізу проводиться кількісне оцінювання факторів, що дозволяє визначити рівень їх впливу на діяльність організації та систему управління персоналом [17; 20].

У сучасних умовах організація постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримуючи трудові ресурси, інформацію, фінансові можливості та інші необхідні умови для функціонування. Саме тому кадрова стратегія повинна враховувати вплив зовнішніх факторів.

До основних факторів зовнішнього середовища належать:

- економічні фактори (рівень інфляції, зайнятості населення, податкова політика);
- політичні фактори (державна політика, регулювання ринку праці);
- ринкові фактори (демографічна ситуація, рівень доходів населення, конкуренція);
- технологічні фактори (розвиток цифрових технологій, автоматизація);
- соціальні фактори (рівень освіти, суспільні цінності, культурні особливості);
- правові фактори (трудове законодавство, нормативно-правові акти);
- міжнародні фактори (глобалізація, міжнародний ринок праці).

Вплив зовнішнього середовища на систему HR-менеджменту залежить від специфіки діяльності організації, її масштабу, форми власності та сфери функціонування.

Отже, проведення SWOT-аналізу дозволяє своєчасно визначати потенційні ризики та можливості, а також формувати ефективну систему стратегічного управління людськими ресурсами.

На етапі формування кадрової стратегії визначаються основні напрями розвитку системи управління персоналом відповідно до загальної стратегії організації [15; 17].

Кадрова стратегія може реалізовуватись як складова корпоративної стратегії або як окремий функціональний напрям діяльності організації [25; 26].

У сучасному HR-менеджменті виділяють кілька основних типів кадрових стратегій [15; 17]. Серед них – стратегія оптимізації кадрового потенціалу. Ця стратегія має переважно пасивний характер та орієнтована на

скорочення витрат, оптимізацію чисельності персоналу та мінімізацію витрат на навчання і соціальні програми [17; 20]. Найчастіше вона використовується в умовах кризових ситуацій або при реорганізації організації [35; 40].

Наступною є стратегія розвитку людських ресурсів. Дана стратегія є активною та інноваційною. Вона передбачає інвестування у професійний розвиток працівників, підвищення їх кваліфікації, формування кадрового резерву та розвиток корпоративної культури [12; 24]. Людські ресурси при цьому розглядаються як головний стратегічний актив організації [25; 27].

Метою антикризової стратегії HR-менеджменту є запобігання кризовим ситуаціям або мінімізація їх негативних наслідків [21; 35]. Вона передбачає оперативне реагування на кадрові проблеми, підтримку стабільності трудового колективу та забезпечення адаптації персоналу до змін [17; 30].

Універсальна кадрова стратегія поєднує елементи різних моделей кадрового управління залежно від потреб організації та особливостей її функціонування [15; 17].

Таким чином, вибір кадрової стратегії залежить від загальної стратегії розвитку організації, її ресурсних можливостей та стану зовнішнього середовища [26; 35].

Заключним етапом стратегічного управління людськими ресурсами є контроль реалізації кадрової стратегії та оцінювання її ефективності [15; 17].

Основна відповідальність за реалізацію кадрової стратегії покладається на HR-службу організації [16; 17]. Фахівці з управління персоналом визначають середньострокові та короткострокові цілі, розробляють оперативні плани дій, координують використання ресурсів та здійснюють контроль за виконанням поставлених завдань [15; 20].

Важливим інструментом реалізації кадрової стратегії є бюджетування діяльності HR-підрозділу. Воно включає: планування витрат; контроль використання коштів; аналіз ефективності фінансових ресурсів.

Бюджет HR-служби формується з урахуванням витрат на підбір персоналу, професійне навчання, мотиваційні програми, соціальні заходи та інші напрями кадрової роботи [12; 15].

Оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами здійснюється шляхом порівняння досягнутих результатів із поставленими стратегічними цілями [17; 35]. У сучасному HR-менеджменті виділяють два основні види ефективності:

- економічну ефективність, яка характеризує фінансові результати діяльності [18; 19];
- соціальну ефективність, що відображає рівень задоволеності працівників, стабільність колективу та якість трудових відносин [30; 38].

Отже, ефективна реалізація кадрової стратегії забезпечує стабільний розвиток організації, підвищення результативності діяльності персоналу та зміцнення конкурентних переваг у сучасних умовах [25; 27].

1.3 Організація HR-менеджменту в системі публічного управління в Україні та його функціональне забезпечення

Реалізація функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України є важливим елементом забезпечення ефективного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування. Сучасна модель державної служби поступово трансформується від традиційного кадрового адміністрування до більш комплексного підходу, орієнтованого на управління людськими ресурсами, розвиток професійних компетентностей та підвищення результативності діяльності державних службовців [6; 16].

В Україні функції HR-менеджменту в публічному секторі реалізуються через служби управління персоналом органів державної влади, Національне агентство України з питань державної служби, а також через розгалужену систему нормативно-правового регулювання, зокрема Закон України «Про державну службу» та інші підзаконні акти, що визначають порядок

проходження служби, умови вступу, оцінювання результатів діяльності та професійного розвитку персоналу [6; 16; 21].

Служби управління персоналом органів державної влади забезпечують практичну реалізацію HR-функцій на рівні конкретних установ, зокрема беруть участь у доборі персоналу, організації навчання, атестації та оцінюванні службової діяльності працівників.

Національне агентство України з питань державної служби виконує функції центрального органу виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби. Його діяльність охоплює координацію роботи кадрових служб органів державної влади, розробку методичних рекомендацій, стандартів та інструментів управління персоналом, а також впровадження сучасних HR-підходів у систему публічного управління [16].

Крім того Національне агентство України з питань державної служби здійснює моніторинг ефективності функціонування державної служби, аналізує потреби у кадровому забезпеченні органів влади та ініціює заходи щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Важливим напрямом його діяльності є розвиток професійної компетентності державних службовців шляхом організації навчальних програм, підвищення кваліфікації та впровадження компетентнісного підходу до оцінювання персоналу.

Також агентство сприяє цифровізації HR-процесів у державному секторі, що включає автоматизацію кадрового обліку, впровадження електронних сервісів та підвищення прозорості процедур управління персоналом. Усе це спрямовано на підвищення ефективності державної служби та її наближення до європейських стандартів публічного управління.

Нормативно-правова база, насамперед Закон України «Про державну службу», встановлює базові принципи функціонування системи державної служби, серед яких професіоналізм, політична нейтральність, доброчесність, рівний доступ, прозорість та підзвітність. Саме ці принципи формують фундамент сучасного HR-менеджменту в публічному управлінні та

визначають загальні правила взаємодії між державою і державними службовцями [6; 21].

Таблиця 1.1

**Нормативно-правове забезпечення HR-менеджменту
в публічному управлінні України**

№ з/р	Нормативний документ	Основний зміст та значення
1	Конституція України [11]	Визначає основні принципи державного устрою та права громадян на працю
2	Закон України «Про державну службу» [6]	Регулює проходження державної служби, добір, оцінювання та розвиток персоналу
<i>Продовження таблиці 1.1</i>		
3	Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [8]	Визначає організацію кадрової роботи в органах місцевого самоврядування
4	Закон України «Про запобігання корупції» [7]	Встановлює антикорупційні вимоги до державних службовців
5	Кодекс законів про працю України [9]	Регулює трудові відносини та гарантії працівників
6	Постанова КМУ про оплату праці державних службовців [19]	Визначає систему оплати праці та стимулювання персоналу
7	Стратегія реформування державного управління [21]	Визначає напрями модернізації HR-менеджменту в публічному секторі
8	Нормативні акти НАДС [16]	Регулюють стандарти кадрової політики та професійного навчання

Крім того, законодавство детально регламентує ключові кадрові процедури, зокрема порядок конкурсного відбору на посади державної служби, механізми оцінювання результативності службової діяльності, систему професійного розвитку, а також процедури просування по службі та припинення державної служби. Така нормативна визначеність забезпечує уніфікований, стандартизований та прозорий характер управління персоналом у державному секторі [6; 21].

У сукупності зазначені елементи формують інституційну основу HR-менеджменту в Україні, яка поступово трансформується від традиційної адміністративно-кадрової моделі до більш сучасної, європейсько орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що базується на принципах результативності, компетентнісного підходу, розвитку персоналу та підвищення ефективності публічного управління в цілому [17; 35].

Однією з ключових функцій HR-менеджменту є планування потреб у персоналі. У практиці публічного управління України воно здійснюється переважно на основі затверджених штатних розписів, бюджетного фінансування та нормативно визначених чисельних показників органів державної влади. Такий підхід забезпечує формальну впорядкованість кадрового забезпечення, однак водночас обмежує можливості гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та потреби органів влади. Відсутність повною мірою впровадженого стратегічного кадрового планування знижує адаптивність системи управління людськими ресурсами та ускладнює довгострокове прогнозування кадрових потреб [13; 35].

Функція добору та відбору персоналу в державній службі України реалізується через конкурсні процедури, які чітко регламентовані чинним законодавством і спрямовані на забезпечення прозорості, відкритості та рівного доступу до державної служби. Такий механізм дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у процесі найму, однак у практичній площині іноді спостерігаються певні недоліки, зокрема формалізація конкурсних процедур, недостатня глибина оцінювання управлінських і лідерських компетентностей кандидатів, а також обмежене використання сучасних методів відбору персоналу [6; 16].

Функція адаптації нових працівників у системі публічного управління реалізується переважно через наставництво, внутрішнє навчання та ознайомлення з посадовими обов'язками. Водночас ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня розвитку організаційної культури конкретного органу влади, стилю управління та залученості керівництва. У багатьох випадках адаптаційні програми залишаються недостатньо структурованими та формалізованими, що знижує швидкість інтеграції нових працівників у професійне середовище [10; 15].

Важливе місце займає функція мотивації персоналу. У системі державної служби України вона регулюється чинним законодавством про оплату праці державних службовців, яке визначає структуру заробітної

плати, надбавки, премії та інші види матеріального стимулювання. Водночас матеріальна мотивація в публічному секторі часто обмежена бюджетними ресурсами, що не дозволяє повною мірою використовувати фінансові стимули як інструмент підвищення результативності праці. У таких умовах зростає роль нематеріальних мотиваторів, серед яких соціальні гарантії, стабільність зайнятості, можливості професійного розвитку, участь у державних програмах та визнання професійних досягнень [19; 6].

Функція навчання та розвитку персоналу поступово посилюється завдяки діяльності Національного агентства України з питань державної служби та функціонуванню системи підвищення кваліфікації державних службовців. Впроваджуються програми професійного навчання, тренінги, курси підвищення кваліфікації, а також елементи безперервного навчання. Водночас залишається актуальною потреба у подальшій модернізації цієї сфери, зокрема шляхом впровадження сучасних HR-технологій, індивідуальних освітніх траєкторій, цифрових платформ навчання та компетентнісного підходу до розвитку персоналу [16; 24].

Окремою функцією HR-менеджменту є оцінювання результативності діяльності державних службовців, яке відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування системи публічного управління. В Україні впроваджено систему щорічного оцінювання службової діяльності, що передбачає встановлення індивідуальних цілей, визначення показників ефективності та подальший аналіз ступеня їх досягнення. Такий підхід спрямований на підвищення прозорості та об'єктивності оцінювання, а також на формування відповідальності державних службовців за результати своєї діяльності [6; 35].

Водночас на практиці система оцінювання результативності потребує подальшого вдосконалення. Зокрема, актуальними залишаються проблеми недостатньої об'єктивності оцінювання, формального підходу до визначення індивідуальних показників, а також слабого зв'язку між результатами оцінювання та системою матеріального і нематеріального стимулювання. У

багатьох випадках результати оцінювання не повною мірою впливають на кар'єрне просування державних службовців, що знижує мотиваційний ефект даної процедури [6; 35].

Крім того, існує потреба у більш широкому впровадженні сучасних цифрових інструментів оцінювання персоналу, автоматизованих систем збору та аналізу даних, а також у розвитку компетентнісного підходу, який дозволив би більш точно визначати рівень професійних, управлінських і поведінкових компетенцій працівників публічного сектору.

Важливим напрямом модернізації системи управління персоналом у публічному секторі стало впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS (Human Resources Management Information System). Систему створено в межах реформи державного управління за координації Національного агентства України з питань державної служби та підтримки міжнародних партнерів. Основною метою HRMIS є автоматизація кадрових процесів, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та формування єдиного інформаційного простору державної служби [16; 21].

Функціональні можливості HRMIS охоплюють ведення особових справ державних службовців в електронній формі, облік кадрових переміщень, планування потреб у персоналі, моніторинг вакантних посад, формування кадрової звітності, управління професійним навчанням та підтримку процесів оцінювання результатів службової діяльності. Завдяки централізації кадрової інформації система забезпечує оперативне отримання достовірних даних для прийняття управлінських рішень та сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур [16].

Запровадження HRMIS є важливим кроком у переході від традиційного кадрового діловодства до сучасної моделі стратегічного управління людськими ресурсами. Система створює передумови для впровадження аналітичних інструментів управління персоналом, прогнозування кадрових

потреб та розвитку цифрових компетентностей працівників кадрових служб органів державної влади [21].

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України перебуває на етапі активної трансформації та модернізації. З одного боку, сформована нормативно-правова база та інституційна структура забезпечують базові механізми управління персоналом, включаючи добір, оцінювання та розвиток державних службовців. З іншого боку, у системі залишаються низка системних проблем, пов'язаних із недостатньою стратегічністю кадрового планування, обмеженістю мотиваційних механізмів, низьким рівнем інтеграції сучасних HR-технологій та необхідністю подальшої цифровізації процесів управління людськими ресурсами [13; 16; 35; 40].

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ

2.1 Оцінка реалізації функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України

Ефективність функціонування системи публічного управління значною мірою залежить від якості реалізації основних функцій HR-менеджменту, до яких належать кадрове планування, добір персоналу, професійне навчання та розвиток, оцінювання результатів службової діяльності, мотивація й утримання персоналу. У сучасних умовах реформування державної служби та адаптації до європейських стандартів особливого значення набуває оцінка фактичних результатів реалізації зазначених функцій на основі статистичних даних Національного агентства України з питань державної служби.

Аналіз статистичних матеріалів свідчить, що протягом останніх років найбільш активно розвиваються функції професійного навчання та розвитку персоналу. Це пов'язано із впровадженням компетентнісного підходу в державній службі, розширенням можливостей дистанційного навчання та реалізацією Стратегії реформування державного управління. Національне агентство України з питань державної служби щорічно проводить моніторинг професійного навчання державних службовців відповідно до методології Програми SIGMA, що дозволяє оцінювати рівень відповідності української системи управління персоналом європейським принципам державного управління.

Професійне навчання є одним із ключових інструментів формування компетентного кадрового потенціалу державної служби. За результатами моніторингу Національного агентства України з питань державної служби у 2023 році професійне навчання пройшли 74 417 державних службовців, що

становило близько 46 % фактичної чисельності державної служби. Для порівняння, у попередньому році цей показник був суттєво нижчим, що свідчить про зростання охоплення працівників програмами професійного розвитку.

Крім того, Національне агентство України з питань державної служби здійснило аналіз індивідуальних потреб у навчанні понад 139 тис. державних службовців, що дозволило формувати навчальні програми відповідно до реальних потреб органів влади та окремих працівників.

У 2024 році через систему регіональних центрів підвищення кваліфікації навчання пройшли 130 526 публічних службовців, з яких 68 475 були державними службовцями, а 57 948 – посадовими особами місцевого самоврядування. Це один із найвищих показників за весь період функціонування сучасної системи професійного навчання публічних службовців.

Таблиця 2.1

***Показники професійного навчання публічних службовців
у 2022–2024 роках***

Рік	Показник
2022	близько 33 % державних службовців пройшли навчання
2023	74 417 осіб (46 % державних службовців)
2024	130 526 публічних службовців пройшли підвищення кваліфікації

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну тенденцію розвитку функції професійного навчання. Зростання кількості учасників освітніх програм свідчить про поступовий перехід системи державної служби до концепції безперервного професійного розвитку. Водночас зберігається потреба у подальшому впровадженні індивідуальних освітніх траєкторій, цифрових платформ навчання та сучасних HR-технологій розвитку персоналу.

Добір персоналу є базовою функцією HR-менеджменту, від ефективності якої залежить якість кадрового складу органів влади. Відповідно до Закону України «Про державну службу» заміщення вакантних посад має здійснюватися на конкурсних засадах. Проте умови воєнного стану призвели до тимчасового спрощення кадрових процедур.

За інформацією НАДС, у період з лютого 2022 року до кінця 2023 року без конкурсного відбору було призначено 49 915 державних службовців. Із них 39 106 осіб були призначені на посади категорії «В», 10 725 осіб – на посади категорії «Б» та 84 особи – на посади категорії «А».

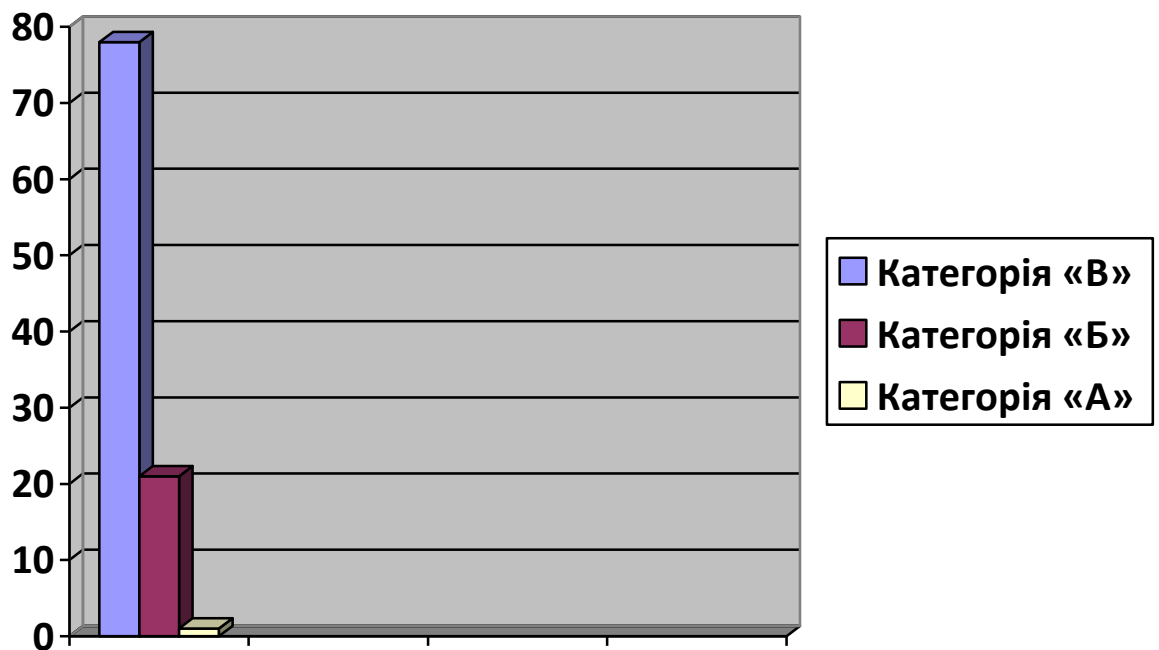


Рисунок 2.1. Структура призначень державних службовців без конкурсного відбору

Отримані дані демонструють, що система державної служби в умовах воєнного стану була орієнтована насамперед на оперативне кадрове забезпечення органів влади. З одного боку, це дозволило швидко компенсувати кадровий дефіцит та забезпечити безперервність діяльності державних органів. З іншого боку, значна кількість призначень без проведення конкурсів може негативно впливати на рівень прозорості та

конкурентності добору персоналу, що суперечить сучасним принципам HR-менеджменту.

Таким чином, функція добору персоналу загалом реалізується ефективно, однак в умовах воєнного стану її реалізація має певні обмеження, пов'язані зі спрощенням конкурсних процедур.

Аналіз реалізації функції оцінювання результатів службової діяльності

Важливою складовою HR-менеджменту є оцінювання результативності діяльності персоналу. У системі державної служби України діє механізм щорічного оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який передбачає встановлення індивідуальних завдань, визначення ключових показників ефективності та підсумкове оцінювання результатів їх виконання.

Запровадження такої системи відповідає європейським підходам до управління людськими ресурсами та забезпечує орієнтацію працівників на досягнення конкретних результатів. Разом із тим результати моніторингових досліджень НАДС свідчать, що оцінювання нерідко має формальний характер і недостатньо пов'язане із системою кар'єрного просування та матеріального стимулювання працівників.

Проблемою також залишається недостатній рівень використання цифрових інструментів оцінювання та автоматизованого аналізу результативності персоналу. У багатьох державних органах процедура оцінювання ще не повною мірою інтегрована в систему стратегічного управління людськими ресурсами.

У зв'язку з цим можна стверджувати, що функція оцінювання персоналу перебуває на стадії розвитку та потребує подальшого вдосконалення шляхом посилення компетентнісного підходу, цифровізації процесів оцінювання та забезпечення більш тісного зв'язку між результатами оцінки і професійним розвитком працівників.

Проведений аналіз дозволяє здійснити порівняльну оцінку основних функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України.

Оцінка реалізації функцій HR-менеджменту

Функція HR-менеджменту	Рівень реалізації	Характеристика
Добір персоналу	Середній	Наявна конкурсна система, однак під час воєнного стану широко використовуються спрощені процедури призначення
Навчання та розвиток	Високий	Стабільне зростання кількості службовців, які проходять професійне навчання
Оцінювання діяльності	Середній	Система функціонує, але потребує підвищення об'єктивності та результативності
Цифровізація HR-процесів	Середній	Відбувається поступове впровадження електронних HR-інструментів
Стратегічне кадрове планування	Низький	Переважає короткостроковий підхід до кадрового забезпечення

Отже, результати аналізу свідчать, що найбільш ефективно в системі публічного управління України реалізується функція професійного навчання та розвитку персоналу, що підтверджується стійким зростанням кількості учасників програм підвищення кваліфікації. Водночас функції добору та оцінювання персоналу потребують подальшого вдосконалення, зокрема через розширення конкурсних механізмів, розвиток компетентнісного підходу та впровадження сучасних цифрових HR-технологій. Загалом система управління людськими ресурсами в органах публічної влади перебуває на етапі трансформації від традиційного кадрового адміністрування до сучасної моделі стратегічного HR-менеджменту, орієнтованої на результативність, професіоналізм та безперервний розвиток персоналу.

Важливим показником ефективності реалізації функцій HR-менеджменту є стан кадрового забезпечення органів державної влади. За даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на кінець 2024 року фактична чисельність державних службовців становила близько 156 тис. осіб, тоді як штатна чисельність перевищувала 180 тис.

Наведені дані свідчать про високий рівень представництва жінок у державній службі. Водночас актуальним залишається питання забезпечення гендерного балансу на керівних посадах та створення рівних можливостей для кар'єрного розвитку.

Одним із ключових напрямів модернізації HR-менеджменту є цифровізація кадрових процесів. В Україні впроваджується інформаційна система управління людськими ресурсами (HRMIS), яка спрямована на автоматизацію кадрового обліку, формування кадрової звітності, моніторинг чисельності персоналу та підвищення прозорості кадрових процедур.

Впровадження HRMIS дозволяє скоротити витрати часу на виконання кадрових операцій, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити доступ до актуальної кадрової інформації в режимі реального часу. Разом із тим система ще перебуває на стадії розвитку та потребує подальшого поширення серед усіх органів державної влади.

У контексті реалізації функцій HR-менеджменту цифровізація сприяє підвищенню ефективності кадрового планування, добору персоналу, оцінювання результативності та професійного розвитку державних службовців.

Проведений аналіз статистичних даних НАДС свідчить, що система HR-менеджменту в публічному управлінні України демонструє поступовий розвиток та адаптацію до європейських стандартів управління людськими ресурсами. Найбільш успішно реалізується функція професійного навчання та розвитку персоналу, про що свідчить постійне зростання кількості державних службовців, охоплених програмами підвищення кваліфікації. Разом із тим залишаються проблеми, пов'язані з кадровим дефіцитом, значною кількістю вакантних посад, недостатнім рівнем стратегічного кадрового планування та обмеженим використанням результатів оцінювання персоналу в системі кар'єрного просування.

Подальший розвиток HR-менеджменту в системі публічного управління має бути спрямований на завершення цифрової трансформації

кадрових процесів, підвищення привабливості державної служби як роботодавця, удосконалення системи мотивації персоналу та розширення практики компетентнісного управління людськими ресурсами.

Одним із найважливіших напрямів розвитку HR-менеджменту в системі публічного управління України є цифровізація кадрових процесів. У межах реалізації Стратегії реформування державного управління здійснюється поетапне впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами HRMIS, яка покликана забезпечити автоматизацію кадрових процедур та формування єдиної бази даних державної служби.

Використання HRMIS дозволяє здійснювати електронний кадровий облік, формувати аналітичну звітність щодо чисельності персоналу, відстежувати кадрові переміщення, контролювати стан вакантних посад та забезпечувати підтримку процесів професійного розвитку державних службовців. Завдяки цифровізації кадрових процесів скорочується обсяг паперового документообігу, підвищується швидкість обробки інформації та зменшується ризик виникнення помилок у кадровому адмініструванні.

Особливе значення HRMIS має для реалізації функції кадрового планування. Наявність централізованих даних дозволяє оперативно аналізувати кадрову ситуацію в органах державної влади, прогнозувати потребу в персоналі та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку людських ресурсів. Крім того, система створює передумови для подальшого впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів, які широко використовуються в країнах Європейського Союзу.

Разом із тим процес цифрової трансформації кадрової роботи ще не завершений. Частина органів державної влади перебуває на різних етапах інтеграції до системи, а ефективне використання її можливостей потребує подальшого розвитку цифрових компетентностей працівників кадрових служб. Тому цифровізацію HR-процесів доцільно розглядати як перспективний напрям удосконалення системи управління персоналом у публічному секторі України.

2.2 Зарубіжний досвід застосування HR-менеджменту в публічному управлінні

Зарубіжний досвід розвитку HR-менеджменту в системі публічного управління свідчить про поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. У сучасних умовах персонал державних органів розглядається як ключовий ресурс забезпечення ефективності державного управління, якості публічних послуг та реалізації державної політики. У більшості країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку кадрова політика ґрунтується на принципах професіоналізму, меритократії, результативності, прозорості та безперервного розвитку персоналу [35; 40].

Одним із базових підходів сучасного HR-менеджменту є *merit-based management* – система управління, заснована на професійних заслугах працівників. Вона передбачає конкурсний добір кадрів, об'єктивне оцінювання результатів діяльності, прозорі процедури кар'єрного просування та розвиток професійних компетентностей. Такий підхід мінімізує політичний вплив на кадрові рішення та сприяє формуванню професійної державної служби.

Особливого розвитку система HR-менеджменту набула в країнах Європейського Союзу. Європейська модель базується на принципах політичної нейтральності, рівного доступу до державної служби, компетентнісного підходу та орієнтації на результативність. Для добору персоналу широко застосовуються конкурсні процедури, що включають тестування, структуровані співбесіди, оцінювання професійних і поведінкових компетентностей кандидатів. Важливе значення має формування профілів компетентностей для кожної посади, що дозволяє забезпечити відповідність між вимогами посади та професійними характеристиками працівника [35].

У Великій Британії система управління персоналом розвивається в межах концепції New Public Management, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності державних органів. Одним із ключових інструментів є performance management – система управління результативністю персоналу. Для кожного державного службовця визначаються індивідуальні цілі та показники ефективності, а результати роботи регулярно оцінюються. Значна увага приділяється розвитку лідерських компетентностей, підготовці кадрового резерву та формуванню управлінських навичок майбутніх керівників [25; 35].

Німецька модель HR-менеджменту характеризується високим рівнем правового регулювання, стабільністю державної служби та системністю професійної підготовки кадрів. Державні службовці проходять спеціалізоване навчання та постійне підвищення кваліфікації протягом усієї кар'єри. При цьому традиційна бюрократична система поступово доповнюється сучасними механізмами оцінювання результативності та управління компетентностями, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності державного апарату [35].

У Сполучених Штатах Америки система управління людськими ресурсами базується на принципах децентралізації, конкуренції та орієнтації на результати діяльності. Для оцінювання роботи персоналу широко використовуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють встановлювати прямий зв'язок між досягнутими результатами, професійним розвитком і системою винагороди. Значна частина HR-практик державного сектору запозичена з корпоративного управління приватних компаній [40].

Особливий інтерес становить досвід скандинавських країн – Швеції, Норвегії та Данії. Тут управління персоналом ґрунтується на високому рівні довіри між працівниками та керівництвом, широкій участі персоналу у прийнятті управлінських рішень, забезпеченні балансу між професійною діяльністю та особистим життям. Важливими принципами є рівність

можливостей, інклюзивність та недискримінація, що сприяє формуванню стабільного та мотивованого кадрового потенціалу державної служби [35].

Водночас спільною тенденцією для більшості розвинених країн є активна цифровізація HR-процесів. Використання електронних кадрових систем, цифрових платформ управління персоналом та HR-аналітики дозволяє автоматизувати кадровий облік, здійснювати моніторинг кадрових показників, прогнозувати потреби у персоналі та підвищувати якість управлінських рішень. Цифрові інструменти також забезпечують більшу прозорість кадрових процедур і сприяють підвищенню ефективності державної служби.

Важливим напрямом розвитку сучасного HR-менеджменту є безперервне професійне навчання державних службовців. У більшості країн ОЕСР підвищення кваліфікації розглядається як невід'ємна складова професійної діяльності, а кар'єрне просування безпосередньо пов'язується з розвитком компетентностей та результатами навчання. Значна увага приділяється розвитку цифрових навичок, лідерських якостей, управлінських компетентностей та здатності працювати в умовах постійних змін.

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити основні напрями розвитку HR-менеджменту в публічному секторі: впровадження компетентнісного підходу, розвиток системи merit-based management, орієнтацію на результативність діяльності, використання цифрових HR-технологій та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу. Для України особливо цінним є досвід країн Європейського Союзу щодо побудови професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби, а також практика цифровізації кадрових процесів і впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами [35; 40].

2.3 Напрями впровадження HR-менеджменту в систему публічного управління України

Впровадження зарубіжного досвіду HR-менеджменту в систему публічного управління України є одним із ключових стратегічних напрямів модернізації державної служби та підвищення її інституційної спроможності в умовах євроінтеграційних процесів і зростаючих вимог до якості публічного управління. У сучасних умовах трансформації державного сектору особливої актуальності набуває перехід від традиційної адміністративно-кадрової моделі управління персоналом, яка переважно орієнтувалася на формальне дотримання процедур і жорстку ієрархію, до стратегічного HR-менеджменту нового покоління.

Такий підхід базується на концепції управління людськими ресурсами як ключовим стратегічним активом організації, що безпосередньо впливає на результативність діяльності державних інституцій, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. У межах цієї моделі особлива увага приділяється розвитку компетентностей державних службовців, формуванню ефективної системи мотивації, впровадженню сучасних інструментів оцінювання результативності та забезпеченню безперервного професійного розвитку персоналу.

Зазначені підходи повністю узгоджуються з європейськими стандартами публічного управління, а також з рекомендаціями провідних міжнародних організацій, зокрема Організації економічного співробітництва та розвитку і Світового банку, які підкреслюють необхідність інвестування в людський капітал як основного чинника довгострокового економічного зростання та інституційної стійкості держави [35; 40]. У документах Організації економічного співробітництва та розвитку наголошується, що ефективна державна служба повинна будуватися на принципах меритократії, прозорості кадрових процедур, підзвітності та орієнтації на результат, що є базовими елементами сучасного HR-менеджменту в публічному секторі.

Крім того, Світовий банк у своїх дослідженнях підкреслює, що розвиток людського капіталу є визначальним фактором конкурентоспроможності держави в глобальній економіці, оскільки саме якість людських ресурсів формує здатність інституцій до ефективного управління, впровадження реформ та адаптації до змін зовнішнього середовища [40]. У цьому контексті HR-менеджмент у публічному управлінні розглядається не лише як адміністративна функція кадрового забезпечення, а як стратегічний інструмент державної політики, спрямований на підвищення ефективності всієї системи державного управління.

Таким чином, перехід до стратегічного HR-менеджменту в Україні є об'єктивною необхідністю, що зумовлена як внутрішніми потребами реформування державної служби, так і зовнішніми вимогами інтеграції до європейського адміністративного простору. Реалізація цього підходу дозволить забезпечити підвищення професійного рівня державних службовців, зміцнення інституційної спроможності органів влади та формування сучасної, ефективною та людиноцентричної системи публічного управління.

1. Запровадження компетентнісної моделі управління персоналом

Одним із першочергових напрямів є повноцінне впровадження компетентнісного підходу в систему державної служби. У зарубіжній практиці (Європейський Союз, Велика Британія, Канада) оцінювання державних службовців базується не лише на формальних посадових інструкціях, а на чітко визначених компетенціях: професійних, управлінських та поведінкових.

Для України це означає необхідність:

- розробки уніфікованих компетентнісних профілів посад;
- інтеграції компетенцій у процеси відбору та оцінювання;
- використання компетентнісних моделей при формуванні кадрового резерву.

2. Розвиток системи оцінювання результативності (KPI-підхід)

Зарубіжний досвід показує ефективність впровадження системи performance management, яка базується на індивідуальних показниках ефективності (KPI). У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку оцінювання результатів роботи державних службовців є регулярним процесом, що впливає на кар'єрне просування та систему винагород.

В Україні доцільно:

- удосконалити систему щорічного оцінювання державних службовців;
- запровадити прозорі KPI для кожної посади;
- пов'язати результати оцінювання з матеріальним стимулюванням та кар'єрним ростом.

На думку П. Друкер, неможливо управляти тим, що неможливо виміряти [29], що прямо вказує на необхідність розвитку системи вимірювання результативності в державному секторі.

3. Цифровізація HR-процесів у публічному управлінні

Сучасні країни активно впроваджують HR-tech рішення для автоматизації кадрових процесів. Це включає електронні системи підбору персоналу, цифрові платформи оцінювання та аналітику людських ресурсів.

Для України перспективними є:

- створення єдиної цифрової HRM-системи для державної служби;
- автоматизація конкурсних процедур;
- впровадження HR-аналітики для прийняття управлінських рішень.

Такі підходи дозволяють підвищити прозорість, зменшити корупційні ризики та забезпечити ефективне управління персоналом.

4. Формування системи безперервного професійного розвитку

У країнах Європейського Союзу значна увага приділяється lifelong learning – безперервному навчанню державних службовців. Працівники регулярно проходять підвищення кваліфікації, тренінги та програми розвитку лідерських компетенцій.

В Україні необхідно:

- розширити систему професійного навчання державних службовців;
- впровадити обов'язкові програми підвищення кваліфікації;
- розвивати корпоративні навчальні платформи для органів влади.

5. Удосконалення системи мотивації та оплати праці

Зарубіжний досвід показує, що ефективна система мотивації у публічному секторі повинна поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку застосовуються гнучкі системи оплати праці, що враховують результативність, складність роботи та рівень відповідальності.

Для України актуальними є:

- впровадження грейдової системи оплати праці;
- підвищення частки змінної (результативної) складової зарплати;
- розвиток нематеріальної мотивації (визнання, кар'єрний розвиток, гнучкість умов праці).

6. Розвиток сучасної організаційної культури державної служби

Ефективність HR-менеджменту значною мірою залежить від організаційної культури. У зарубіжній практиці державні установи орієнтуються на відкритість, інноваційність та сервісну модель управління.

В Україні необхідно:

- формувати культуру орієнтації на громадянина як "клієнта" публічних послуг;
- розвивати етичні стандарти державної служби;
- підтримувати інноваційність та командну роботу.

Таким чином, впровадження зарубіжного досвіду HR-менеджменту в систему публічного управління України повинно здійснюватися комплексно та системно. Основними напрямками є: компетентнісний підхід, KPI-орієнтоване оцінювання, цифровізація HR-процесів, безперервний розвиток персоналу, удосконалення системи мотивації та формування сучасної організаційної культури.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність державної служби, забезпечити прозорість кадрових процесів та наблизити систему публічного управління України до стандартів Європейського Союзу та країн Організації економічного співробітництва та розвитку [35; 40].

ВИСНОВОК

У дипломній роботі вирішено завдання щодо вивчення теоретичних засад HR-менеджменту в публічному управлінні, визначення його основних функцій та особливостей реалізації в сучасних умовах.

1. Розкрито теоретичні основи HR-менеджменту, його сутність, еволюцію та відмінності від традиційного кадрового управління. Встановлено, що сучасний HR-менеджмент суттєво відрізняється від класичної кадрової роботи, оскільки орієнтується не лише на адміністративне ведення персональних справ, а на стратегічне управління людськими ресурсами як ключовим фактором ефективності організації. Важливою особливістю HR-менеджменту є його комплексність, яка охоплює всі етапи роботи з персоналом: планування потреб у кадрах, добір, адаптацію, мотивацію, професійний розвиток та оцінювання результативності діяльності.

2. Визначено, що система управління персоналом в організації базується на взаємопов'язаних елементах кадрової політики, які забезпечують цілісність HR-процесів. Особливу увагу приділено таким складовим, як добір персоналу на основі компетентностей, ефективна адаптація нових працівників, система мотивації, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, а також регулярне оцінювання та розвиток професійних компетенцій. Доведено, що саме комплексне поєднання цих елементів забезпечує підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності організацій.

3. Установлено, що в органах публічного управління впроваджуються окремі елементи сучасних HR-технологій, однак їх застосування залишається фрагментарним. Зокрема, недостатня ефективність системи мотивації, формальний підхід до оцінювання персоналу. Крім того, система оцінювання результативності державних службовців потребує удосконалення та більш чіткого зв'язку з системою мотивації та кар'єрного зростання. Також

визначено, що цифровізація HR-процесів знаходиться на етапі розвитку і має значний потенціал для підвищення прозорості та ефективності кадрового управління.

4. Проаналізовано зарубіжний досвід застосування HR-менеджменту в публічному управлінні. Особливе значення надається системам KPI, цифровим HR-платформам, гнучким моделям оплати праці та розвитку організаційної культури, орієнтованої на ефективність і громадянина як клієнта публічних послуг.

5. Визначено напрями впровадження HR-менеджменту в публічному управлінні в Україні. До них належать: запровадження компетентнісної моделі управління персоналом, удосконалення системи оцінювання результативності, цифровізація HR-процесів, розвиток безперервного навчання державних службовців, модернізація системи мотивації та формування сучасної організаційної культури державної служби. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність функціонування органів державної влади та забезпечити більш якісне надання публічних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Верховна Рада України: законодавство. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 11.02.2026).
3. Бакуменко В. Д., Бондаренко С. М. Публічне управління та адміністрування. Київ: Ліра-К, 2021. 380 с.
4. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2026).
5. Енциклопедія публічного управління / за ред. В. С. Куйбіди. Київ: НАДУ, 2021. 824 с.
6. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.02.2026).
7. Закон України «Про запобігання корупції»: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 10.02.2026).
8. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 16.02.2026).
9. Кодекс законів про працю України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 19.02.2026).
10. Куйбіда В. С., Петренко І. Г. Управління людськими ресурсами в публічній службі. Київ: НАДУ, 2022. 312 с.
11. Конституція України від 28.06.1996 : сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
12. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. Київ: Кондор, 2021. 308 с.

13. Мартиненко В. М. Публічне управління та адміністрування в умовах реформування державної служби. Київ: НАДУ, 2022. 284 с.
14. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю. Державне управління. Київ: Знання, 2021. 584 с.
15. Міщенко А. П. HR-менеджмент: теорія і практика. Київ: Кондор, 2021. 398 с.
16. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 07.03.2026).
17. Національне агентство України з питань державної служби. Інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS: сайт. URL: <https://hrmis.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
18. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про стан державної служби у 2024 році. Київ, 2025. 156 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Про оплату праці державних службовців»: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п> (дата звернення: 21.03.2026).
20. Примак Т. О. Менеджмент персоналу. Київ: КНЕУ, 2021. 420 с.
21. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки»: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р> (дата звернення: 21.03.2026).
22. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Публічна служба в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2022. 286 с.
23. Ткачова Н. М. Цифровізація управління персоналом у публічному секторі // Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 4. С. 112–119.
24. Управління людськими ресурсами на державній службі: практичний посібник / за ред. Н. Гончарук. Київ: НАДС, 2023. 254 с.

25. Черевань. І., Коваленко, Ю., Голець, С. Мотивація персоналу підприємств: сучасні тренди в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки, 2024. № 4(51). С. 104-109.

26. Шостак. І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. Економіка та суспільство, 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89> (дата звернення: 14.05.2026)

27. An international framework for human resource management indicators in public administration. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_03763bab-en.html (дата звернення: 02.04.2026).

28. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2023. 824 p.

29. Armstrong M. Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page, 2023. 456 p.

30. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 2020. 412 p.

31. Beer M. Managing Human Assets. Boston: Harvard Business School Press, 2020. 280 p.

32. CS Selection Process: U.S. Department of State. URL: <https://careers.state.gov/career-paths/domestic-civil-service/cs-selection-process/> (дата звернення: 30.04.2026).

33. Dessler G. Human Resource Management. New York: Pearson, 2024. 720 p.

34. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper Business, 2020. 864 p.

35. Eriv van Vulpen: 7 Human Resource Management Basics Every HR Professional Should Know. URL: <https://www.aihr.com/blog/human-resource-basics/#Recruitment> (дата звернення 01.04.2026).

36. Gateway to State: Privacy Impact Assessment. URL: <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2022/08/Gateway-to-State-GTS-PIA.pdf> (дата звернення: 14.04.2026).
37. Human Resource Management Information System: веб-портал. URL: <https://public.nads.gov.ua/> (дата звернення: 04.02.2026).
38. ILO. World Employment and Social Outlook. Geneva, 2024.
39. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business Review Press, 2021. 336 p.
40. Lytvynenko N. Professional training of civil servants in The United States of America: Lugansk/ Lugansk National Taras Shevchenko University. Lugansk, 2018 С. 19-21 URL: https://www.academia.edu/36613026/PROFESSIONAL_TRAINING_OF_CIVIL_SERVANTS_IN_THE_UNITED_STATES_OF_AMERICA (дата звернення: 13.04.2026).
41. OECD. Public Employment and Management. Paris: OECD Publishing, 2023.
42. OECD. Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 02.04.2026).
43. OECD. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing, 2025.
44. Pay, autonomy, and the desire to make a difference – three key factors for motivating public sector officials: article. URL: <https://www.globalgovernmentforum.com/pay-autonomy-and-the-desire-to-make-a-difference-three-key-factors-for-motivating-public-sector-officials/> (дата звернення: 14.04.2026).
45. Robbins S. Organizational Behavior. New Jersey: Pearson, 2022. 720 p.
46. Required Civil Service Tests: Federal Government Jobs. URL: https://federaljobs.net/agency_testing/#U.S._Customs_ (дата звернення: 02.04.2026).
47. Schein E. Organizational Culture and Leadership. New York: Wiley, 2023. 432 p.

48. Ulrich D., Brockbank W. Reinventing the Organization. New York: McGraw-Hill, 2023. 320 p.

49. World Bank. Human Capital Review. Washington, 2024. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 28.03.2026).

50. World Bank. Public Sector Employment and Governance Report. Washington, 2025.

ДОДАТКИ

до кваліфікаційної роботи бакалавра
на тему: «HR-менеджмент в публічному управлінні:
основні поняття та функції»
студента Сіленка К. А.

Реалізація функцій HR-менеджменту в системі публічного управління України

Функція HR-менеджменту	Стан реалізації в Україні	Основні інструменти	Проблеми / обмеження
Планування персоналу	Здійснюється переважно на основі штатних розписів і бюджетного фінансування	Штатні розписи, нормативи чисельності, бюджетне планування	Відсутність стратегічного планування, низька гнучкість
Добір і відбір персоналу	Реалізується через конкурсні процедури державної служби	Конкурси, тестування, комісії	Формалізація конкурсів, недостатня оцінка soft skills
Адаптація персоналу	Частково реалізована через наставництво і внутрішнє навчання	Наставництво, інструктажі	Нестандартизовані програми адаптації
Мотивація персоналу	Переважно регулюється законодавством про оплату праці	Зарплата, надбавки, премії, соціальні гарантії	Обмежені фінансові стимули, слабка система КРІ
Навчання і розвиток	Активно розвивається через НАДС	Підвищення кваліфікації, тренінги, навчальні програми	Недостатня індивідуалізація розвитку
Оцінювання результативності	Впроваджена система щорічного оцінювання	КРІ, індивідуальні цілі, атестація	Формальний характер, слабкий зв'язок із мотивацією
Кадрова політика і стратегія	Формується відповідно до законодавства і реформ	Закон «Про державну службу», НАДС	Недостатня стратегічна інтеграція
Цифровізація HR-процесів	Розвивається, але не завершена	Електронні системи, HRM-платформи	Неповна автоматизація процесів