

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351.84

Голодинський Мирослав Михайлович

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування

Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Holodynskyi Myroslav

postgraduate student, Department of Public Management and Administration

Vasyl Stefanyk Precarpathian national university

ORCID: 0009-0004-0993-7120

**СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ
ESSENCE AND COMPONENTS OF THE MECHANISM OF
PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE PUBLIC
SECTOR**

Анотація. Вступ. Управління розвитком персоналу у публічній сфері є одним із ключових чинників забезпечення ефективної діяльності органів державної влади, адже саме якість кадрового потенціалу визначає спроможність державних інституцій реалізовувати свої цілі, забезпечувати якість публічних послуг та впроваджувати реформи. В умовах цифровізації та суспільних трансформацій особливої актуальності у публічному секторі набуває належна побудова механізму управління розвитком персоналу, що забезпечує безперервне вдосконалення професійних компетентностей і ціннісних орієнтацій державних службовців.

Мета - дослідити сутність та складові механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері, узагальнити наукові підходи до його визначення та сформулювати авторське трактування.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження склали аналіз наукових праць українських і зарубіжних авторів, чинної нормативно-правової бази у сфері державної служби, а також методи порівняння, узагальнення та систематизації. Використано офіційні джерела Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), матеріали щодо розвитку персоналу та спеціалізовані наукові публікації.

Результати. Обґрунтовано, що система управління персоналом у публічній сфері охоплює організаційні структури, нормативні акти, кадрову політику та інститути, тоді як механізм управління розвитком персоналу визначає конкретні методи, інструменти й процедури, спрямовані на професійне навчання, кар'єрне зростання, формування компетентностей та мотивацію. Запропоновано авторське визначення механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері як цілісної системи інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних і мотиваційних складових, які взаємопов'язані та реалізуються у практиці державної служби.

Перспективи. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення ефективних цифрових інструментів розвитку персоналу, удосконалення системи професійного навчання й підвищення кваліфікації, а також інтеграцію інноваційних HR-технологій у державне управління з урахуванням міжнародного досвіду.

Ключові слова: розвиток персоналу, публічна сфера, публічне управління, система управління, механізм управління, професійний розвиток, державна служба.

Summary. Introduction. Personnel development management in the public sector is one of the key factors ensuring the effective functioning of public

authorities, since the quality of human resources determines the capacity of state institutions to fulfill tasks, ensure the quality of public services, and implement reforms. In the context of digitalization and social transformations, the proper construction of a mechanism for managing personnel development becomes particularly relevant, as it ensures the continuous improvement of professional competencies and value orientations of civil servants.

Purpose. The study aims to explore the essence and components of the mechanism of personnel development management in the public sector, to generalize scientific approaches to its definition, and to formulate the author's interpretation.

Materials and Methods. The methodological basis of the study includes the analysis of scientific works by Ukrainian and foreign scholars, the current legal framework in the field of civil service, as well as methods of comparison, generalization, and systematization. Official sources of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS), materials on personnel development, and specialized scientific publications were used.

Results. It is substantiated that the system of personnel management in the public sector covers organizational structures, regulatory acts, personnel policies, and institutions, whereas the mechanism of personnel development management determines specific methods, tools, and procedures aimed at professional training, career growth, competency formation, and motivation. The author's definition of the mechanism of personnel development management in the public sector is proposed as an integrated system of institutional, regulatory, organizational, functional, digital, socio-psychological, and motivational components, which are interconnected and implemented in the practice of civil service.

Perspectives. Further research should focus on the creation of effective digital tools for personnel development, the improvement of systems of professional training and qualification upgrading, as well as the integration of

innovative HR technologies into public administration, taking into account international experience.

Key words: *personnel development, public sector, public administration, management system, management mechanism, professional development, civil service.*

Постановка проблеми. Сучасна система публічного управління України перебуває в умовах динамічної трансформації, зумовленої процесами децентралізації, цифровізації, впровадженням нових стандартів державної служби та підвищенням вимог до якості публічних послуг. У центрі цих змін знаходиться людський капітал, особливо його професійний рівень, мотивація, інноваційність і гнучкість. Саме ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим чинником інституційної спроможності, стійкості та адаптивності публічних організацій до нових викликів, зокрема в умовах воєнного стану.

За таких обставин особливої актуальності набуває формування дієвого та науково обґрунтованого механізму управління розвитком персоналу, здатного забезпечити зміцнення кадрового потенціалу, впровадження сучасних управлінських технологій, а також підзвітність, відкритість і відповідальність органів публічної влади. Водночас у наукових дослідженнях і практиці державної служби зберігаються відмінності у трактуванні сутності поняття «механізм управління розвитком персоналу», його складових, функцій та специфіки реалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях простежуються різні підходи до визначення сутності управління персоналом. Так, Н. В. Романченко [1] виділяє чотири основні концепції: управління персоналом як використання трудових ресурсів, як адміністративний процес, як управління людськими ресурсами (HRM) та як управління потенціалом (талантами). Ця типологія демонструє еволюцію

від технократичного до людиноцентричного підходу, де головна увага приділяється розвитку компетентностей та мотивації.

М. В. Шкробот [2] визначає управління персоналом як систему методів і технологій, спрямованих на повне використання потенціалу працівників для досягнення цілей організації. Автор підкреслює, що персонал є стратегічним ресурсом, який необхідно розвивати та підтримувати.

У роботах О. М. Шубалого, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчука та інших [3] накопичено значний масив дефініцій поняття «система управління персоналом», яку можна розглядати як впорядковану сукупність цілей, функцій, структур, процедур і ресурсів. Водночас поняття «механізм управління» все частіше трактується як «робочий інструментарій» системи, що включає методи, важелі, процедури й технології.

Зарубіжні дослідження, зокрема праця Евана Бермана [4], роблять акцент на парадоксах і проблемах HRM у публічному секторі, зокрема балансі між ефективністю, етикою та справедливістю. Це дозволяє глибше зрозуміти специфіку управління людськими ресурсами у державній службі.

Нормативно-практичний вимір в Україні представлений документами Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), зокрема Типовим положенням про службу управління персоналом [5; 6; 7]. Вони визначають інституційні та процедурні засади роботи з кадрами у державних органах.

Сучасні наукові публікації розкривають окремі аспекти механізму управління та розвитку персоналу. Зокрема, Н. Якімова, О. Марценюк та В. Мойсєєва [8] пропонують напрями удосконалення системи розвитку кадрів на підприємствах, В. В. Швед та М. А. Бойко [10] деталізують його елементний склад, К. Антонюк [11] аналізує соціально-психологічні методи у формуванні корпоративної культури, а В. Р. Сайко [12] досліджує категорію мотивації як чинник ефективності HRM. Дослідження І.

Шевченка, С. Кубіцького та Ю. Кубіцького [13] підкреслюють вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність.

Попри наявність суттєвих напрацювань, залишається не вирішеною проблема комплексного визначення механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері з урахуванням цифровізації, воєнного стану та швидких суспільних трансформацій.

Метою статті є розкриття сутності поняття механізму управління персоналом у публічній сфері, здійснення аналізу основних структурних компонентів механізму управління персоналом, виокремлення особливостей функціонування механізму в умовах цифрової трансформації державного управління та узагальнення сучасних наукових підходів та формулювання авторського визначення поняття, релевантного для сучасних реалій публічної служби.

Матеріали та методи. Джерельною базою дослідження є чинні нормативно-правові акти України у сфері державної служби, методичні документи та рекомендації Національного агентства України з питань державної служби, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також аналітичні матеріали щодо розвитку механізмів управління персоналом у публічній сфері.

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи: системного аналізу – для виявлення цілісності механізму управління персоналом та взаємозв'язків його складових; синтезу та узагальнення - для формулювання авторського трактування; порівняльний аналіз - для зіставлення підходів до управління персоналом у публічному та приватному секторах; описовий метод - для характеристики практик застосування інституційних, нормативно-правових та цифрових інструментів у державному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом у державних органах - це складний і багатогранний процес, від ефективності якого

залежить інституційна спроможність публічної влади, якість надання послуг та успішність реформ. Разом із тим, проблема формування дієвої системи розвитку персоналу залишається актуальною і потребує наукового обґрунтування механізмів, що забезпечать постійне підвищення компетентностей державних службовців та їхню готовність діяти в умовах цифрової трансформації й суспільних викликів [7; 8].

У сучасній науковій літературі існує кілька підходів до розуміння управління персоналом. Н. В. Романченко виділяє чотири концепції:

- управління персоналом як використання трудових ресурсів (робочої сили). За цим підходом провідне місце належить технічній підготовці працівників; людина розглядається передусім як носій трудової функції, яку можна виміряти витратами часу і заробітної плати. Основна увага приділяється підпорядкуванню особистих інтересів загальним цілям організації;
- управління персоналом як адміністративний процес. Науковим підґрунтям цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, у межах якої працівник розглядався через формальну роль – посаду з чітко визначеними повноваженнями, а управління здійснювалося через адміністративні механізми;
- управління людськими ресурсами (HRM). У межах цього підходу людина розглядається як елемент соціальної організації, що поєднує трудову функцію, соціальні відносини та особистий стан;
- управління потенціалом людських ресурсів (управління талантами). Управління персоналом розглядається як управлінський процес, спрямований на вимірювання, розвиток і реалізацію людського потенціалу в організації [1, с. 55-56].

М. В. Шкробот зазначає, що ключовим завданням є не лише організація роботи, а й розвиток компетенцій і потенціалу персоналу, оскільки саме вони забезпечують досягнення стратегічних цілей організації

[2, с. 9]. Отже, управління розвитком персоналу в публічній сфері - це вже не просто контроль і регламентація, а створення умов для навчання, професійного зростання й удосконалення кваліфікації.

В дослідженнях О. М. Шубалого, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук та інших зібрано чимало визначень поняття "система управління персоналом" [3, с. 19], узагальнивши більшість з яких можна стверджувати, що система управління персоналом - це впорядкована сукупність взаємопов'язаних цілей, завдань, функцій, елементів, методів, процедур і засобів, які забезпечують організацію, регулювання, розвиток і ефективне використання трудового потенціалу персоналу з метою досягнення стратегічних і поточних цілей організації.

У наукових публікаціях та практиці державного управління ми часто зустрічаємо поняття «система управління» та «механізм управління». Хоча вони взаємопов'язані, їх слід розрізняти: система визначає організаційну рамку, а механізм конкретизує інструменти та процедури, за допомогою яких реалізується розвиток персоналу. Таким чином, механізм управління розвитком персоналу у публічній сфері можна трактувати як науково обґрунтовану, інтегровану систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних та мотиваційних елементів, спрямованих на підвищення професійного рівня державних службовців.

Такий підхід дозволяє:

- підкреслити комплексність і динамічність процесу розвитку персоналу;
- відобразити його як органічну складову управління у публічному секторі;
- уникнути звуженого тлумачення розвитку лише як навчання, розглядаючи його ширше - як неперервне формування компетентностей, лідерських якостей і ціннісних орієнтацій.

Система управління персоналом у публічній сфері - це вся сукупність органів, структурних підрозділів, нормативної бази, процесів і процедур, що забезпечують планування, добір, розвиток, мотивацію та утримання кадрів у державних органах. Наприклад, до системи управління персоналом належать:

- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС);
- кадрові служби в кожному органі державної влади;
- нормативно-правові акти (закони, положення, накази);
- організаційна структура та розподіл функцій;
- стратегії й політики розвитку персоналу.

Механізм управління персоналом у публічній сфері - це конкретна сукупність інструментів, методів і процедур, що реалізуються в межах цієї системи. Наприклад:

- порядок і методи проведення конкурсного відбору на державну службу;
- процедури атестації та оцінювання службовців;
- системи мотивації (грошові й негрошові стимули, кар'єрне зростання);
- цифрові інструменти для управління персоналом (електронні реєстри, HRM-системи);
- засоби моніторингу і контролю якості роботи персоналу.

Отже, система задає рамки, структуру та загальні правила управління персоналом у державному секторі, тоді як механізм визначає, як і через які інструменти ці правила і політики впроваджуються на практиці.

Таким чином, на підставі проведеного аналізу наукової літератури, нормативно-правових документів і сучасних тенденцій розвитку публічного управління, доцільно запропонувати власне трактування поняття механізму управління персоналом у публічній сфері. На нашу

думку, механізм управління персоналом у публічній сфері слід розглядати як інтегровану, науково обґрунтовану систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, технологічних та функціональних елементів. Така система покликана забезпечувати ефективне формування, використання й розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади шляхом впровадження сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів, а також дотримання принципів відкритості, підзвітності та відповідальності в умовах постійних суспільних трансформацій.

Таке визначення дозволяє врахувати складність і багатогранність процесу управління персоналом у сучасних умовах, відобразити ключові структурні компоненти механізму, а також підкреслити необхідність орієнтації на інновації, цифровізацію та підвищення прозорості діяльності органів публічної влади.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця критеріїв системи управління та механізму управління

Критерій	Система управління	Механізм управління
Сутність	Сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом	Сукупність методів, інструментів, процедур, які забезпечують реалізацію управлінських функцій
Складові	Цілі, завдання, функції, структура, ресурси, суб'єкти й об'єкти управління	Методи, важелі, інструменти, процедури, прийоми
Ключовий аспект	Що і хто управляє, структура та логіка системи	Як саме здійснюється управлінський вплив
Рівень	Загальний, стратегічний	Операційний, прикладний
Призначення	Формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, їх взаємозв'язків та ухваленням і реалізацією управлінських рішень	Реалізація управлінських дій, досягнення результатів, забезпечення ефективного формування, використання та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади

Приклад у державній службі	Кадрова служба, нормативна база, політики, колективні договори	Конкурс, атестація, цифрова HRM-система, мотиваційні програми
-----------------------------------	--	---

Джерело: розробка автора на основі [1-11]

Оскільки механізм управління персоналом варіюється залежно від сфери діяльності, масштабів та організаційного формату установи, у публічній сфері його основними та обов'язковими складовими (системами та підсистемами) переважно є інституційна, нормативно-правова, організаційна, функціональна, цифрова, соціально-психологічна та мотиваційна.

Інституційна та нормативно-правова складові механізму управління персоналом у публічній сфері взаємопов'язані, оскільки визначають як організаційне місце та роль кадрових служб, так і правові засади їхньої діяльності. Так, служба управління персоналом – структурний підрозділ у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління чи департамент з питань управління персоналом тощо) або окрема посада спеціаліста з питань персоналу, що забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень та відповідає за реалізацію кадрової політики (ст. 18 Закону України «Про державну службу»). Основні завдання, функції та права таких служб визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 р. № 47, що забезпечує нормативно-правове регулювання їхньої роботи [6].

Забезпечення формування державної політики, здійснення моніторингу та оцінювання результатів реалізації державної політики у сфері управління персоналом на державній службі, розроблення пропозицій щодо її продовження або коригування; забезпечення нормативно-правового регулювання у сфері управління персоналом на державній службі – усі ці

завдання належать до компетенції Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування [7].

Організаційна складова являє собою упорядковану сукупність служб, відділів, підрозділів і окремих посадових осіб, що знаходяться у взаємозв'язку і співпідпорядкованості і виконують певні управлінські функції [9]. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їхня узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та встановлення раціональних зв'язків у виробництві [10].

Функціональна складова відображає зміст та напрями діяльності служби управління персоналом, які забезпечують реалізацію кадрової політики держави на практиці. Вона проявляється у виконанні служби ролі аналітика (стратегічне управління персоналом, визначення цілей органу влади та узгодження їх із HR-стратегією), комунікатора (забезпечення представлення інтересів персоналу, формування мотивації та залученості, підтримка права голосу кожного працівника) та каталізатора змін (трансформація та оновлення структури органу, впровадження сучасних методів HR-менеджменту). До функціональної складової також відносяться завдання з розробки HR-стратегії, підвищення професійної компетентності, організації системи мотивації, управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності. Саме завдяки цим функціям кадрові служби державних органів перетворюються з адміністративних підрозділів на активних учасників стратегічного розвитку організації [6].

Цифрова складова – використання цифрових технологій, автоматизованих систем та інформаційно-аналітичних інструментів для ефективного планування, обліку, оцінювання, розвитку та мотивації

персоналу, що забезпечує прозорість і підзвітність HR-процесів. Особливо актуальна в сучасних умовах підсистема, адже вона сприяє автоматизації рутинних завдань, інтеграції HRM-систем у процеси державної служби, забезпеченню безпечного зберігання даних, швидкому доступу до інформації, а також використанню аналітики для прогнозування потреб у кадрах і підтримки прийняття управлінських рішень. Саме цифровізація створює основу для впровадження інноваційних HR-технологій, дистанційного навчання та електронного врядування, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у публічній сфері.

Соціально-психологічна складова базується на методах та інструментах управлінського впливу на персонал і передбачає психологічний вплив на працівників, моральне стимулювання, розвиток ініціативи та відповідальності, формування сприятливого психологічного клімату в колективі. Застосування таких методів може бути спрямоване як на весь колектив, так і на окремих співробітників [11]. Важливим аспектом соціально-психологічної складової механізму управління персоналом у публічній сфері є формування ціннісної свідомості державних службовців. Як зазначає Ван Варт (1998), вона може проявлятися на трьох рівнях: від ціннісної несвідомості, коли відсутнє розуміння місії, норм і процедур та можливі неправомірні дії; через елементарну свідомість, що зводиться до формального дотримання законів і правил задля уникнення порушень; до розвиненої свідомості, яка передбачає глибоке розуміння місії, цінностей та мандату державного органу. Саме на цьому рівні службовці здатні діяти відповідно до принципів належного врядування - ефективності, етики, справедливості та орієнтації на суспільне благо. Таким чином, розвиток ціннісної свідомості персоналу виступає ключовим фактором забезпечення результативності та легітимності діяльності органів влади [4].

Мотиваційна складова є однією з ключових підсистем механізму управління персоналом у будь-якій галузі. Вона охоплює комплекс

внутрішніх і зовнішніх чинників, що спонукають працівника до ефективної праці з метою досягнення як власних цілей, так і цілей організації [12].

Узагальнений вигляд складових механізму управління персоналу в публічній сфері можемо підсумувати у таблиці 2.

Таблиця 2

Обов’язкові складові механізму управління персоналом у публічній сфері

Складова	Визначення
Інституційна	Органи та підрозділи, що реалізують кадрову політику (НАДС, кадрові служби, конкурсні комісії)
Нормативно-правова	Закони, підзаконні акти, регламенти, що визначають порядок роботи з персоналом
Організаційна	Внутрішня структура та процедури управління персоналом (взаємодія, розподіл повноважень)
Функціональна	Основні процеси управління: планування, добір, розвиток, мотивація, оцінювання, планування професійного зростання
Цифрова	Використання сучасних ІКТ та онлайн-платформ для збору, обробки, аналізу й зберігання кадрових даних, навчання персоналу, автоматизації HR-процесів і підтримки прийняття рішень (e-governance)
Соціально-психологічна	Формування корпоративної культури, підтримка етики, запобігання конфліктам, сприятливий клімат у колективі
Мотиваційна	Матеріальні та нематеріальні чинники, що підвищують ефективність роботи та зацікавленість працівників у саморозвитку

Джерело: розробка автора на основі [1-13]

Зважаючи на це, **механізм управління розвитком персоналу** у публічній сфері можна визначити як цілісну, науково обґрунтовану систему інституційних, організаційних, нормативно-правових, соціально-психологічних та цифрових інструментів, спрямованих на формування, збереження та постійне вдосконалення кадрового потенціалу державних

органів. Його головна мета полягає у забезпеченні реалізації стратегічних завдань держави через розвиток професійних компетентностей, лідерських якостей та ціннісних орієнтацій державних службовців.

Управління розвитком персоналу на підприємстві – це процес, в основу якого закладено аналітичну базу, що включає: визначення потреби в персоналі; проведення оцінки заходів у підборі персоналу та його найму; оцінку складу персоналу підприємства, його якісний та кількісний аналіз; оцінку та аналіз руху персоналу; аналіз та оцінку діяльності з прогнозування, планування та управління персоналом; оцінку професійних характеристик персоналу, його відповідності посаді; визначення потреби у навчанні та розвитку співробітників [8].

Розвиток персоналу у публічній сфері є одним із ключових чинників підвищення інституційної спроможності державних органів і забезпечення якісного надання публічних послуг. Він безпосередньо впливає на конкурентоспроможність держави у глобальному середовищі, адже формує професійний кадровий корпус, здатний ефективно реалізовувати стратегії та реформи. Центральним елементом цього процесу виступають державні службовці, які володіють необхідними компетенціями, високим рівнем мотивації та ціннісною орієнтацією на суспільне благо [13].

В якості підсумку, повний механізм управління розвитком персоналу можна зобразити у таблиці 3.

Таблиця 3

Механізм управління розвитком персоналу у публічній сфері

Складова	Приклади	Функція у розвитку персоналу
Інституційна	Органи та підрозділи (НАДС, кадрові служби, конкурсні комісії).	Забезпечує інституційну основу для планування й реалізації розвитку персоналу
Нормативно-правова	Закон «Про державну	Формує правила та гарантії

	службу», Типове положення про службу управління персоналом	проходження служби, навчання й підвищення кваліфікації
Організаційна	Відділи кадрів, центри підготовки, кадрові резерви	Створює умови для ефективної реалізації програм розвитку персоналу
Функціональна	Планування кар'єри, добір, атестація, навчання, оцінювання	Забезпечує практичне втілення розвитку компетентностей службовців.
Цифрова	Портал управління знаннями, електронні платформи e-learning, HRM-системи	Доступ до онлайн-курсів і цифрових інструментів, автоматизація відстеження прогресу
Соціально-психологічна	Корпоративна культура, сприятливий клімат, програми тимбилдингу, тренінги	Підвищує мотивацію, довіру й ціннісну орієнтацію персоналу
Мотиваційна	Матеріальні та нематеріальні стимули, премії за навчання, визнання професійних досягнень	Підвищення зацікавленості у саморозвитку, стимулювання до здобуття нових знань і навичок

Джерело: власна розробка автора

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що управління розвитком персоналу у публічній сфері є ключовим чинником ефективного функціонування органів державної влади, їхньої інституційної спроможності та конкурентоспроможності у сучасних умовах. Механізм управління розвитком персоналу доцільно розглядати як цілісну систему інституційних, нормативно-правових, організаційних, функціональних, цифрових, соціально-психологічних і мотиваційних складових, що забезпечують формування, збереження та постійне вдосконалення кадрового потенціалу державної служби. Його особливістю є спрямованість не лише на виконання кадрових процедур, а й на підвищення професійних

компетентностей, розвиток лідерських якостей, формування ціннісної орієнтації службовців на суспільне благо.

Разом із тим, попри наявні наукові напрацювання та нормативне підґрунтя, відсутнє єдине узгоджене трактування механізму управління розвитком персоналу у публічній сфері. Це зумовлює потребу у подальших дослідженнях, зокрема у таких напрямках:

- розробка комплексних моделей оцінювання ефективності механізмів управління розвитком персоналу в умовах децентралізації та воєнного стану;
- дослідження впливу цифрових HRM-технологій, систем e-learning та HR-аналітики на якість державної служби;
- поглиблене вивчення соціально-психологічної та мотиваційної складових як чинників формування лояльності, ініціативності та інноваційності державних службовців;
- аналіз і адаптація міжнародного досвіду у сфері розвитку персоналу та інтеграція найкращих практик у систему публічного управління України.

Таким чином, подальші наукові розвідки повинні зосередитися на пошуку інноваційних підходів та інструментів розвитку персоналу, що сприятиме модернізації системи державної служби й забезпеченню її відповідності сучасним суспільним викликам.

Література

1. Романченко, Н. В. Управління персоналом. У: Менеджмент : навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. Тема 3. С. 55–97.
2. Шкробот, М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч.-метод. комплекс дисципліни : навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра

за спец. 073 «Менеджмент» за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с. [Електронний ресурс].

3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. А. Хілуха, П. М. Косінський ; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

4. Berman, Evan M. Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems. 4th ed. Los Angeles : Sage, 2013. 544 p. [in English].

5. ТИПОВЕ ПОЛОЖЕННЯ про службу управління персоналом державного органу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> (дата звернення: 23.08.2025).

6. Національне агентство України з питань державної служби. Функціонування служб управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> (дата звернення: 23.08.2025).

7. Національне агентство України з питань державної служби. Управління персоналом на державній службі. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> (дата звернення: 23.08.2025).

8. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5>.

9. Організаційна структура управління. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80

%D0%B0_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F (дата звернення: 23.08.2025).

10. Швед В. В., Бойко М. А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник*. 2023. № 3 (27). С. 58–66. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11>.

11. Антонюк К. Роль соціально-психологічних методів менеджменту у формуванні корпоративної культури туристичного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26>.

12. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. № 36. С. 60–69. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716> (дата звернення: 23.08.2025).

13. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>

References

1. Romanchenko, N. V. (2021). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. In *Menedzhment : navchalnyi posibnyk* / eds. K. V. Pichyk, V. V. Khrapkina ; National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (pp. 55–97). Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy [in Ukrainian].

2. Shkrobot, M. V. (2022). *Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom : navchalno-metodychnyi kompleks dystsypliny* [Modern technologies of personnel management: Teaching and methodological complex of the discipline]. 2nd ed., revised and supplemented. Kyiv: Igor Sikorsky KPI. 194 p. [in Ukrainian]. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/XXXXX>

3. Shubalyi, O. M., Rud, N. T., Hordiichuk, A. I., Shubala, I. V., Dziamulych, M. I., Khilukha, O. A., & Kosinskyi, P. M. (2023). *Upravlinnia personalom* [Personnel management]. 2nd ed., revised and supplemented. Edited by O. M. Shubalyi. Lutsk: LNTU. 414 p. [in Ukrainian].

4. Berman, E. M. (2013). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems*. 4th ed. Los Angeles: Sage. 544 p. [in English].

5. *Typove polozhennia pro sluzhbu upravlinnia personalom derzhavnoho orhanu* [Model Regulation on the Personnel Management Service of a State Body]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text> [in Ukrainian].

6. National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS). *Funktsionuvannia sluzhb upravlinnia personalom* [Functioning of personnel management services]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom> [in Ukrainian].

7. National Agency of Ukraine on Civil Service (NACS). *Upravlinnia personalom na derzhavni sluzhbi* [Personnel management in the civil service]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> [in Ukrainian].

8. Yakymova, N., Martsenyuk, O., & Moisieieva, V. (2021). Udoskonalennia systemy rozvytku personalu na pidpriemstvi [Improvement of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> [in Ukrainian].

9. *Orhanizatsiina struktura upravlinnia* [Organizational management structure]. *Wikipedia*. Retrieved from: https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційна_структура_управління [in Ukrainian].

10. Shved, V. V., & Boiko, M. A. (2023). Sutnist ta elementnyi sklad mekhanizmu upravlinnia personalom [Essence and elemental composition of the personnel management mechanism]. *Podilskyi naukovyi visnyk*, 3(27), 58–66. <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-27-11> [in Ukrainian].

11. Antoniuk, K. (2024). Rol sotsialno-psykholohichnykh metodiv menedzhmentu u formuvanni korporativnoi kultury turystychnoho pidpryiemstva [The role of socio-psychological management methods in shaping the corporate culture of a tourism enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-26> [in Ukrainian].

12. Saiko, V. R. (2023). Doslidzhennia poniattia "motyvatsiia" v konteksti upravlinnia personalom [Research of the concept of "motivation" in the context of personnel management]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, 36, 60–69. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/716> [in Ukrainian].

13. Shevchenko, I., Kubitskyi, S., & Kubitskyi, Yu. (2024). Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpryiemstva [The impact of effective personnel development management on enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> [in Ukrainian].