

УДК 005.95/.96:352.07

**Сич Тетяна Володимирівна**

*доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри публічної служби та управління навчальними закладами  
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

**Sych Tetiana**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the  
Department of Public Service and Management of Educational Institutions  
Luhansk Taras Shevchenko National University*

ORCID: 0000-0003-0230-3374

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-6-11136

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN LOCAL PUBLIC AUTHORITIES

**Анотація.** Вступ. У нинішніх складних умовах для подолання політичної та економічної нестабільності Україна потребує побудови ефективної системи публічного управління, що ґрунтуватиметься на європейських принципах і стандартах, та стане основою подальшого державотворення й модернізації публічної служби. Управління кадрами на місцевому рівні є фундаментальним елементом ефективного державного управління, сталого розвитку територій та побудови довіри громадян до влади. У сучасний період воно визначає не лише оперативну ефективність, а й стратегічну стійкість системи публічного врядування загалом.

**Мета.** Розгляд особливостей та викликів кадрового забезпечення органів публічної влади на місцевому рівні в Україні та визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні в Україні. Використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для характеристики стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні; аналіз та синтез для визначення шляхів вдосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

**Результати.** У науковій статті розглянуто сучасні підходи до управління людськими ресурсами; надано пропозиції щодо вдосконалення кадрового менеджменту в системі публічного управління на місцевому рівні в Україні: створення регіональних центрів підтримки та навчання кадрів; впровадження системи оцінювання результативності працівників; підвищення престижу служби в органах місцевого самоврядування; налагодження горизонтальних зв'язків між громадами для обміну досвідом.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на новітніх підходах до розвитку особистої ініціативи службовців.

**Ключові слова:** людські ресурси, місцеве самоврядування, кадрова політика, децентралізація, публічне управління, управління персоналом.

**Summary.** Introduction. Under current challenging conditions, in order to overcome political and economic instability, Ukraine needs to build an effective public administration system based on European principles and standards. This system should become the foundation for further state-building and the modernization of the civil service. Human resource management at the local level is a fundamental element of effective public governance, sustainable territorial development, and the building of citizens' trust in authorities. Today, it plays a key role not only in ensuring operational efficiency but also in strengthening the strategic resilience of the overall public administration system.

**Purpose.** To explore the specific features and challenges of staffing in local public authorities in Ukraine and to identify ways to improve personnel management in local public sector institutions.

*Materials and Methods.* The research is based on the works of Ukrainian and international scholars conducting theoretical and practical studies in the field of human resource management within local public authorities in Ukraine. The following scientific methods were applied: theoretical analysis and generalization to describe the current state of HRM in local public institutions; analysis and synthesis to determine directions for improving HRM; and logical generalization to draw conclusions.

*Results.* The article examines modern approaches to human resource management and offers proposals for improving personnel management within the local public administration system in Ukraine. These include: establishing regional staff training and support centers; introducing performance evaluation systems; enhancing the prestige of local government service; and building horizontal cooperation between communities to facilitate experience sharing.

*Discussion.* Future research is proposed to focus on innovative approaches to developing employees' personal initiative in public service.

**Key words:** human resources, local self-government, personnel policy, decentralization, public administration, personnel management

**Постановка проблеми.** Ефективне управління людськими ресурсами є одним із ключових чинників успішної реалізації реформ у сфері місцевого самоврядування. В умовах децентралізації влади в Україні органи місцевого самоврядування отримують більше повноважень, створення об'єднаних територіальних громад супроводжується передачею нових повноважень і відповідальності на місця, що, у свою чергу, вимагає якісно нового підходу до управління кадрами, підвищення їхньої професійної компетентності та адаптації до сучасних управлінських практик, впровадження якісно нових підходів до кадрової політики, професійного розвитку, мотивації та оцінювання діяльності працівників тощо.

Водночас зберігається низка проблем, серед яких — недостатня кадрова спроможність місцевих органів, обмежені ресурси для підвищення кваліфікації, відсутність єдиної системи стратегічного HRM. У контексті євроінтеграційних прагнень України постає необхідність впровадження сучасних європейських практик управління персоналом у публічному секторі, що зумовлює наукову та практичну значущість дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень та концепцій управління людськими ресурсами зробили Гончарук Н., Прудіус Л. [1], Гусак І. [2], Зелінський С. [3], Маковоз О. [5], Сурай І., Пархоменко-Куцевіл О. [7], Серьогін С., Бородін Є., Комарова К., Липовська Н., Тарасенко Т. [9] та ін.

Зелінський С. ґрунтовно досліджує історичну спадщину управління людськими ресурсами в Україні, яка дісталася у спадок від радянської системи управління, аналізує систему оцінювання публічних службовців [3]. У дисертаційному дослідженні Гусак І. проведено аналіз актуальних практик впровадження державної політики у сфері управління персоналом в органах державної влади України. Також здійснено порівняльну характеристику підходів до кадрового забезпечення виконання управлінських функцій в системі виконавчої влади та органах місцевого самоврядування [2]. Прудіус Л., Гончарук Н., Білокудря А., Ковальчук М., Сурай І., Комарова К. аналізують сучасні підходи до управління людськи-

ми ресурсами на державній службі України в умовах глобальної цифровізації [6; 10].

**Метою статті** є розгляд особливостей та викликів кадрового забезпечення органів публічної влади на місцевому рівні в Україні та визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні в Україні. В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного аналізу й узагальнення для характеристики стану управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні; аналіз та синтез для визначення шляхів вдосконалення управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні та логічне узагальнення результатів для формулювання висновків.

**Виклад основного матеріалу.** Поняття «людські ресурси» (англ. *human resources* — HR) сформувалося як наукова категорія у 1970–1980-х роках у рамках американської школи менеджменту та згодом отримало подальший розвиток у теорії та практиці управління, зосередженій на використанні потенціалу людини. Під людськими ресурсами зазвичай розуміють осіб, які володіють відповідними знаннями, професійними навичками та вміннями, що можуть бути ефективно застосовані в трудовій діяльності.

Управління людськими ресурсами є комплексним і багатограним поняттям, що передбачає ставлення до працівника як до центрального чинника досягнення стратегічних цілей організації, визнання персоналу основним джерелом створення доданої вартості та об'єктом інвестицій. До його змісту входять постійний моніторинг потреб організації у фахівців, аналіз ситуації з кадрами у внутрішньому та зовнішньому середовищі, формування людського капіталу та розбудова ефективної системи комунікації й співпраці всередині трудового колективу.

Моковоз О. підкреслює важливість особистої ініціативи службовців та працівників. У межах сучасної управлінської філософії доцільно відмовитися від

увявлення працівника виключно як джерела витрат чи об'єкта контролю. Натомість персонал розглядається як стратегічний актив організації. Ефективність управління значно зростає в умовах мінімізації адміністративного тиску та акценту на мотивацію, професійне стимулювання і підтримку ініціативності. Сучасні підходи до менеджменту людських ресурсів орієнтовані на активну позицію працівника, яка потребує належного визнання, оцінювання та заохочення з боку організації [5].

Управління людськими ресурсами (УЛР) на місцевому рівні передбачає сукупність стратегій, процедур та інструментів, що забезпечують ефективне використання кадрового потенціалу місцевих органів влади. Сюди входять питання добору, оцінки, мотивації, навчання та професійного розвитку працівників.

Реформа децентралізації в Україні надала органам місцевого самоврядування ширші повноваження, що висунуло нові вимоги до кадрового забезпечення. Основними проблемами залишаються:

- дефіцит кваліфікованих кадрів у малих громадах;
- низький рівень заробітної плати;
- недостатня системність у підготовці службовців;
- обмежений доступ до професійного розвитку.

Згідно з дослідженням OECD, для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами необхідно впроваджувати гнучкі та інноваційні підходи до підбору та розвитку персоналу. До нових підходів в УЛР на місцевому рівні можна віднести:

- впровадження системи електронного документообігу;
- розвиток системи підвищення кваліфікації;
- практики наставництва та ротації кадрів;
- використання цифрових HR-інструментів (наприклад, HRMIS) та штучного інтелекту [11].

У дослідженні підкреслюється, що хоча більшість країн ОЕСР використовують рамки компетенцій для зосередження уваги на лідерських навичках, багато хто з них все ще стикається з труднощами у розвитку цих навичок, їх оцінці та притягненні керівників до відповідальності за ефективне управління персоналом. Підкреслюється наявність прогалин в цифрових та інноваційних навичках лідерів у публічних службовців та зазначають про протиріччя, що хоча країни часто надають пріоритет цим навичкам, вони рідко виділяються їх у рамках компетенцій [11].

Дослідження показують, що цифровізація управління персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Впровадження цифрових технологій у системі управління людськими ресурсами включає автоматизацію HR-процесів, HR-аналітику та великі дані, використання чат-ботів та мобільних додатків, цифрову інтеграцію з хмарними системами, а також застосування штучного інтелекту та VR-технологій. Н. Гончарук, А. Білокудря, М. Ковальчук, І. Сурай, К. Комарова актуалізують використання цифрової

платформи Career.gov.ua та її інтеграцію з популярними ресурсами Work.ua та Robota.ua, а також створення «Служби допомоги» для кандидатів у сфері публічного управління [10].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило проєкт «Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітної плати (HRMIS)», який наразі перебуває на етапі тестування [4]. Система має низку особливостей, які є особливо корисними для органів місцевого самоврядування, а саме: HRMIS забезпечує єдину базу даних про працівників органів публічної влади: що дозволяє ефективно вести кадровий облік, контролювати вакансії, строки контрактів, підвищення кваліфікації тощо; спрощує щоденні HR-процедури (нарахування заробітної плати, облік робочого часу, відпустки, кадрове діловодство), що зменшує навантаження на кадрові підрозділи на місцях і знижує ризики помилок. Крім цього HRMIS сприяє прозорості кадрових рішень та забезпечує єдині правила добору, доступ до кадрового резерву та можливість участі у внутрішніх конкурсах і програмах підвищення кваліфікації на рівних умовах; поступово інтегрується з іншими державними системами (наприклад, Єдиного реєстру держслужбовців, Мінфіном), що спрощує обмін даними на місцевому рівні. Також система генерує аналітичні звіти щодо кадрового складу: вікова структура, навички, досвід, кількість відкритих вакансій тощо. Ця функція надає змогу громадам приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку персоналу на місцях.

До того ж, ще у 2019 році НАДС визначило одним зі своїх ключових напрямів створення повноцінної HR-функції в системі державної служби. Згідно зі стратегією агентства, передбачено посилення спроможності органів влади шляхом залучення нових управлінців, впровадження HR-функцій, трансформації організаційної культури, а також повної цифровізації застарілих процедур [6].

Результати дослідження Золака Поляшевича Б., Грічник А. М. та Шаротара Жижєка засвідчують, що попри декларовану мету реформ у сфері управління персоналом, зокрема модернізацію, професіоналізацію та євроінтеграцію, їхнє практичне втілення значною мірою ускладнюється інституційною інертністю, політичним впливом і розрізненістю механізмів контролю за дотриманням законодавчих норм. Спротив змінам проявляється через усталені бюрократичні практики, суб'єктивний підхід до найму кадрів та відсутність належної інституційної підтримки для управління, орієнтованого на результат. Такі системні та політичні чинники й надалі гальмують перехід до прозорої та меритократичної моделі кадрового менеджменту [12].

Голова НАДС Н. Алюшина під час засідання Ради з управління людськими ресурсами, що відбулося 29 квітня 2025 р. зазначила, що в умовах воєнного стану, зниження рівня мотивації державних служ-

бовців і трансформації професійних орієнтирів особливої значущості набуває налагодження відкритої та прозорої комунікації в органах державної влади, впровадження антикризового планування, а також створення можливостей для професійного розвитку та адаптації працівників. Вона зазначила про успішність впровадження проєкту HRMIS. Серед основних викликів виділила значний кадровий дефіцит, необхідність розвитку інклюзивної інфраструктури та формування позитивного іміджу публічної служби як привабливого роботодавця. Крім того, було підкреслено важливість розширення програм внутрішнього навчання, наставництва, підтримки ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, а також залучення молоді до державної служби [8].

Аналіз робіт сучасних науковців у сфері управління людськими ресурсами в органах публічної влади став підставою для визначення шляхів вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади на місцевому рівні. Отже, для підвищення ефективності кадрової політики доцільно: створити регіональні центри підтримки та навчання кадрів; впровадити системи оцінювання результативності працівників; підвищити престиж служби в органах місцевого самоврядування; налагодити горизонтальні зв'язки між громадами для обміну досвідом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управління людськими ресурсами на місцевому рівні в Україні потребує комплексного підходу, який включає не лише адміністративні та організаційні заходи, а й розвиток кадрового потенціалу як ключового ресурсу сталого розвитку територіальних громад. Ефективне УЛР сприяє підвищенню якості надання публічних послуг, зміцненню довіри громадян до влади та успішному впровадженню реформ. У контексті регіонального розвитку ключовими завданнями держави є впровадження ефективних антикорупційних інструментів на місцевому рівні, створення сприятливих умов для формування єдиної управлінської культури у структурах органів місцевого самоврядування, а також забезпечення високої результативності діяльності місцевих посадових осіб. Запровадження новітніх інструментів управління, зокрема цифрових HR-інструментів, електронних систем обліку та моніторингу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень в сфері управління людськими ресурсами. Особливо важливою є підтримка мотивації працівників органів влади на регіональному рівні до професійного зростання, досягнення суспільно значущих результатів і формування відповідального управлінського стилю та розвитку особистої ініціативи службовців.

### Література

1. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1/2. С. 42–51.
2. Гусак І. В. Засади державної політики у сфері управління персоналом органів влади в Україні : автореф. дис. ... к. наук з держ. упр.: 25.00.03 — державна служба. Київ, 2020. 23 с.
3. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: автореф. дис. ... докт. наук з держ. упр.: 25.00.03 — державна служба. Київ, 2019. 40 с.
4. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS): *НАДС: офіційний сайт*. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 20.06.2025).
5. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18).
6. Прудіус Л. В., Прудіус О. О. Формування екосистеми державної служби на засадах транспарентності та діджиталізації. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вересня 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2020. с.14–16. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik\\_dums\\_25\\_09\\_2020.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf) (дата звернення: 20.06.2025).
7. Сурай І. Г., Пархоменко-Куцевіл О. І. Відбір кадрів на державну службу. *Енциклопедія державного управління*: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К. : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба / наук.- ред. колегія: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін. 2011. С. 65–66.
8. У НАДС відбулося засідання Ради управління людськими ресурсами. *НАДС: офіційний сайт*. 30 квітня 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy> (дата звернення: 20.06.2025).
9. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
10. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems and Management*. 2025. Vol.10, № 2s. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>.
11. OECD. Public Employment and Management 2021: Report. 2021. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021\\_938f0d65-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html)(OECD) (дата звернення: 20.06.2025).

12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. 15(3). 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

### References

1. Honcharuk N. T., Prudyus L. V. (2018). Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini [Modernization of the Civil Service and Human Resource Management in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 1/2. S. 42–51 [in Ukrainian].
2. Husak I. V. (2020). Zasady derzhavnoi polityky u sferi upravlinnia personalom orhaniv vlady v Ukraini [Principles of State Policy in the Field of Human Resource Management in Public Authorities in Ukraine]: avtoref. dys. ... k. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 — derzhavna sluzhba. Kyiv. 23 s. [in Ukrainian].
3. Zelinskyi S. E. (2019). Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv ta yikh sluzhbovoi diialnosti v Ukraini [Theoretical and Methodological Foundations of Comprehensive Evaluation of Civil Servants and Their Professional Performance in Ukraine]: avtoref. dys. ... dokt. nauk z derzh. upr.: 25.00.03 — derzhavna sluzhba. Kyiv. 40 s. [in Ukrainian].
4. Informatsiina systema upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh (HRMIS) [Human Resource Management Information System (HRMIS) in Government Agencies]. *NADS: ofitsiinyi sait*. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> [in Ukrainian].
5. Makovoz O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Modern Aspects of Human Resource Management in the Civil Service System of Ukraine]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia Ekonomika*, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18) [in Ukrainian].
6. Prudyus L. V., Prudyus O. O. (2020). Formuvannia ekosystemy derzhavnoi sluzhby na zasadakh transparentnosti ta didzhitalizatsii [Formation of the Civil Service Ecosystem Based on Transparency and Digitalization]. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby: materialy nauk.-prakt. konf., Dnipro, 25 veresnia 2020 r. / za zah. red. S. M. Serohina. D.: DRIDU NADU*. S. 14–16. URL: [https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik\\_dums\\_25\\_09\\_2020.pdf](https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/zbirnik_dums_25_09_2020.pdf) [in Ukrainian].
7. Surai I. H., Parkhomenko-Kutsevil O. I. (2011). Vidbir kadriv na derzhavnu sluzhbu. *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Recruitment and Selection in the Civil Service of Ukraine]: u 8 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy; nauk.-red. kolehiia: Yu. V. Kovbasiuk (holova) ta in. K.: NADU. T. 6: Derzhavna sluzhba / nauk.-red. kolehiia: S. M. Serohin, V. M. Soroko ta in. S. 65–66 [in Ukrainian].
8. U NACS vidbulosia zasidannia Rady upravlinnia liudskymy resursamy [A meeting of the Human Resource Management Council was held at the NACS](2025). *NACS: ofitsiinyi sait*. URL: <https://nads.gov.ua/news/u-nads-vidbulosia-zasidannia-rady-upravlinnia-liudskymy-resursamy> [in Ukrainian].
9. Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Human Resource Management in Public Authorities]: navch. posib. (2019) / S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, K. V. Komarova, N. A. Lypovska, T. M. Tarasenko. Dnipro.: DRIDU NADU. 200 s. [in Ukrainian].
10. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. (2025). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems and Management*, Vol.10, № 2s. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>.
11. OECD. (2021). Public Employment and Management 2021: Report. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021\\_938f0d65-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2021_938f0d65-en.html)(OECD).
12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2025