

УДК 351.08:005.96:005.591.4

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.19>

Ігор МУСІЛОВСЬКИЙ,

здобувач вищої освіти за третім (освітньо-науковим) рівнем вищої освіти

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-1799-1114>

(© МУСІЛОВСЬКИЙ І., 2025)

**ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У
ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ**

У статті на підставі аналізу літератури останнього часу, вивчення світового досвіду та вітчизняної практики управлінської діяльності розглядається проблематика вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами в контексті впровадження організаційних змін у публічному секторі; показано, що в сучасному світі публічний сектор України перебуває в процесі неперервних організаційних змін, спричинених євроінтеграційними прагненнями, потребою в підвищенні ефективності державного управління та вимогами суспільства щодо прозорості та якості надання послуг; з'ясовано, що успішне впровадження організаційних змін критично залежить від управління людськими ресурсами, оскільки саме публічні службовці є головними агентами та рушіями трансформацій; попри те, що Україна має певний досвід впровадження організаційних змін (створено фундамент для професійної державної служби, але практика потребує доповнення інструментами, що б дозволили HR-службам стати активними учасниками управління змінами), який демонструє як успіхи, так і системні проблеми,

рекомендовано вивчати і поширювати в Україні передовий досвід проведення організаційних змін, насамперед у країнах Європейського Союзу; показано, що управління людськими ресурсами в українському публічному секторі має перейти від переважно адміністративно-контрольної функції до стратегічної, трансформувальної ролі, оскільки успішне управління людськими ресурсами для впровадження системних змін вимагає переходу від адміністрування до стратегічного партнерства, інвестування в лідерство змін та створення гнучкої системи навчання і мотивації публічних службовців; доведено, що лише, перетворивши кожного публічного службовця на агента змін через ефективне управління людськими ресурсами, Україна зможе успішно досягти цілей європейської інтеграції та побудови ефективного управлінського апарату.

Ключові слова: *публічний сектор, публічне управління, людські ресурси, механізми публічного управління, організаційні зміни, управління людськими ресурсами.*

Ihor MUSILOVSKYI,

PhD student (third, educational and research level of higher education)

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-1799-1114>

(© MUSILOVSKYI I., 2025)

IMPLEMENTING ORGANIZATIONAL CHANGES IN THE PUBLIC SECTOR: IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MECHANISMS

Based on an analysis of recent literature, a study of world experience and domestic practice of management, the article examines the issue of improving human resource management mechanisms in the context of implementing

organizational changes in the public sector; It is shown that in the modern world, the public sector of Ukraine is in the process of continuous organizational changes caused by European integration aspirations, the need to increase the efficiency of public administration, and the demands of society regarding transparency and quality of service provision; It has been found that the successful implementation of organizational changes critically depends on human resource management, since it is public servants who are the main agents and drivers of transformations; despite the fact that Ukraine has some experience in implementing organizational changes (the foundation for a professional civil service has been created, but the practice needs to be supplemented with tools that would allow HR services to become active participants in change management), which demonstrates both successes and systemic problems, it is recommended to study and disseminate in Ukraine the best practices of organizational changes, primarily in the countries of the European Union; It is shown that human resource management in the Ukrainian public sector must move from a predominantly administrative and control function to a strategic, transformative role, whereas successful human resource management for implementing systemic change requires a shift from administration to strategic partnership, investing in change leadership, and creating a flexible system of training and motivation for public servants; it has been proven that only by transforming every public servant into an agent of change through effective human resource management will Ukraine be able to successfully achieve the goals of European integration and building an effective administrative apparatus.

Key words: *public sector, public administration, human resources, public administration mechanisms, organizational changes, human resources management.*

Постановка проблеми. У сучасному світі публічний сектор України перебуває в процесі неперервних організаційних змін, спричинених євроінтеграційними прагненнями, потребою в підвищенні ефективності державного управління і місцевого самоврядування та вимогами суспільства щодо прозорості та якості надання послуг. Успішне впровадження цих змін критично залежить від управління людськими ресурсами, оскільки саме публічні службовці є головними агентами та рушіями трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до висвітлення проблематика впровадження організаційних змін у публічному секторі в контексті управління людськими ресурсами зверталися О. Акімов, Л. Акімова (здійснюють порівняльний аналіз різних періодів впливу глобалізації та технологічних змін на управління людськими ресурсами в системі державної служби) [1], С. Богуславська, Н. Кисіль (описують методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України [2], С. Ващенко, В. Губенко (розглядають особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану [3], Н. Гончарук, Ю. Пирогова (описують пріоритетні напрямки вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України) [4], Н. Гончарук, О. Прудіус (досліджують управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації [5], Ю. Даниленко, О. Койчева (розглядають цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі) [6], Д. Дзвінчук, В. Петренко, І. Лопушинський (досліджують модель людиноцентричного управління людськими ресурсами територіальних громад у контексті децентралізації [8], Ю. Іванов, В. Лаптев, О. Сидоренко, Д. Венцковський (вивчають проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації [9], Т. Козарь (вивчає стан управління

людськими ресурсами на державній службі в Україні) [10], К. Коцюба (досліджує технологічну трансформацію управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складник механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади [11], І. Лопушинський, І. Мусіловський (розглядають впровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами [12], Маковоз О. (вивчає сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України [13], В. Маргасова (досліджує особливості реалізації та вектори вдосконалення мотиваційного механізму у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні) [14], Л. Марценюк, І. Махінько, Б. Кандел (досліджують управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану) [15], В. Мельник (описує правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України) [16], О. Пархоменко-Куцевіл (аналізує проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України) [17], В. Петринська (вивчає концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі [18], HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі [19], стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні [20]), Т. Сич (аналізує правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні [23] та управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні [4] та ін. Водночас, у цих та інших публікаціях, особливо останніх років, як нам видається, не повною мірою висвітлюються процеси і процедури управління людськими ресурсами під час упровадження організаційних змін у секторі публічного управління.

Мета статті. Зважаючи на це, *метою* нашої *статті* й стало висвітлення процесів і процедур удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в контексті впровадження організаційних змін у публічному секторі.

Виклад основного матеріалу. У нашому дослідженні зупинимося на комплексному аналізі ролі управління людськими ресурсами в контексті організаційних змін, огляді поточної нормативно-правової бази України, розглянемо передовий європейський досвід, дамо оцінку вітчизняній практиці та спробуємо надати практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами для впровадження організаційних змін у публічному секторі.

Як відомо, організаційні зміни у публічному секторі — це цілеспрямовані, системні трансформації, що охоплюють структуру, процеси, технології та, що найголовніше, культуру та поведінку персоналу. Управління людськими ресурсами в цьому контексті має бути не просто адміністративною функцією, а стратегічним партнером керівництва, що забезпечує: 1) *залучення (Engagement)*: підтримка та ініціатива з боку працівників; 2) *спроможність (Capability)*: наявність потрібних знань, навичок та компетенцій; 3) *стійкість (Resilience)*: здатність персоналу адаптуватися до нових умов і долати опір змінам; 4) *ключові виклики управлінню людськими ресурсами під час змін*: подолання опору, управління комунікацією, навчання та розвиток нових компетенцій, перегляд системи мотивації та оцінки ефективності.

Національна нормативно-правова база, що регулює управління людськими ресурсами в публічному секторі, базується переважно на Законі України «Про державну службу» (2015 р., з наступними змінами) [21] та Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 року, з наступними змінами [22]). Проаналізуємо на відповідність завданням змін означену та іншу нормативно-правову основу. Насамперед

акцентуємо увагу на компетентнісному підході. Зазначимо, що такий підхід упроваджено в Законі «Про державну службу» [21], створено Класифікатор посад державної служби [7] та визначено рамки компетенцій.

У сучасних умовах набувають дальшого розвитку такі складники публічної служби, як *оцінювання та мотивація*. Як відомо, в органах публічної влади здійснюється щорічне оцінювання результатів службової діяльності посадових осіб, крім того, нормативно-правовими актами передбачено систему преміювання службовців. Водночас, наразі існує ще й певний формалізм в такому оцінюванні. Система оплати праці та преміювання публічних службовців часто недостатньо гнучка і не завжди безпосередньо пов'язана з успіхом впровадження змін.

Далі зупинимося на таких складниках публічної служби, як навчання та розвиток. Закони України передбачають обов'язкове підвищення кваліфікації публічних службовців. В Україні функціонує *Національне агентство України з питань державної служби* (НАДС), регіональні центри підвищення кваліфікації та мережа закладів вищої освіти, що здійснюють підвищення кваліфікації публічних службовців. Проте пропоновані програми навчання не завжди оперативно реагують на нові, критично важливі для реформ, потреби (наприклад, цифрова трансформація, управління проєктами тощо).

Суттєвого значення в організації сучасної публічної служби набуває запровадження змін, оскільки прямих та детальних норм щодо «управління людським розвитком для організаційних змін» наразі недостатньо. Нині процедури на публічній службі часто зарегламентовано, що уповільнює кадрові рішення під час реорганізації. Нормативно-правова база фокусується більше на стабільності та процедурі, ніж на гнучкості та стратегічному управлінні людським розвитком для трансформації.

Таким чином, в Україні створено фундамент для професійної державної служби, проте нормативно-правова база потребує стратегічного доповнення інструментами, що б дозволили HR-службам стати активними учасниками управління змінами (*Change Management*), а не лише адміністраторами кадрових процедур.

Крім того, розглянемо передову європейську практику управління людськими ресурсами. Країни Європейського Союзу, особливо ті, що пройшли значні реформи (наприклад, країни Центральної та Східної Європи), нині демонструють низку успішних підходів до управління людськими ресурсами під час змін. Назвемо їх.

1) *Стратегічне партнерство HR*. Насамперед — це Фінляндія та Нідерланди, де HR-функцію інтегровано на найвищий рівень управління. HR-менеджери тут є частиною команд, що розробляють стратегію змін, забезпечуючи *people-centric* підхід до реформ. Управління людськими ресурсами визначає, які людські ресурси та компетенції потрібні для досягнення цілей.

2) *Комплексне управління талантами (Talent Management)* Тут особливе місце посідає Велика Британія (*UK Civil Service*): акцент у цій європейській країні зроблено на виявленні та розвитку лідерів змін (*Change Leaders*). Створення «пулів талантів» (*Talent Pools*) та програм ротації для набуття міжфункційного досвіду. Компетенції для управління змінами (наприклад, адаптивність, інноваційність, здатність працювати з невизначеністю) є ключовими критеріями відбору та просування.

3) *Культура неперервного навчання та інновацій*. Найбільш показним тут постає досвід Естонії: у цій країні ЄС завдяки цифровій трансформації (*e-Government*), управління людськими ресурсами фокусується на розвитку цифрових навичок та формуванні інноваційної культури. Створюються гнучкі навчальні модулі (*micro-learning*), що швидко адаптуються до технологічних змін. 4) *Управління ефективністю*,

орієнтоване на результат (Performance Management). У цьому контексті звернемося до досвіду Ірландії та Німеччини: системи оцінки та мотивації тут безпосередньо пов'язані з конкретними цілями реформ. Використання інструментів, таких як KPIs (*Key Performance Indicators*) та OKRs (*Objectives and Key Results*), для прозорого вимірювання внеску кожного працівника в загальний успіх організаційних змін.

Таким чином, ключовий урок для України, що випливає з європейського досвіду: успішне управління людськими ресурсами для змін вимагає переходу від адміністрування до стратегічного партнерства, інвестування в лідерство змін та створення гнучкої системи навчання і мотивації.

Далі розглянемо наявний вітчизняний досвід управління людськими ресурсами для змін. Як відомо, Україна має певний досвід впровадження організаційних змін, що демонструє як успіхи, так і системні проблеми. Наведемо приклади найбільш успішних практик.

1) *Успішні кейси* (фрагментарні). Створення нових органів: приклади НАЗК, ДБР, БЕБ та нових антикорупційних структур, де управління людськими ресурсами було організовано «з нуля» з використанням конкурсного відбору, сучасних компетенцій та підвищеної мотивації. Це доводить, що при наявності політичної волі та ресурсів можна створити ефективні HR-системи.

2) *Цифрова трансформація*: управління людськими ресурсами в органах, що активно впроваджують цифрові послуги (наприклад, Мінцифри), фокусується на залученні ІТ-фахівців та гібридних кадрів.

Водночас, в управлінні людськими ресурсами сучасної України існують системні виклики та проблеми. Насамперед, це *опір змінам*: найбільший виклик — пасивний або активний опір серед досвідчених кадрів старшого віку. Часто це пов'язано з відсутністю чіткої комунікації щодо мети та переваг змін, а також страхом втрати посади або зниження

статусу. За ним слідує *кадрова плинність*: низька конкурентоспроможна заробітна плата, особливо на регіональному рівні, призводить до відтоку кваліфікованих фахівців, які могли б стати рушіями змін, до приватного сектору або міжнародних проєктів. Далі — *формалізм навчання*: система підвищення кваліфікації часто залишається формальною, орієнтованою на «години», а не на набуття практичних навичок, потрібних для нових завдань реформи. Принагідно звернемо увагу і на «силовий» підхід до *реорганізації*: організаційні зміни часто впроваджуються через механічне скорочення штату або злиття структур, без попереднього аналізу потреб у компетенціях, що призводить до зниження інституційної пам'яті та якості послуг.

Отже, вітчизняний досвід підтверджує, що управління людськими ресурсами є слабкою ланкою в процесі організаційних змін, якщо воно не перетворюється на стратегічну функцію, яка управляє талантами та культурою.

Зважаючи на викладене вище, далі зосередимо увагу на рекомендаціях щодо поліпшення управління людськими ресурсами для впровадження організаційних змін.

Для забезпечення успіху реформ у публічному секторі України потрібна комплексна реформа управління людськими ресурсами, що передбачає такі ключові кроки:

1. Стратегічна трансформація HR-функції (*Change Partnership*). *Інтеграція HR-менеджерів*: варто забезпечити участь HR-фахівців у розробленні та плануванні організаційних змін на етапі стратегії, а не лише на етапі імплементації. HR має оцінювати «людський вплив» (*people impact*) від змін.

2. Створення посади «менеджера змін» (*Change Manager*): потрібно запровадити таку спеціалізацію або відповідні компетенції для HR-фахівців у великих органах державної влади.

Далі зупинимося на розвитку «компетенцій змін», насамперед це *актуалізація рамки компетенцій*: варто офіційно включити до профілів посад та оцінювання компетенції, критичні для успіху змін: адаптивність, гнучкість, інноваційність, проєктний менеджмент, міжвідомча співпраця. Далі — це *пріоритетне навчання*: потрібно переорієнтувати програми підвищення кваліфікації на розвиток навичок управління змінами, цифрової грамотності, лідерства та кризового менеджменту.

На часі — реформа системи оцінки та мотивації діяльності публічних службовців. Насамперед — це *орієнтація на результат*: варто забезпечити перехід від формального оцінювання до оцінки за KPI/OKR, безпосередньо пов'язаними з досягненням цілей організаційних змін (наприклад, терміни впровадження нової послуги, зменшення бюрократії тощо). За ним — *гнучкість оплати праці*: потрібно забезпечити можливість більш суттєвого та гнучкого преміювання за успішне виконання проєктів, пов'язаних зі змінами, особливо в ключових «пілотних» командах.

Особливого значення в сучасних умовах набуває управління комунікацією та культурою, насамперед *проактивна комунікація*: потрібно запровадити двоканальну комунікацію (згори-донизу та зворотний зв'язок) щодо змін. Чітко пояснювати працівникам: «Чому ми змінюємося?» та «Що це дасть кожному працівнику?» для зниження опору. За цим — *формування культури інновацій*: потрібно забезпечити заохочення «пілотних проєктів», «інкубаторів ідей» та «*failsafe*» (система захисту від збою — *авт.*) середовища, де помилки сприймаються як досвід, а не привід для покарання.

Нині, за умов дії правового режиму воєнного стану, першочергового значення набуває інституційна стійкість як здатність органів публічної влади безперервно виконувати функції, зберігати керованість і якість рішень попри кадрові втрати, ротації та структурні трансформації. У цьому

вимірі критичною стає не лише формальна регламентація процедур, а й систематизація та відтворення управлінського знання — тобто управління тим, що інституція «знає», «вміє» і «пам'ятає».

По-перше, доцільним є цілеспрямоване впровадження інструментів *управління знаннями (Knowledge Management)*, спрямованих на збереження інституційної пам'яті в умовах кадрової плинності, мобілізаційних ризиків і реорганізацій. Ідеться про формування єдиних баз політик і рішень, каталогу типових кейсів, реєстру процесів і стандартних операційних процедур, а також «*пакетів передачі справ*» для ключових посад. Такий підхід мінімізує залежність від конкретних виконавців, знижує ймовірність втрати критично важливої інформації та забезпечує відтворюваність управлінських практик.

По-друге, органічним доповненням постає *планування наступності (Succession Planning)* як елемент кадрової політики неперервності. Доцільно інституалізувати програми виявлення й підготовки кадрового резерву — з акцентом на майбутніх керівників, які здатні діяти в середовищі невизначеності, володіють навичками кризового менеджменту, організаційного розвитку та управління змінами. Практично це означає визначення критичних управлінських ролей, оцінювання потенціалу кандидатів, побудову індивідуальних траєкторій розвитку (навчання, наставництво, ротації), а також механізми швидкого заміщення керівних позицій без управлінських провалів.

У підсумку, поєднання управління знаннями та планування наступності формує «*каркас*» інституційної витривалості: знання не зникає разом із людьми, а лідерство не виникає випадково, а готується як прогнозований управлінський ресурс.

Висновки. Таким чином, управління людськими ресурсами в українському публічному секторі має перейти від переважно адміністративно-контрольної функції до стратегічної, трансформувальної

ролі. Досвід європейських країн доводить, що успіх організаційних змін — це на 80 % успіх управління людьми. Потрібні також зміни в нормативно-правовій базі, що мають бути спрямованими на дерегуляцію процедур (там, де це можливо), посилення зв'язку між управлінням людськими ресурсами й стратегічним плануванням та інвестування в компетенції лідерів змін. Лише перетворивши кожного публічного службовця на агента змін через ефективне управління людськими ресурсами, Україна зможе успішно досягти цілей євроінтеграції та побудови ефективного управлінського апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімов О. О., Акімова Л. М. Вплив глобалізації та технологічних змін на управління людськими ресурсами в системі державної служби : порівняльний аналіз різних періодів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 2. С. 31–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2024_2_7. (дата звернення: 30.11.2025).
2. Богуславська С. І., Кисіль Н. В. Методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 16–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_5. (дата звернення: 30.11.2025).
3. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління : концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 8. С. 17–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_8_4. (дата звернення: 30.11.2025).
4. Гончарук Н., Пирогова Ю. Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 37–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_7. (дата звернення: 30.11.2025).

5. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_4. (дата звернення: 30.11.2025).

6. Даниленко Ю. С., Койчева О. С. Цифровий розвиток управління людськими ресурсами в державній службі. *Ампаро*. 2021. № 4. С. 27–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_Jur_2021_4_5. (дата звернення: 30.11.2025).

7. Деякі питання проведення класифікації посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2025 р. № 369. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

8. Дзвінчук Д., Петренко В., Лопушинський І. Децентралізація і модель людиноцентричного управління людськими ресурсами територіальних громад. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1132–1157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_4. (дата звернення: 30.11.2025).

9. Іванов Ю. Б., Лаптев В. І., Сидоренко О. М., Венцковський Д. Ю. Проблемно-орієнтоване управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2025. № 5 (1). С. 34–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(1)_6). (дата звернення: 30.11.2025).

10. Козарь Т. П. Стан управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 149–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_39_30. (дата звернення: 30.11.2025).

11. Коцюба К. М. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної

виконавчої влади. *Науковий вісник : державне управління*. 2024. № 1. С. 272–305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_1_19. (дата звернення: 30.11.2025).

12. Лопушинський І. П., Мусіловський І. М. Впровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 126–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_26. (дата звернення: 30.11.2025).

13. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління : теорія і практика*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_19. (дата звернення: 30.11.2025).

14. Маргасова В. Г. Мотиваційний механізм у сфері управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : особливості реалізації та вектори вдосконалення. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 38. С. 189–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_38_36. (дата звернення: 30.11.2025).

15. Марценюк Л. В., Махінько І. В., Кандел Б. К. Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*. 2024. № 1. С. 179–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2024_1_29. (дата звернення: 30.11.2025).

16. Мельник В. І. Правові засади трансформації управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Демократичне врядування*. 2020. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5. (дата звернення: 30.11.2025).

17. Пархоменко-Куцевіл О. І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. *Інвестиції : практика*

та досвід. 2023. № 13. С. 97–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_13_17. (дата звернення: 30.11.2025).

18. Петринська В. В. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 4. С. 98–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2022_4_17. (дата звернення: 30.11.2025).

19. Петринська В. В. HR-брендинг державного органу як ефективний інструмент управління людськими ресурсами на державній службі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 23. С. 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_23_14. (дата звернення: 30.11.2025).

20. Петринська В. В. Стратегічні вектори модернізації системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2024. № 3. С. 189–196. (дата звернення: 30.11.2025).

21. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

22. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07 червня 2001 року № 2493–III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. (дата звернення: 30.11.2025).

23. Сич Т. В. Правові засади управління людськими ресурсами в системі публічної служби України на місцевому рівні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 7. С. 39–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2025_7_7. (дата звернення: 30.11.2025).

24. Сич Т. В. Управління людськими ресурсами в органах публічної влади на місцевому рівні. *Публічне адміністрування та національна*

безпека. 2025. № 6. С. 26–30. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2025_6_5. (дата звернення: 30.11.2025).

REFERENCES

1. Akimov O. O. & Akimova L. M. (2024). Vplyv hlobalizatsii ta tekhnolohichnykh zmin na upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby : porivnialnyi analiz riznykh periodiv [The impact of globalisation and technological changes on human resource management in the civil service system : a comparative analysis of different periods]. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava* – Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law, 2, 31–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dnchpu_2024_2_7. [in Ukrainian]
2. Bohuslavskaya S. I., & Kysil N. V. (2025). Metody upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh publichnoi vlady Ukrainy [Human resource management methods in Ukrainian public authorities]. *Ekonomichnyi prostir* – Economic space, 200, 16–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_5. [in Ukrainian]
3. Vashchenko S., & Hubenko V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of human resource management in the civil service in Ukraine under martial law]. *Publichne upravlinnia : kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia* – Public administration : concepts, paradigm, development, improvement, 8, 17–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubad_2024_8_4. [in Ukrainian]
4. Honcharuk N. & Pyrohova Yu. (2020). Priorytetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy [Priority trends in improving human resource management in the public service sector in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* – Aspects of public administration, 8 (6), 37–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_7. [in Ukrainian]

5. Honcharuk N. & Prudyus O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh dydzhytalizatsii [Human resource management in the Ukrainian civil service in the context of digitalisation]. *Aspekty publichnoho upravlinnia* – Aspects of public administration, 10 (5), 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2022_10_5_4. [in Ukrainian]
6. Danylenko Yu. S. & Koicheva O. S. (2021). Tsyfrovyi rozvytok upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnii sluzhbi [Digital development of human resource management in the civil service]. *Amparo* – Amparo, 4, 27–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_Jur_2021_4_5. [in Ukrainian]
7. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Deiaki pytannia provedennia klasyfikatsii posad derzhavnoi sluzhby [Some issues regarding the classification of civil service positions : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 369 dated 1 April 2025]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian]
8. Dzvinchuk D., Petrenko V. & Lopushynskyi I. (2024). Detsentralizatsiia i model liudynotsentrychnoho upravlinnia liudskymy resursamy terytorialnykh hromad [Decentralisation and the human-centred model of human resource management in local communities]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* – Public administration and regional development, 26, 1132–1157. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2024_26_4. [in Ukrainian]
9. Ivanov Yu. B., Laptiev V. I., Sydorenko O. M. & Ventskovskyi D. Yu. (2025). Problemno-oriietovane upravlinnia liudskymy resursamy terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Problem-oriented management of human resources in local communities in the context of decentralisation]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriiia : Ekonomichni nauky* – International scientific journal «Internauka». Series : Economic Sciences, 5 (1), 34–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2025_5(1)_6). [in Ukrainian]

10. Kozar T. P. (2024). Stan upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini [The state of human resource management in the civil service in Ukraine]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* – Public management and administration in Ukraine, 39, 149–152. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2024_39_30. [in Ukrainian]

11. Kotsiuba K. M. (2024). Tekhnolohichna transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy yak skladova mekhanizmu nalahodzhennia mizhvidomchoi vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [Technological transformation of human resource management in the public sector of Ukraine as a component of the mechanism for establishing interdepartmental cooperation between state executive bodies]. *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia* – Scientific Bulletin : Public Administration, 1, 272–305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nauvisdu_2024_1_19. [in Ukrainian]

12. Lopushynskyi I. P. & Musilovskyi I. M. (2023). Vprovadzhennia orhanizatsiinykh zmin u publichnomu sektori shchodo upravlinnia liudskymy resursamy [Implementation of organisational changes in the public sector regarding human resource management]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* – Public management and administration in Ukraine, 37, 126–130. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_26. [in Ukrainian]

13. Makovoz O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Contemporary aspects of human resource management in the civil service system of Ukraine]. *Adaptyvne upravlinnia : teoriia i praktyka. Serii : Ekonomika* – Adaptive management : theory and practice. Series : Economics, 18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_19. [in Ukrainian]

14. Marhasova V. H. (2023). Motyvatsiinyi mekhanizm u sferi upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi v Ukraini : osoblyvosti realizatsii ta vektory vdoskonalennia [Motivational mechanism in the field of

human resource management in the civil service in Ukraine : features of implementation and vectors of improvement]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* – Public management and administration in Ukraine, 38, 189–194. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_38_36. [in Ukrainian]

15. Martsenyuk L. V., Makhinko I. V. & Kandel B. K. (2024). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh voiennoho stanu [Human resource management in a state of martial law]. *Naukovyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav* – Scientific Bulletin of Dnipro State University of Internal Affairs, 1, 179–183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvdv_s_2024_1_29. [in Ukrainian]

16. Melnyk V. I. (2020). Pravovi zasady transformatsii upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Legal basis for the transformation of human resource management in the civil service system of Ukraine]. *Demokratychne vriaduvannia* – Democratic governance, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2020_2_5. [in Ukrainian]

17. Parkhomenko-Kutsevil, O. I. (2023). Problemy systemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Problems of the human resources management system in the civil service of Ukraine]. *Investytsii : praktyka ta dosvid* – Investments : practice and experience, 13, 97–102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_13_17. [in Ukrainian]

18. Petrynska V. V. (2022). Kontseptualni osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi [Conceptual features of the formation of a human resource management system in the civil service]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* – Public management and customs administration, 4, 98–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2022_4_17. [in Ukrainian]

19. Petrynska V. V. (2021). HR-breindyng derzhavnoho orhanu yak efektyvnyi instrument upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi

[HR branding of a government agency as an effective tool for human resource management in the civil service]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini* – Public management and administration in Ukraine, 23, 65–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2021_23_14. [in Ukrainian]

20. Petrynska V. V. (2024). Stratehichni vektory modernizatsii systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavni sluzhbi v Ukraini [Strategic vectors for modernising the human resource management system in the civil service in Ukraine]. *Investytsii : praktyka ta dosvid* – Investments : practice and experience, 3, 189–196. [in Ukrainian]

21. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2015). Pro derzhavnu sluzhbu [On Public Service : Law of Ukraine № 889–VIII of 10 December 2015]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>. [in Ukrainian]

22. *Verkhovna Rada Ukrainy*. (2001). Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On service in local self-government bodies : Law of Ukraine dated 7 June 2001 № 2493–III]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>. [in Ukrainian]

23. Sych T. V. (2025). Pravovi zasady upravlinnia liudskymy resursamy v systemi publichnoi sluzhby Ukrainy na mistsevomu rivni [Legal basis for human resource management in the Ukrainian public service system at the local level]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka* – Public administration and national security, 7, 39–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2025_7_7. [in Ukrainian]

24. Sych T. V. (2025). Upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh publichnoi vlady na mistsevomu rivni [Human resource management in local public authorities]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka* – Public administration and national security, 6, 26–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pubans_2025_6_5. [in Ukrainian]