

УДК: 342.5:351:354

DOI: 10.35432/tisb332025327205

**Наталя Костенюк**

*к.держ.упр., доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>  
e-mail: 7nat2009@gmail.com*

**Іван Комаровський**

*доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»,  
старший викладач кафедри менеджменту, фінансів і бізнес-технологій  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0001-5750-5374>  
e-mail: komarovskiy.i.v@op.edu.ua*

**Ганна Коваль**

*д.держ.упр., професор,  
професор кафедри публічного управління та адміністрування,  
Державний університет економіки і технологій (м.Кривий Ріг)  
<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>  
e-mail: koval.gv@ukr.net*

**Володимир Яценко**

*к.держ.упр., доцент, доцент кафедри соціально-гуманітарних наук  
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська політехніка»  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
e-mail: javladimir1@ukr.net*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ**

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації система публічного управління стикається з новими викликами, що вимагають вдосконалення механізмів функціонування державних інституцій. Ключовим елементом ефективної роботи органів влади є управління персоналом, оскільки саме людський ресурс визначає потенціал держави для реалізації стратегічних завдань. Організаційно-правове регулювання діяльності служби управління персоналом стає важливим інструментом забезпечення якості публічного управління.

Служба управління персоналом відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та ефективному використанні кадрового потенціалу. Вона відповідає за підбір, навчання, мотивацію та оцінку державних службовців, що безпосередньо впливає на якість публічних послуг, довіру громадян до державних інституцій та ефективність управлінських процесів. Однак традиційні підходи до управління персоналом часто виявляються неефективними в умовах швидких соціально-економічних змін.

Це зумовлює необхідність розробки сучасного організаційно-правового механізму, який би охоплював нормативно-правові, інституційні, організаційні та процедурні заходи. Такий механізм повинен враховувати виклики цифровізації, потребу підвищення професійної

компетентності, забезпечення добросовісності та адаптації до міжнародних стандартів.

Формування ефективного механізму є стратегічним завданням для забезпечення стабільності та розвитку публічної адміністрації. Його реалізація дозволить підвищити якість управлінських рішень, забезпечити відповідність кадрового потенціалу сучасним вимогам та досягнення стратегічних цілей держави. Дослідження та вдосконалення цього механізму є ключовим кроком до побудови ефективної та відкритої держави.

**Ключові слова:** державна служба, управління персоналом, кадрова служба, органи публічної влади, організаційно-правовий механізм, нормативно-правове регулювання, публічне управління, кадрова політика.

**Natali Kosteniuk**

*PhD in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences  
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0001-6723-7166>  
e-mail: 7nat2009@gmail.com*

**Ivan Komarovskiy**

*PhD in Public Administration, Senior Lecturer of  
the Department of Management, Finance and Business Technologies  
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0001-5750-5374>  
e-mail: komarovskiy.i.v@op.edu.ua*

**Ganna Koval**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,  
Professor of the Department of Public Management and Administration,  
State University of Economics and Technology (Kryvyi Rih)  
<https://orcid.org/0000-0001-5317-6876>  
e-mail: koval.gv@ukr.net*

**Volodymyr Yatsenko**

*PhD in Public Administration, Docent,  
Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Sciences  
ESI of Public Service and Administration, Odesa Polytechnic National University  
<https://orcid.org/0000-0003-3845-0405>  
e-mail: yatsenko.v.a@op.edu.ua*

**ENHANCING THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL FRAMEWORK FOR  
REGULATING HUMAN RESOURCES SERVICE ACTIVITIES IN THE PUBLIC  
ADMINISTRATION SYSTEM**

In the modern context of globalization, digitalization, and the rapid development of society, the system of public administration faces new challenges that require continuous improvement of the functioning mechanisms of state institutions. One of the key elements of effective operation of public authorities is human resource management, as it is the human capital that determines the potential and capacity of the state to implement strategic objectives. In this context, the organizational and legal regulation of the activities of the human resources service acquires particular significance, becoming an important tool for ensuring the quality and efficiency of public administration.

The human resources service within the public administration system plays a system-

forming role, ensuring the formation, development, and effective utilization of human resource potential. It is responsible for the selection, training, motivation, and evaluation of civil servants, which directly affects the quality of public service delivery, the level of citizens' trust in state institutions, and the overall efficiency of administrative processes. However, under the conditions of rapid socio-economic changes and increasing demands for transparency and openness of governmental activities, traditional approaches to human resource management often prove to be insufficiently effective.

This necessitates the development and implementation of a modern organizational and legal mechanism for regulating the activities of the human resources service. Such a mechanism should encompass a set of legal, institutional, organizational, and procedural measures aimed at ensuring the effective functioning of the personnel system. It must take into account current challenges such as digitalization, the need to enhance the professional competence of civil servants, ensure integrity and transparency in personnel policy, and adapt to international public administration standards.

The formation of an effective organizational and legal mechanism for regulating the activities of the human resources service is not only a requirement of the times but also a strategic task aimed at ensuring the stability and development of public administration. Successful implementation of this task will improve the quality of administrative decision-making, ensure the compliance of human resource potential with modern requirements, and create the conditions necessary for achieving the strategic goals of the state. Therefore, research and improvement of regulatory mechanisms for human resources service activities within the public administration system is a timely and essential step toward building an effective and transparent state.

**Keywords:** civil service, human resource management, personnel service, public authorities, organizational and legal mechanism, legal regulation, public administration, personnel policy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими практичними завданнями.** У сучасній науковій та практичній площині питання удосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом органів публічної влади набуває особливої актуальності. Це зумовлено низкою чинників, серед яких динамічні зміни у сфері публічного управління, зростання ролі людського капіталу як ключового ресурсу розвитку держави, а також необхідність забезпечення високого рівня професійної компетентності, доброчесності та інноваційності державних службовців. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом часто виявляються неефективними, що зумовлює потребу в комплексному переосмисленні та модернізації кадрової роботи в органах влади.

Служба управління персоналом виступає ключовим інструментом реалізації кадрової політики, яка, у свою чергу, є основою для забезпечення стабільності та ефективності функціонування публічної адміністрації. Однак ефективність діяльності цієї служби значною мірою залежить від наявності чітко структурованого та нормативно врегульованого організаційно-правового механізму. На сьогодні існуюча система регулювання має низку вад, таких як недосконалість чинного законодавства, фрагментарність нормативно-правової бази, інституційна неузгодженість, а також відсутність системного підходу до управління персоналом. Ці проблеми створюють суттєві бар'єри на шляху підвищення якості державної служби, що негативно впливає на загальну ефективність публічного управління.

У цьому контексті постає необхідність глибокого наукового осмислення та системного аналізу механізмів організаційно-правового забезпечення діяльності кадрових служб. Таке дослідження має охопити широкий спектр аспектів, включаючи аналіз чинного законодавства, вивчення міжнародного досвіду, оцінку ефективності інституційних структур та розробку інноваційних підходів до управління персоналом. Результати цього дослідження мають стати основою для розробки ефективних практичних рішень, спрямованих на вдосконалення кадрової політики в органах публічної влади.

Зокрема, актуальним є формування інтегрованої моделі регулювання, яка б поєднувала нормативно-правову чіткість, інституційну стабільність та функціональну гнучкість кадрової системи. Така модель повинна враховувати сучасні виклики, такі як цифровізація, необхідність підвищення прозорості та підзвітності, а також забезпечення відповідності міжнародним стандартам публічного управління. Крім того, важливим є розробка механізмів мотивації та заохочення державних службовців, що сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності та зацікавленості у результатах своєї роботи.

З огляду на вищезазначене, дослідження організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом є важливою науковою проблемою, вирішення якої має безпосереднє практичне значення для підвищення ефективності публічного управління в умовах сучасних викликів. Це дослідження сприятиме не лише вдосконаленню кадрової політики, але й загальному розвитку інституцій публічної влади, забезпеченню їхньої відкритості, прозорості та здатності до інновацій. У результаті це дозволить підвищити рівень довіри громадян до державних інституцій та забезпечити стабільний розвиток суспільства в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори.** У науковій літературі питання організаційно-правового регулювання діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, що свідчить про значний інтерес до цієї проблематики. Зокрема, у колективній монографії «Управління персоналом в органах публічної влади» під редакцією С.М. Серьогіна розглядаються теоретичні та практичні аспекти функціонування кадрових служб, акцентуючи увагу на компетентнісному підході та необхідності постійного вдосконалення професійної компетентності державних службовців [1]. Автори монографії підкреслюють, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником забезпечення якості публічних послуг та реалізації державної політики.

У статті Т.Р. Плетнєвої «Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання» аналізуються поняття, ознаки, система та суб'єкти управління персоналом на державній службі, що супроводжується аналізом нормативно-правового регулювання [2]. Авторка підкреслює багатоаспектність поняття «управління персоналом на державній службі» та пропонує декілька підходів до його визначення, зокрема функціональний та системний. Вона також звертає увагу на необхідність інтеграції міжнародного досвіду у вітчизняну практику управління персоналом, що є особливо актуальним у контексті європейської інтеграції України.

У дисертаційному дослідженні В.І. Мельника «Управління персоналом в системі державної служби в Україні» обґрунтовано теоретико-прикладні засади управління персоналом, виокремлено концептуальні погляди зарубіжних підходів щодо управління персоналом та розроблено модель управління персоналом в системі державної служби з регульованою та нерегульованою складовою [3]. Автор дослідження акцентує увагу на важливості врахування специфіки національної системи державної служби при впровадженні інноваційних методів управління персоналом.

Окрему увагу приділено нормативно-правовому регулюванню діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади України. Це регулювання базується на положеннях Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII [4], який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби. Зокрема, стаття 18 цього Закону встановлює, що служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну

службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством.

Крім того, у працях зарубіжних дослідників, таких як Д. Денісон, Р. Куїнн, К. Камерон та інших, розглядаються сучасні підходи до управління персоналом, зокрема концепція стратегічного управління людськими ресурсами, яка передбачає інтеграцію кадрової політики у загальну стратегію розвитку організації [5, 6, 7]. Ці дослідження підкреслюють важливість адаптації управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі, зокрема до вимог цифровізації та глобалізації.

Таким чином, аналіз наукових досліджень та нормативно-правових актів свідчить про постійну увагу до питань удосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служб управління персоналом в органах публічної влади. Це обумовлено необхідністю підвищення ефективності державної служби, забезпечення її відповідності сучасним викликам та потребам суспільства. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, а також нормативи законодавства України створюють теоретичну та правову основу для подальшого розвитку цієї сфери, що дозволяє розглядати її як важливий напрямок для наукових досліджень та практичних впроваджень.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених теоретико-методологічним засадам управління персоналом у сфері публічного управління, окремі аспекти організаційно-правового регулювання діяльності служб управління персоналом залишаються недостатньо дослідженими та потребують подальшого наукового осмислення. Зокрема, недостатньо розробленими є питання системного узгодження нормативно-правових актів, які регламентують функціонування кадрових служб на різних рівнях публічної адміністрації, а також механізмів практичної реалізації положень Закону України «Про державну службу» щодо функціональної автономії та професіоналізації служби управління персоналом.

Особливої уваги потребує аналіз практичної ефективності інституційних моделей кадрових служб в органах публічної влади та їх відповідності сучасним викликам — зокрема, цифровізації управлінських процесів, необхідності впровадження компетентнісного підходу, формування результатоорієнтованої кадрової політики.

Також на сьогодні недостатньо дослідженим залишається питання правового механізму контролю, оцінки ефективності та відповідальності служб управління персоналом за реалізацію функцій управління людськими ресурсами в державних органах.

Означена стаття має на меті заповнити зазначені прогалини шляхом комплексного аналізу чинної нормативно-правової бази, вивчення практик застосування кадрових інструментів у публічній службі, а також обґрунтування напрямів вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою даної наукової статті є всебічне дослідження механізму організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади, з урахуванням сучасних тенденцій розвитку державної служби, та необхідності посилення інституційної спроможності кадрових служб.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У сучасних умовах реформування публічного управління в Україні особливого значення набуває вдосконалення організаційно-правового механізму діяльності служб управління персоналом в органах державної влади. Ефективне функціонування цих служб є запорукою професіоналізації державної служби, забезпечення якісного кадрового складу, а також підвищення якості надання публічних послуг громадянам. Діяльність служб управління персоналом ґрунтується на визначених законодавством принципах та функціональних завданнях, однак актуальні виклики, такі як цифрова трансформація,

зростання вимог до прозорості та підзвітності, а також необхідність адаптації до європейських стандартів, потребують постійного вдосконалення підходів до кадрової роботи.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює діяльність служб управління персоналом в Україні, є Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. У статті 18 цього Закону зазначено, що служба управління персоналом забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [4]. Цей закон створює правову основу для функціонування кадрових служб, однак його положення потребують уточнення та адаптації до сучасних умов.

Попри наявність базового нормативного регулювання, у науковій літературі відзначається низка проблем, які ускладнюють ефективне функціонування кадрових служб. Як наголошує Т.Р. Плетньова, фрагментарність чинної нормативно-правової бази, відсутність єдиного системного підходу до правового регулювання кадрової роботи, а також дисбаланс між формальними вимогами та практичними можливостями реалізації кадрової політики негативно впливають на діяльність служби управління персоналом [2]. Авторка також акцентує увагу на необхідності законодавчого систематизування норм, що стосуються кадрової роботи, зокрема шляхом прийняття Службового кодексу України, який би консолідував усі положення, що регулюють державну службу.

У науковому дослідженні В.І. Мельника висвітлено важливість узгодження організаційно-правових механізмів функціонування кадрових служб із загальною концепцією управління персоналом у публічному секторі. Він зазначає, що сучасна модель державної служби потребує оновлення підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням вимог доброчесності, професіоналізму, орієнтації на результат [8]. Зокрема, автор пропонує розробити модель управління персоналом, яка б поєднувала регульовану (нормативно-правову) та нерегульовану (організаційну) складові, що дозволить забезпечити гнучкість та адаптивність кадрової системи до змін у зовнішньому середовищі.

Актуальним також є питання підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб, яке має розглядатися не лише як елемент функціонального забезпечення діяльності державних органів, а як стратегічний напрям формування якісного людського капіталу публічної адміністрації. Це передбачає впровадження програм безперервного професійного розвитку, створення ефективних інституційних механізмів мотивації та оцінювання ефективності працівників кадрових підрозділів. На думку дослідників, такі програми повинні включати не лише традиційні форми навчання, а й інноваційні підходи, такі як онлайн-курси, тренінги з розвитку м'яких навичок (soft skills) та використання симуляційних методів для відпрацювання практичних навичок.

Крім того, необхідним кроком у вдосконаленні механізму є впровадження сучасних HR-технологій, що сприяють автоматизації управлінських процесів, підвищенню прозорості та результативності кадрової діяльності. У цьому контексті діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) відіграє ключову роль у розробці методичних рекомендацій, здійсненні моніторингу реалізації кадрової політики та підвищенні рівня організаційного забезпечення управління персоналом [9]. Зокрема, НАДС активно працює над впровадженням електронних систем управління персоналом, що дозволяють автоматизувати процеси підбору, оцінки та навчання державних службовців.

З огляду на викладене, слід констатувати, що сучасний організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом потребує не лише адаптації до нових управлінських умов, але й фундаментальної модернізації у межах цілісної моделі публічної служби, яка поєднує принципи ефективності, відкритості, відповідальності та

професіоналізму. Для досягнення цієї мети необхідно: удосконалити нормативно-правову базу, зокрема шляхом прийняття Кодексу публічної служби; розробити інтегровану модель управління персоналом, яка б враховувала як нормативно-правові, так і організаційні аспекти; впровадити сучасні HR-технології для автоматизації кадрових процесів та підвищення їх прозорості; забезпечити постійний професійний розвиток працівників кадрових служб через інноваційні програми навчання; підвищити роль НАДС у координації та методичному забезпеченні кадрової політики.

Таким чином, результати дослідження підтверджують необхідність комплексного підходу до вдосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом. Це дозволить забезпечити ефективне функціонування кадрової системи, що є ключовим чинником успішної реалізації реформ у сфері публічного управління.

Удосконалення механізму організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади потребує комплексного підходу. Насамперед, необхідно розробити та прийняти Кодекс публічної служби, який би консолідував усі норми, що регулюють державну службу, включаючи управління персоналом, що дозволить усунути фрагментарність законодавства та забезпечити системний підхід до кадрової роботи. Важливо внести зміни до Закону України «Про державну службу» щодо уточнення функцій та повноважень служби управління персоналом, зокрема щодо впровадження інноваційних методів управління людськими ресурсами.

Слід створити централізований орган з координації кадрової політики, який би займався розробкою стратегії управління персоналом, моніторингом її реалізації та наданням методичної допомоги кадровим службам. Підвищення ролі Національного агентства України з питань державної служби у розробці стандартів управління персоналом та впровадженні сучасних HR-практик також є важливим кроком.

Для підвищення ефективності кадрової роботи необхідно розробити та впровадити електронні платформи для управління персоналом, які б автоматизували процеси підбору, оцінки, навчання та розвитку державних службовців. Використання аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових потреб, аналізу ефективності працівників та прийняття стратегічних рішень також має стати невід'ємною частиною роботи кадрових служб.

Важливим напрямом є підвищення професійної компетентності працівників кадрових служб. Для цього слід запровадити програми безперервного професійного розвитку, включаючи тренінги з управління персоналом, розвитку м'яких навичок (soft skills) та використання сучасних HR-інструментів. Створення центрів підвищення кваліфікації для державних службовців, які б забезпечували доступ до інноваційних методів навчання, таких як онлайн-курси, симуляції та міжнародні стажування, також є важливим кроком.

Для забезпечення мотивації та заохочення державних службовців необхідно розробити систему матеріального та нематеріального стимулювання, яка б включала конкурентну заробітну плату, можливості кар'єрного росту, визнання досягнень та підтримку професійного розвитку. Впровадження механізмів оцінки ефективності працівників, які б враховували як індивідуальні результати, так і внесок у колективну роботу, також є важливим елементом мотивації.

Забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій роботі є ключовим для підвищення довіри громадян до державних інституцій. Для цього слід запровадити механізми запобігання корупції, зокрема через відкриті конкурсні процедури, публічність інформації про кадрові рішення та залучення громадськості до моніторингу діяльності служби управління персоналом. Створення комісій з етики та доброчесності, які б займалися розглядом порушень та забезпеченням дотримання стандартів професійної поведінки державних службовців, також є важливим кроком.

Інтеграція міжнародного досвіду у вітчизняну практику управління персоналом є необхідною для забезпечення відповідності кадрової системи європейським стандартам. Вивчення та адаптація кращих практик управління персоналом з країн Європейського Союзу, зокрема щодо впровадження принципів відкритості, прозорості та орієнтації на результати, дозволять підвищити ефективність кадрової роботи в Україні. Залучення міжнародних експертів до розробки та реалізації програм реформування кадрової системи також є важливим елементом цього процесу.

Для забезпечення постійного вдосконалення кадрової системи необхідно запровадити систему регулярного моніторингу та оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом, яка б включала збір даних, аналіз результатів та розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення. Забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю щодо якості надання публічних послуг та рівня задоволеності громадян роботою державних органів також є важливим елементом цього процесу.

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити сучасний та ефективний механізм організаційно-правового регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади. Це сприятиме підвищенню якості державної служби, забезпеченню її відповідності сучасним викликам та потребам суспільства, а також формуванню довіри громадян до інституцій влади.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що організаційно-правовий механізм регулювання діяльності служби управління персоналом у системі публічної влади є ключовим елементом забезпечення ефективності державної служби. Його структурними складовими виступають нормативно-правове, інституційне та процедурне забезпечення кадрової політики, яке повинне відповідати сучасним викликам публічного управління, потребі в підвищенні професійної компетентності персоналу та дотриманні принципів доброчесності й прозорості.

Незважаючи на наявність базового нормативного регулювання, представленого насамперед Законом України «Про державну службу», у сфері діяльності кадрових служб спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю законодавства, відсутністю єдиного системного документа, недостатньою реалізацією принципів стратегічного управління людськими ресурсами. Зазначене зумовлює потребу в системному оновленні нормативної бази, зокрема шляхом розроблення та прийняття Кодексу публічної служби.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності служб управління персоналом вимагає впровадження сучасних HR-практик, автоматизації процесів управління, забезпечення безперервного професійного розвитку кадрового персоналу, а також формування чітких критеріїв оцінки результативності їх роботи.

Таким чином, удосконалення організаційно-правового механізму регулювання діяльності служби управління персоналом має здійснюватися на основі комплексного підходу, що поєднує правові, інституційні та управлінські інновації, спрямовані на зміцнення кадрового потенціалу публічної адміністрації України.

### **Список використаних джерел**

1. Управління персоналом в органах публічної влади / С.М. Серьогін, Є.І. Бородин, К.В. Комарова та ін. Київ: КМАЕМ, 2019. 320 с. URL: <https://kmaem.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення: 10.03.2025).

2. Плетньова Т.Р. Управління персоналом на державній службі: деякі проблеми теорії та нормативно-правового регулювання. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Юридичні науки. 2023. № 2. С. 111–118. URL: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/18.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf). (дата звернення: 10.03.2025).



12.03.2025).

3. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис. доктора філ. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса, 2022. 289 с. URL: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf) (дата звернення: 12.03.2025).

4. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 08.03.2025).

5. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon, 1988. P. 356-396. URL: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/35462> (date of access: 10.03.2025).

6. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. 1983. Vol. 29. P. 363-377. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363> (date of access: 15.03.2025).

7. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. URL: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) (date of access: 12.03.2025).

8. Мельник В.І. Теоретико-правові та організаційні засади функціонування системи управління державною службою та людськими ресурсами / В. І. Мельник // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. №3(49). С. 69-78. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No3/69.pdf>. (дата звернення: 08.03.2025).

9. 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: 10.03.2025).

### References

1. Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [HR management in public authorities] / S.M. Serohin, Ye.I. Borodin, K.V. Komarova ta in. Kyiv: KMAEM, 2019. 320 p. Retrieved from: <https://kmaem.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organakh-publichnoyi-vlady.pdf> [in Ukrainian].

2. Pletnova T.R. (2023) Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi: deiaki problemy teorii ta normatyvno-pravovoho rehuliuвання [HR management in public authorities] // *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Serii: Yurydychni nauky – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Legal sciences*. 2023. № 2. P. 111–118. Retrieved from: [https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2\\_2023/18.pdf](https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/2_2023/18.pdf) [in Ukrainian].

3. Melnyk V. I. Upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Personnel management in the civil service system in Ukraine]: PhD-thesis in speciality 281 ‘Public administration’ Odessa, 2022. 289 p. Retrieved from: [https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk\\_diser\\_2022.pdf](https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/melnk_diser_2022.pdf) [in Ukrainian].

4. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy [On civil service: Law of Ukraine] vid 10 hrudnia 2015 roku № 889-VIII // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2016. № 4. Ст. 43. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].

5. Cameron K. S., Ettington D. R. The conceptual foundations of organizational culture. Higher Education: Handbook of Theory and Research. New York: Agathon, 1988. P. 356-396. Retrieved from: <https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/35462> [in English]

6. Quinn R., Rohrbaugh J. A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science. 1983. Vol. 29. P. 363-377. Retrieved from: <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363> [in English]

7. Denison D. R. Denison Organizational Culture Survey. Retrieved from: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com) [in English]

8. Melnyk V.I. Teoretyko-pravovi ta orhanizatsiini zasady funktsiiuvannia systemy upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu ta liudskymy resursamy [Theoretical, legal and organisational foundations of the civil service and human resources management system] / V. I. Melnyk // Ekonomika: realii chasu. Naukovyi zhurnal. 2020. №3(49). P. 69-78. Retrieved from: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No3/69.pdf> [in Ukrainian].

9. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [National Agency of Ukraine on Civil Service. Personnel management in the civil service]. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi> [in Ukrainian].