



Н. С. Калашник, В. Р. Коновалець

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЦЕНТРАХ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ: ПРОБЛЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ, КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЕМОЦІЙНОГО БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ

Досліджено управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАПах) як ключовий чинник забезпечення ефективності системи публічного адміністрування в Україні. Розкрито значення професійної підготовки та емоційного благополуччя працівників як визначальних елементів якості адміністративних послуг, зокрема за умов цифровізації та підвищення очікувань громадян щодо швидкості й доступності сервісів. Проаналізовано практичний аспект функціонування системи HR-менеджменту на прикладі відділу ЦНАП Комарнівської міської ради Львівського району Львівської області, де було проведено опитування працівників з метою оцінювання рівня навантаження, професійної стійкості та ризиків емоційного вигорання. Отримані результати засвідчили високий рівень емоційного напруження персоналу та потребу у запровадженні підтримувальних механізмів, спрямованих на зниження психологічного стресу працівників.

Обґрунтовано нагальну потребу вдосконалення системи управління персоналом шляхом упровадження цифрових HR-інструментів, автоматизації частини рутинних операцій, розвитку комунікативних і професійних компетенцій працівників, а також формування клієнтоорієнтованої сервісної культури. Запропоновані рекомендації охоплюють регулярне підвищення кваліфікації персоналу, розвиток системи емоційної підтримки, застосування інноваційних технологій, таких як AI-асистенти та цифрові помічники для оптимізації навантаження. Зроблено висновок, що комплексне управління людськими ресурсами у ЦНАПах сприятиме підвищенню ефективності надання адміністративних послуг, зміцненню довіри громадян до органів влади та забезпечуватиме сталий розвиток системи публічного сервісу в Україні.

Ключові слова: управління персоналом; ЦНАП; HR-політика; HR-процеси; професійне навантаження; емоційне вигорання; публічне адміністрування; цифровізація; сервісна культура.

Вступ

Постановка проблеми. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є первинною ланкою у взаємодії громадянина з державною владою. Якість сервісу та враження від взаємодії значною мірою визначається кадровим потенціалом, проте, питання управління персоналом у ЦНАПах досі недостатньо досліджене. Зокрема, не до кінця розкрито проблеми підбору, навчання, мотивації та утримання працівників, адаптації персоналу до цифрових сервісів, запобігання професійному вигоранню та формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. Це зумовлює необхідність наукового аналізу сучасних підходів до управління персоналом у ЦНАПах, а також розроблення практичних рекомендацій з підвищення ефективності HR-процесів, що сприятиме покращенню якості надання адміністративних послуг та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Актуальність цього дослідження. Сучасні виклики – цифровізація, очікування клієнтів щодо швидкості та якості обслуговування, які постійно підвищуються, зростання навантажень через розширення спектра послуг, ризики емоційного вигорання працівників та психологічна напруга тощо, вимагають трансформації підходів до управління персоналом у ЦНАП. Актуальним є також упровадження сучасних HR-технологій, таких як автоматизація HR-процесів, використання штучного інтелекту для оцінювання ефективності працівників, а також формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта.

Отже, проблема управління персоналом у ЦНАПах набуває стратегічного значення, адже від професіоналізму персоналу безпосередньо залежить якість надання адміністративних послуг і рівень довіри громадян до органів влади. За умов децентралізації, цифровізації публічного управління та підвищення вимог громадян до якості адміністративних послуг зростає потреба у

Інформація про авторів:

Калашник Надія Сергіївна, д-р наук з держ. управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування.

Email: nadiia.kalashnyk@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0000-0003-0814-0246>

Коновалець Вікторія Романівна, здобувачка II року навчання освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування». Email: 23konovalets.v@nltu.lviv.ua; <https://orcid.org/0009-0000-9994-3508>

Цитування за ДСТУ: Калашник Н.С., Коновалець В.Р. Управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг: проблеми професійного навантаження, компетентності та емоційного благополуччя працівників. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(84/85). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 10–15.

Citation APA: Kalashnyk, N. S., & Konovalets, V. R. (2025). Human Resource Management in Administrative Service Centers: Professional Workload, Competence, and Employee Emotional Well-Being. *Efficiency of public administration*, 3/4(84/85), 10–15. <https://doi.org/10.36930/508401>

професійному, мотивованому та стресостійкому персоналі.

Метою дослідження є виявлення особливостей управління персоналом у центрах надання адміністративних послуг, визначення сучасних викликів і тенденцій у HR-стратегіях органів влади, а також формулювання рекомендацій із підвищення ефективності HR-процесів, зокрема через впровадження інноваційних технологій.

У роботі досліджується сутність та функції управління персоналом у ЦНАП, проаналізовано сучасні моделі організації роботи працівників. Увагу приділено особливостям підготовки, мотивації та утримання працівників, а також оцінюванню їхніх професійних компетентностей і рівня задоволеності умовами праці. Акцент робиться на можливостях впровадження цифрових технологій і штучного інтелекту для підвищення ефективності HR-процесів. Проводиться аналіз діяльності відділу ЦНАП Комарнівської міської ради Львівського району Львівської області з метою оцінювання стану управління персоналом та виявлення проблем і потреб працівників. На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації з удосконалення системи управління персоналом у ЦНАП.

Об'єктом дослідження система управління персоналом у ЦНАП, а *предметом* – відносини, процеси та методи, що виникають у діяльності персоналу ЦНАП і впливають на якість надання адміністративних послуг.

Аналіз останніх публікацій та досліджень

Питання управління персоналом в органах влади досліджували такі вітчизняні науковці, як: С. Серьогін, Н. Сорокіна, А.В. Ліпенцев, В.Р. Касприк., М.А. Серант, В.В. Оліярник. Ліпенцев та Касприк розглядали управління талантами в органах публічної влади, підкреслюючи значення добору, навчання, розвитку та винагородження працівників, що забезпечує системність та ефективність роботи персоналу. М. Серант та В. Оліярник (2025) зосередилися на формуванні критеріїв оцінювання ефективності працівників державної публічної служби, досліджуючи прозорість та мотиваційний вплив оцінювання на персонал. Дослідження С. Серьогіна та Н. Сорокіної зосереджується на особливостях впровадження електронного цифрового навчання у професійній підготовці публічних службовців в умовах цифровізації освіти, з акцентом на його перевагах, недоліках та ролі у формуванні сучасного освітнього середовища.

Водночас у цих дослідженнях порівняно менше уваги приділено специфіці HR-потенціалу – у ЦНАП, де персонал безпосередньо взаємодіє з громадянами, працює за умов високого емоційного навантаження та потребує швидкої адаптації до цифрових сервісів. Це створює наукову потребу у подальших дослідженнях, спрямованих на аналіз роботи персоналу ЦНАП та розроблення практичних рекомендацій із підвищення ефективності HR-процесів та якості надання адміністративних послуг [9, 12].

В аналітичних працях та оглядах міжнародних організацій (OECD Public Governance Reviews та ін.) значну увагу приділяють стратегічному HR-менеджменту, управлінню продуктивністю та застосуванню цифрових технологій у HR-політиці. Зокрема, OECD (2021) підкреслює важливість переходу до "smart public HRM" –

системи, яка базується на аналітиці даних, автоматизації та гнучкому управлінні талантами. EU SIGMA Programme (2023) звертає увагу на важливість формування "людиноцентричного" підходу в управлінні персоналом органів місцевої влади, особливо на рівні муніципальних сервісів [2].

Виокремлення невирішених частин загальної проблеми

Попри наявність наукових досліджень щодо HR-процесів у галузі публічного управління, недостатньо розкритими залишаються питання специфіки управління персоналом саме у ЦНАПах, зокрема: формування та розвиток компетенцій працівників, які безпосередньо взаємодіють із громадянами; розроблення ефективних моделей мотивації та запобігання професійному вигоранню; оцінювання ефективності керівників ЦНАПів як HR-менеджерів; адаптація західних практик управління персоналом до українських реалій. Недостатньо досліджено також питання, як штучний інтелект (ШІ) може підвищити ефективність управління персоналом у сфері публічних послуг. Окрім того, прикладні дослідження, що демонструють досвід функціонування ЦНАП на рівні окремої громади з урахуванням місцевої специфіки, є недостатніми.

Методи та інформаційна база дослідження

У процесі дослідження було використано різні методи, які дали змогу всебічно вивчити управління персоналом у ЦНАПах. Зокрема, застосовували аналіз і синтез для вивчення наукових джерел та узагальнення теоретичних положень. Порівняльний метод дав змогу проаналізувати український і світовий досвід управління персоналом у державних установах. Системний підхід дав можливість визначити взаємозв'язки між HR-процесами, якістю надання адміністративних послуг і рівнем задоволеності громадян. Практична частина дослідження базується на емпіричних даних, отриманих унаслідок **онлайн-опитування персоналу відділу ЦНАП Комарнівської міської ради Львівського району Львівської області**, що дало змогу оцінити рівень професійної підготовки, мотивацію, задоволеність умовами праці та потребу у підвищенні кваліфікації. Результати опитування використано для виявлення сильних і слабких сторін політики управління персоналом центру, а також для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) в Україні створені, щоб надати громадянам зручний і швидкий доступ до широкого спектра адміністративних послуг в одному місці, що спрощує отримання документів і консультацій, а також зменшує бюрократію та корупційні ризики. ЦНАП – це **постійно дієвий робочий орган або структурний підрозділ** місцевої державної адміністрації чи органу місцевого самоврядування [6]. Одним із пріоритетних завдань центрів є створення комфортних і доступних умов для надання адміністративних послуг. Водночас ключовим фактором ефективності їхньої роботи є професіоналізм і компетентність персоналу. Підготовлені та мотивовані працівники забезпечують швидке, коректне та доступне на-

дання послуг, а їхня поведінка формує довіру до органів влади та сприяє позитивному сприйняттю державних сервісів. Отже, роль персоналу ЦНАП полягає не лише у виконанні процедурних функцій, а й у забезпеченні клієнтоорієнтованого підходу до громадян [6].

Оскільки якість надання адміністративних послуг значно залежить від компетентності та професійної підготовки працівників ЦНАП, надзвичайно важливим є визначення чітких вимог до посадовців. Саме кваліфікаційні вимоги забезпечують, щоб особи, які безпосередньо контактують із громадянами та виконують ключові функції адміністративного сервісу, мали відповідну освіту, досвід роботи та професійні компетенції. Вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування визначено статтею 5 Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та Довідником типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування (затверджено наказом Голодержслужби України від 29.12.2009 р. № 406) [7]. Наприклад, для обіймання посади адміністратора потрібна повна вища освіта за освітньо-кваліфікаційним рівнем магістра або спеціаліста, а також стаж служби в органах місцевого самоврядування та державної служби – не менше одного року або стаж роботи в інших сферах управління – не менше трьох років. Потрібно добирати для роботи у ЦНАП фахівців, які вміють спілкуватися з відвідувачами, мають позитивне ставлення до громадян / відвідувачів. Персонал потрібно ретельно підбирати та готувати. Адміністратори ЦНАП мають бути "універсалами", тобто бути компетентними у різних сферах адміністративних послуг [7].

Особливо актуальним питання підвищення кваліфікації та універсальності персоналу ЦНАП є для малих об'єднаних територіальних громад, де працівники мають володіти максимально широким спектром компетенцій та бути взаємозамінними в умовах обмеженої кількості персоналу. Для досягнення цього корисним є організовувати проходження стажування у провідних ЦНАП та у різних суб'єктах надання адміністративних послуг, що дає персоналу змогу ознайомитися із кращими практиками та сучасними підходами до обслуговування громадян. Постійне підвищення кваліфікації персоналу потрібно здійснювати через регулярні тренінги та професійні зустрічі з досвідченими адміністраторами та фахівцями окремих суб'єктів надання адміністративних послуг. Доцільно, щоб керівник ЦНАП координував організацію таких навчальних заходів спільно з адміністративними структурами міської ради. У разі обмежених ресурсів територіальної громади, рекомендується розглянути можливість об'єднання зусиль із сусідніми громадами для проведення спільних навчальних заходів, що сприятиме підвищенню професійного рівня персоналу та обміну досвідом [13].

Організаційна модель праці персоналу ЦНАП має передбачати гнучкий розподіл обов'язків між фронт-офісом та бек-офісом, коли частину робочого часу працівник безпосередньо обслуговує відвідувачів, а решту – опрацьовує документи та справи. Це дає змогу ефективніше використовувати робочий час, підвищувати якість обслуговування та знижувати ризик емоційного вигорання [13].

За даними Міністерства цифрової трансформації України, у першому півріччі 2025 р. понад 82 000 користувачів залишили відгуки щодо роботи ЦНАП. Зокрема, 98,6 % оцінили роботу персоналу позитивно, 99,0 % – комфорт приміщень, а 99,2 % – повноту та доступність переліку послуг. Отримані показники демонструють, що на сучасному етапі персонал ЦНАП забезпечує високий рівень обслуговування громадян, а умови надання послуг відповідають очікуванням відвідувачів.

Регулярні регіональні дослідження підтверджують загальнонаціональні тенденції. Так, у 2023 р. серед користувачів ЦНАП Київської області 92 % оцінили сервіс як "чудово" або "добре" та висловили готовність рекомендувати установу іншим громадянам. Додатково, деякі ЦНАП на рівні громад чи областей впроваджують оцінку якості наданих послуг за допомогою індексу задоволеності клієнтів (CSI) та чистого показника лояльності клієнтів (NPS). Наприклад, на початок 2025 р. один із закарпатських ЦНАПів продемонстрував CSI $\approx 98,6$ та NPS $\approx 93,4$, що свідчить про високий рівень довіри серед користувачів. Такий результат підкреслює, що HR-політика не лише формалізує вимоги до посад, але й має безпосередній вплив на якість державного сервісу і рівень довіри громадян до органів влади. Користувачі позитивно оцінюють як якість послуг, так і професійну компетентність персоналу, що, відповідно, підкреслює ефективність HR- процесів та організації роботи у ЦНАПах.

Але, попри прогрес, персонал стикається з певними викликами, пов'язаними з розвитком електронних сервісів та впровадженням цифрового документообігу. До них належать недостатня мотивація, обмежені можливості кар'єрного зростання, відсутність комплексних систем стимулювання та ресурсні обмеження для професійного розвитку.

Для забезпечення цілісного розуміння того, як окреслені виклики проявляються на практиці та впливають на якість роботи адміністративних центрів, доцільним є аналіз функціонування системи управління персоналом відділу ЦНАП Комарнівської міської ради.

Для оцінювання стану управління персоналом та рівня емоційного навантаження серед працівників відділу ЦНАП Комарнівської міської ради Львівського району Львівської області було проведено опитування, яке мала змогу організувати авторка дослідження. Інструментом збирання даних стало опитування через електронну форму Google Forms, що забезпечило зручний і анонімний спосіб надання відповідей. Опитування відбулося 11 листопада 2025 р. та охопило усіх працівників – 9 осіб, серед яких один – начальник відділу ЦНАП, один – державний реєстратор, а решта сім – адміністратори. Збір інформації охоплював питання щодо частоти відчуття втоми або емоційного виснаження на роботі, факторів, що найбільше виснажують, можливості відновлення після робочого дня, бажання отримувати консультації з емоційного відновлення, а також вплив таких заходів на якість обслуговування. Для оброблення результатів використовували підсумкову статистику: відсоткове співвідношення відповідей учасників на кожне питання відображено у таблиці.

Таблиця. Результати опитування персоналу

Питання	Результати
Частота відчуття втоми або емоційного виснаження на роботі	22,2 % (2 особи) – рідко; 44,4 % (4 особи) – щодня; 33,3 % (3 особи) – кілька разів на тиждень
Що найбільше виснажує під час роботи	66,7 % (6 осіб) – емоційні відвідувачі; 55,6 % (5 осіб) – високе навантаження; 11,1 % (1 особа) – низька оплата
Можливість відновлення після робочого дня	22,2 % (2 особи) – завжди; 44,4 % (4 особи) – іноді; 33,3 % (3 особи) – майже ніколи
Бажання отримувати консультації та поради з емоційного відновлення	44,4 % (4 особи) – дуже хотіли б; 44,4 % (4 особи) – так, але якщо це не заважає роботі; 11,1 % (1 особа) – важко відповісти
Вплив емоційного відновлення на якість обслуговування	88,9 % (8 осіб) – значно покращує; 11, % (1 особа) – може покращити частково

На основі результатів опитування, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що більшість респондентів відчувають втому або емоційне виснаження на роботі досить часто. Тобто результати свідчать про наявність помітної тенденції до хронічної втоми серед працівників, що може бути індикатором перевантаженості, стресових умов праці або недостатнього рівня психологічної підтримки. Ці дані вказують на потребу у формуванні сприятливішого робочого середовища, бо інакше підвищується рівень стресу, виникає професійне вигорання, збільшується кількість випадків тимчасової непрацездатності через хворобу (лікарняних) і знижується рівень сервісної культури.

Щодо чинників, які найбільше виснажують під час роботи у ЦНАПі, більшість опитаних (66,7 %) відзначили два основні – високе навантаження та взаємодію з невдоволеними або емоційно напруженими відвідувачами.

Більшість опитаних (88,8 %) вважають, що емоційне відновлення працівників істотно покращує якість обслуговування громадян у ЦНАПі. Це свідчить про повне усвідомлення важливості емоційного благополуччя для ефективної професійної діяльності та задоволеності відвідувачів.

Діяльність працівників центрів надання адміністративних послуг, справді, пов'язана з постійною комунікацією із громадянами, високим рівнем емоційного навантаження та відповідальністю за якість обслуговування. Це створює передумови для виникнення професійного стресу, емоційного виснаження та зниження мотивації. За таких умов особливого значення набувають питання управління стресом, профілактики емоційного вигорання та розвитку сервісної культури персоналу, що є складовою частиною загальної системи управління людськими ресурсами у сфері публічного адміністрування. Згідно з результатами досліджень Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) та Програми Ради Європи "Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні" (2023), понад 60 % службовців органів місцевого самоврядування відзначають підвищене навантаження, а майже половина – труднощі у підтриманні балансу між роботою та особистим життям. Такі чинники безпосередньо впливають на якість комунікації із громадянами та ефективність виконання службових обов'язків [11].

Отже, управління стресом і розвиток сервісної культури потрібно розглядати як взаємопов'язані напрями HR-політики ЦНАПів. Інвестування у психологічне

здоров'я, корпоративну підтримку та професійний розвиток працівників забезпечує не лише підвищення ефективності роботи, а й формує сталу модель публічного сервісу, орієнтовану на потреби громадян.

Як один із варіантів вирішення проблеми психологічного навантаження та емоційного вигорання працівників ЦНАП потребує комплексного підходу, який поєднує організаційні, технологічні та освітні заходи. Можливим корисним інструментом може стати AI-асистента емоційної підтримки, який допомагає працівникам своєчасно ідентифікувати стресові ситуації, пропонує персоналізовані вправи для релаксації та психологічного відновлення, а також надає доступ до інтерактивних мікротренінгів і гейміфікованих вправ. Завдяки цьому персонал може ефективніше контролювати свій емоційний стан, знижувати рівень тривожності і запобігати професійному вигоранню. Наприклад, в Об'єднаних Арабських Еміратах (через Google Assistant) AI-асистент з емоційної та психологічної підтримки доступний арабомовним користувачам [4]. Глобальне дослідження Oracle і Workplace Intelligence (AI@Work Study 2021) показує, що багато працівників ($\approx 82\%$) висловлюють готовність звертатися до роботів/AI для підтримки психологічного стану на роботі [3].

Використання AI-консультанта для емоційної підтримки персоналу ЦНАПів може бути перспективним кроком у розвитку сучасного HR-менеджменту. Традиційні методи підтримки, такі як очні консультації психологів або тренінги, часто обмежені у часі, доступності та анонімності. AI-консультант, своєю чергою, забезпечує постійний, цілодобовий доступ до психологічної підтримки, інтерактивні вправи та персоналізовані рекомендації, що дає змогу працівникам ефективно управляти стресом без перешкод для робочого процесу. Окрім того, цифровий формат гарантує анонімність та комфорт, що особливо важливо для посадовців, які можуть соромитися відкрито обговорювати емоційні проблеми.

По-друге, прикладом ефективного вирішення проблеми надмірного навантаження адміністраторів у ЦНАПах може стати система "Shared Digital Assistant for the Public Sector", розроблена організацією AI Sweden. Цей цифровий помічник автоматизує рутинні текстові та інформаційні завдання – наприклад, відповіді на типові запити, формування документів чи попереднє консультування громадян. Завдяки цьому працівники можуть зосередитися на складніших індивідуальних зверненнях, зменшити емоційне навантаження та підвищити якість обслуговування. Така система демонструє, як

цифровізація підтримки персоналу може оптимізувати робочі процеси й підвищити ефективність роботи державних установ [1]. Отже, комплексне вирішення проблеми емоційного вигорання та великого навантаження у ЦНАП передбачає інтеграцію технологій, психологічної підтримки та розвитку сервісної культури, що сприяє ефективності роботи, задоволеності працівників та підвищенню довіри громадян до державних сервісів.

Проаналізувавши міжнародні джерела, можна виділити низку принципових положень щодо організації HR-процесів у публічному секторі, які можуть бути застосовані в Україні. Міжнародний досвід, викладений у "Human Resources Handbook" Організації Об'єднаних Націй, акцентує увагу на системному підході до HR-менеджменту. Управління людськими ресурсами охоплює залучення, утримання та розвиток персоналу з метою досягнення стратегічних цілей організації. Важливим аспектом є планування змін: політика управління персоналом має враховувати динаміку розвитку ЦНАПів, зміну технологій і постійне оновлення компетенцій працівників. Особливу роль відіграє підбір кваліфікованого персоналу та забезпечення його залученості, що є одним із ключових драйверів успіху організації. Окрім того, організаційна культура, що підтримує гнучкі форми роботи та взаємодію у команді, позитивно впливає на ефективність працівників та якість обслуговування громадян [2, 5].

Отже, можна виділити кілька ключових аспектів, які мають бути враховані за управління персоналом у ЦНАПах в Україні. По-перше, управління персоналом повинно базуватися на професіоналізмі та доброчесності, при цьому процеси добору та просування мають бути максимально прозорими і справедливими. По-друге, важливо впроваджувати цифрові HR-інструменти для оптимізації HR-процесів, оцінювання ефективності та розвитку компетенцій. По-третє, потрібно приділяти увагу формуванню організаційної культури, що підтримує командну взаємодію, гнучкі підходи до роботи і клієнтоорієнтованість [2, 5].

Висновок

На підставі аналізу отриманих даних можна стверджувати, що ефективне управління персоналом у ЦНАП має охоплювати інтегровані заходи з управління емоційним навантаженням персоналу, систематичний його розвиток та впровадження цифрових HR-інструментів. Окрім того, ключовим аспектом HR-політики є прозорі та справедливі процеси формування організаційної культури, що підтримує командну взаємодію, гнучкість у роботі та емоційний стан працівників. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню ефективності роботи ЦНАП, зменшенню рівня стресу серед працівників і зміцненню довіри громадян до публічного сервісу.

Вважаємо, що подальші дослідження у сфері управління персоналом ЦНАПів, зокрема оцінювання ефективності впровадження цифрових HR-інструментів та розвитку професійних компетенцій працівників є перспективними. Майбутні дослідження потрібно зосередити на ефективних підходах до зниження емоційного та робочого навантаження працівників ЦНАП, розвитку практичних навичок комунікації та управління конфліктами з громадянами, а також на створенні умов для без-

перервного професійного зростання та підвищення компетенцій персоналу. Варто вивчати адаптацію міжнародних практик управління персоналом до українських реалій, включно з мотиваційними системами та інтеграцією штучного інтелекту у HR-процеси.

Отже, управління людськими ресурсами у ЦНАПах має не лише практичне значення для підвищення якості надання адміністративних послуг, а й відкриває широкі можливості для наукових досліджень, спрямованих на вдосконалення процесів управління персоналом і забезпечення сталого розвитку системи публічного сервісу в Україні.

References

1. AI Sweden (2025). A shared digital assistant for the public sector. URL: <https://www.ai.se/en/project/shared-digital-assistant-public-sector>
2. OECD. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. ISBN 978-92-64-58026-8. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
3. Oracle (2021). Workplace Intelligence. AI@Work Study 2021 Global Study. Oracle, 2021. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/ai-at-work-2021-global-study.pdf>
4. The National (2021). Google Assistant now provides AI-powered mental health support to Arabic speakers. The National, 29 березня 2021. URL: <https://www.thenationalnews.com/lifestyle/wellbeing/google-assistant-now-provides-ai-powered-mental-health-support-to-arabic-speakers-1.1192581>
5. United Nations. Human Resources Handbook. Information Circular ST/IC/2010/19/Rev.1. New York: United Nations Secretariat, 2015. hr.un.org+1
6. Верховна Рада України (2025). Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI, редакція від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>
7. Верховна Рада України (2025). Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України 280/97-ВР, редакція від 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Голос України (2025). Як змінюється сервіс у ЦНАПах – результати оцінки якості за перше півріччя 2025-го. 05 серпня 2025. URL: <https://www.golos.com.ua/article/385711>
9. Ліпенцев, А. В., & Касприк, В. Р. (2019). Управління талантами в органах публічної влади. *Демократичне врядування*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_11
10. Міністерство цифрової трансформації України. (2025). Як змінюється сервіс у ЦНАПах – результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/yak-zminyuetsya-servis-utsnakh-rezultati-otsinki-yakosti-za-pershe-pivrichchya-2025-roku>
11. Національне агентство України з питань державної служби. (2023). Результати дослідження потреб у професійному навчанні органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Київ: НАДС, 2023. URL: <https://center.gov.ua/news/na>
12. Серант, М. А., & Оліярник, В. В. (2025). Формування критеріїв ефективності для оцінювання працівників державної публічної служби в Україні. *Scientific Bulletin of UNFU*, 35(1), 91-100. <https://doi.org/10.36930/40350112>
13. ТГ Асоціація (2018). Які вимоги до персоналу Центру надання адміністративних послуг. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2018/08/Які-вимоги-до-персоналу.docx.pdf>

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ADMINISTRATIVE SERVICE CENTERS: PROFESSIONAL WORKLOAD, COMPETENCE, AND EMPLOYEE EMOTIONAL WELL-BEING

This article examines personnel management in Administrative Service Centers (ASCs) as a key factor in enhancing the effectiveness of public administration and the quality of administrative services in Ukraine. The research aims to identify the specific features of personnel management in ASCs, determine current challenges and trends in the HR strategies of public authorities, and formulate recommendations for increasing the efficiency of HR processes, particularly through the implementation of innovative technologies. The study substantiates the significance of professional competence, workload, and the emotional well-being of ASC employees in developing a client-oriented service culture and strengthening public trust in public authorities. Special attention is given to current personnel management challenges in ASCs amidst public service digitalization, increasing service volumes, and rising citizen expectations regarding the speed and quality of delivery.

The article focuses on practical personnel management experiences through a case study of the Komarno City Council ASC (Lviv district, Lviv region). As part of the research, a staff survey was conducted to assess professional and emotional workload, risks of burnout, and the need for psychological support. Results revealed high levels of emotional stress among employees and highlighted the necessity for systematic support measures.

Key directions for improving personnel management in ASCs are identified, including the introduction of digital HR tools, automation of routine processes, development of professional and communication competences, and implementation of emotional support mechanisms. The article proposes recommendations for utilizing innovative technologies, such as digital assistants and AI-based tools, to optimize workload and prevent professional burnout.

Implementing these measures will contribute to improving service quality, enhancing ASC effectiveness, and ensuring the sustainable development of Ukraine's public service system. Further research in the field of ASC personnel management, particularly regarding the evaluation of digital HR tool implementation and the development of professional competencies, remains highly promising. Future studies should focus on effective approaches to reducing the emotional and professional workload of ASC staff, developing practical skills in communication and conflict management with citizens, and creating conditions for continuous professional growth and personnel capacity building.

Keywords: public administration; personnel management; Administrative Service Centers; HR policy; professional workload; Public authorities; digitalization; competencies (powers).