



A. I. Tynic

Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, Україна

МОДЕРНІЗАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Досліджено теоретичні та практичні аспекти модернізації функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування України в контексті реформи децентралізації та змін у публічному управлінні. Актуальність теми зумовлена необхідністю трансформації кадрової роботи від застарілих моделей обліку до стратегічного управління людськими ресурсами, що є критично важливим для успіху реформ та повоєнного відновлення.

Методологічну основу становлять системний аналіз, порівняльно-аналітичний метод та контент-аналіз нормативно-правових актів, що дало змогу комплексно розглянути зміни в кадровій політиці.

За результатами дослідження проаналізовано нові правові засади, зокрема статтю 17 Закону "Про службу в органах місцевого самоврядування", яка передбачає створення служб управління персоналом. Обґрунтовано ключові функції оновлених HR-підрозділів: стратегічне планування кадрового потенціалу, професійний добір на основі компетентностей, адаптація та наставництво, оцінювання результативності та організація професійного розвитку. Визначено, що модернізація HR-функцій сприяє підвищенню ефективності роботи ОМС, формуванню професійної культури та зростанню довіри громадян до влади.

Ключові слова: управління персоналом; органи місцевого самоврядування; модернізація; кадрова політика; служба управління персоналом; професійний розвиток; децентралізація.

Вступ

Реформа децентралізації передбачає запровадження оновленої системи територіальної організації влади, передачу на місця більшої частини завдань, повноважень та відповідальності; розвиток місцевого самоврядування та створення спроможних громад, а також удосконалення державної регіональної політики. Результативність децентралізаційних перетворень безпосередньо залежить від появи нової генерації місцевих управлінців і працівників органів самоврядування, які працюватимуть у принципово змінених умовах та потребуватимуть сучасних знань, умінь і компетентностей. Це зумовлено насамперед трансформацією статусу територіальних громад і новими стратегічними завданнями, які постають перед місцевою владою.

Саме тому в сучасних умовах реформування публічного управління в Україні значне місце відводиться кадровій політиці. Ухвалення 2 травня 2023 р. нового Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" № 3077-IX [3] дало поштовх для модернізації кадрової політики й осучаснення функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

Цей нормативно-правовий акт визначає фундаментальні принципи, правові й організаційні та правові ос-

нови для функціонування публічної, професійної та політично неупередженої служби в системі місцевого самоврядування. Його завдання – забезпечити роботу цієї служби в інтересах відповідних територіальних громад. Окрім того, він встановлює умови та процедури для реалізації права громадян України на рівний доступ до посад у цих органах [3].

Реформування публічного управління в Україні тісно пов'язане з модернізацією управління персоналом, оскільки будь-які структурні чи процедурні зміни у системі влади є ефективними лише тоді, коли їх підтримує професійний, мотивований і компетентний кадровий склад. У сучасному публічному секторі роль персоналу перестає бути допоміжною – він стає ключовим ресурсом, від якого залежить успіх реформ.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні процесів модернізації функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування та визначенні шляхів підвищення ефективності кадрової політики в умовах реформування публічного управління.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання:

- уточнити зміст термінів "модернізація" та "управління персоналом" у контексті діяльності органів місцевого самоврядування;

Інформація про авторів:

Тупіс Андрій Ігорович, здобувач програми доктора філософії кафедри публічного управління та адміністрування. Email: andriy.tupis@nltu.edu.ua; <https://orcid.org/0009-0008-3533-3995>

Цитування за ДСТУ: Тупіс А. І. Модернізація функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування у контексті реформування державного управління України. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3/4(84/85). Львів: НЛТУ України, 2025. С. 53–58.

Citation APA: Tupis, A. I. (2025). Modernization of personnel management functions in local self-government bodies in the context of public administration reform in Ukraine. *Efficiency of public administration*, 3/4(84/85), 53–58. <https://doi.org/10.36930/508408>

- проаналізувати нові законодавчі вимоги до служби управління персоналом, зокрема положення статті 17 нового Закону;
- визначити ключові функції оновленої служби управління персоналом, такі як планування кадрового потенціалу, професійний добір та адаптація працівників;
- обґрунтувати перехід від моделі кадрового обліку до стратегічного управління персоналом, орієнтованого на розвиток та ефективність.

Предмет дослідження – функції та інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування в умовах модернізації системи публічного управління України.

Методи та інформаційна база дослідження

Матеріалами для дослідження слугували нормативно-правові акти; аналітичні звіти, інформаційні довідки; наукові публікації, матеріали наукових конференцій, монографії, інтернет-ресурси та інші матеріали з означеної тематики.

У процесі дослідження було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, які забезпечили всебічне висвітлення обраної теми. Зокрема, застосовувалися такі методи: порівняльно-аналітичний метод – для виявлення відмінностей і спільних рис у підходах до управління персоналом до і після набуття чинності нового закону про службу в органах місцевого самоврядування; системний аналіз – для розгляду системи управління персоналом в органі місцевого самоврядування в контексті новацій законодавства, підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців місцевого самоврядування як цілісного процесу; контент-аналіз нормативно-правових документів – для визначення ключових принципів та стандартів кадрової політики; метод узагальнення – для формулювання висновків щодо ефективного управління персоналом в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Проблематика управлінських дій, яка стосується управління персоналом в органах публічної влади, є у фокусі досліджень таких науковців, як Ю. Кормишкін (специфіка системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування) [8]; С. Серьогін, Є. Бородин, К. Комарова, Н. Липовська, Т. Тарасенко (загальнотеоретичні аспекти управління персоналом в органах публічної влади) [17]; В. Фесенко (кадрові ризики в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні) [18]; Ю. Малиновський, О. Карий (обґрунтування та вдосконалення підходів до кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування в контексті сучасних управлінських реформ) [10]; Н. Гончарук, О. Прудіус (ефективні методи управління людськими ресурсами в умовах диджиталізації) [6]; О. Пшик-Ковальська, О. Ковальський (регулювання трудових відносин і кадрової стратегії в період воєнного стану) [15]; А. Зленко, Ю. Лященко, Я. Зленко (цифровізація HR-процесів в органах влади) [7]; Л. Гаврилюк (адаптація інструментів бізнес-менеджменту (HR) до специфіки публічної служби, зокрема в аспектах планування кар'єри та розвитку лідерських якостей) [5] та багатьох інших.

Попри численні дослідження, вважаємо, що інструменти управління персоналом в органах місцевого са-

моврядування у контексті нових викликів, пов'язаних з децентралізацією, а також імплементацією вітчизняного законодавства до європейського, уведенням воєнного стану в Україні, є недостатньою мірою досліджені і потребують ретельнішого вивчення. Новий Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" актуалізував потребу глибоких змін у сфері управління персоналом, зокрема: реформування кадрових служб, оптимізацію та модернізацію їхніх функцій, упровадження сучасних HR-технологій та розроблення нової моделі оцінювання й розвитку посадових осіб.

Виклад основного матеріалу дослідження

Трансформаційні процеси децентралізації в Україні потребують системного підвищення ефективності управління персоналом на місцевому рівні. Стратегічні документи державного управління підтверджують, що розвиток професійної служби в органах самоврядування є необхідною умовою якісного врядування. Так, Стратегією реформування державного управління на 2022-2025 рр. визначено, що розбудова професійної муніципальної служби є критично важливим компонентом належного врядування. Звідси виникає нагальна потреба у кардинальному оновленні законодавства про службу в органах місцевого самоврядування. Це оновлення має забезпечити консолідацію правових та організаційних засад для функціонування професійної, політично нейтральної служби в органах місцевого самоврядування, гарантуючи рівні можливості доступу для громадян і досягаючи гармонізації з нормами законодавства про державну службу [1].

Ухвалення закону про службу в органах місцевого самоврядування, який передбачає утворення в кожному органі місцевого самоврядування підрозділу або уведення посади для роботи з кадрами – служби управління персоналом, створило передумови для системного, професійного підходу до управління персоналом. Голова НАДС розцінює ухвалення цього закону ключовим етапом у реформуванні системи публічного управління. Вона наголосила, що цей закон відкриває шлях до створення сучасної системи управління людськими ресурсами в територіальних громадах. За її словами, відбувається стратегічний перехід від традиційного кадрового обліку до управління персоналом, яке орієнтоване на розвиток, підвищення професіоналізму та ефективність. Очільниця НАДС підкреслила, що рушійною силою цих інноваційних перетворень виступатимуть саме служби управління персоналом [11].

Для теоретичного обґрунтування процесів модернізації функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування уточнимо значення термінів *модернізація та управління персоналом*.

Під терміном *модернізація* науковці розуміють соціальну, філософську та управлінську категорію, яка має на меті осучаснити застарілу структуру, відмовитися від традицій, зламати і перебудувати її, привести в більш сучасний і конкурентоздатний вигляд її складові елементи. О. Линдюк, обґрунтовуючи теоретико-методологічні засади, модернізації на державній службі, визначає модернізацію як глобальний та прогресивний процес системних перетворень, унаслідок яких об'єкти державної служби оновлюють свої структурні параметри, функції, а також форми та рівні організації. Цей процес передбачає застосування сучасних методів та

інструментів роботи, забезпечуючи при цьому гармонійну інтеграцію інновацій із суспільними традиціями та цінностями [9, с. 72].

Управління персоналом в органах місцевого самоврядування – це системний, планомірно організований вплив на процеси формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрового потенціалу для забезпечення ефективного функціонування цих органів [17].

Модернізація функцій управління персоналом в ОМС є прогресивним, глобальним процесом системних змін, спрямованим на осучаснення їхніх структурних параметрів, функцій та організаційних рівнів. На практиці це означає впровадження сучасних HR-методів та інструментів (рекрутингу, оцінювання, професійного розвитку), що дає змогу гармонійно поєднати інноваційний підхід із традиційними цінностями публічної служби. Такий підхід спрямований на підвищення ефективності управління персоналом, професійного рівня службовців та загальної ефективності в роботі органу місцевого самоврядування.

Статтею 17 нового Закону регламентовано, що в структурі органу місцевого самоврядування потрібно створити окремий підрозділ або ж запровадити посаду спеціаліста, відповідального за роботу з персоналом (служба управління персоналом).

Мета створення служби управління персоналом – забезпечити належні умови керівникові органу місцевого самоврядування для реалізації своїх повноважень у сфері кадрової політики. Цей підрозділ відповідає за організацію та здійснення добору кадрів, планування та здійснення заходів, спрямованих на професійний розвиток посадових осіб місцевого самоврядування, а також за документальне супроводження усіх етапів проходження служби – від прийняття на посаду до припинення служби.

Основні функції оновленої служби управління персоналом в органах місцевого самоврядування можна поділити на такі напрями:

- кадрове забезпечення: підбір та адаптація муніципальних службовців, а також обслуговуючого персоналу ОМС;
- документаційний супровід: організація та ведення всієї необхідної кадрової документації;
- професійний розвиток: планування та організація навчання службовців і виборних посадових осіб місцевого самоврядування;
- операційний менеджмент: забезпечення ефективного управління персоналом в межах ОМС;
- організаційний розвиток: сприяння структурному вдосконаленню самого органу місцевого самоврядування;
- консультативна підтримка: надання консультацій структурним підрозділам (відділам, управлінням) виконавчих органів ради, а також комунальним підприємствам, установам та організаціям, що перебувають в управлінні ОМС [2].

До функцій служби також належать укладання та розірвання трудових договорів із працівниками патронатної служби та іншими працівниками органу місцевого самоврядування, забезпечення дотримання вимог законодавства у кадровій роботі, а також виконання інших завдань, визначених нормативно-правовими актами.

Якість та ефективність служби управління персоналом напряму залежить від її здатності ефективно і дієво виконувати ключові ролі: аналітика (здійснює стратегічне управління людськими ресурсами, формує стратегічні цілі державного органу та узгоджує їх із HR-стратегією); комунікатор (представляє інтереси працівників у межах установи, підтримує їхню мотивацію, сприяє залученню та забезпечує реалізацію права кожного висловлювати свою думку) і, що особливо важливо в сучасних умовах, каталізатор змін (ініціює й упроваджує трансформації, модернізує та оновлює організаційну структуру органу місцевого самоврядування [13]).

Щоб управління персоналом стало частиною стратегії публічного органу, яка полягає в цілеспрямованому комплексному забезпеченні його функціонування необхідним персональним складом, а також у створенні сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності, необхідно оновити підхід до його головних функцій.

На основі сучасних підходів та пропозицій у наукових дослідженнях зупинимось детальніше на тих функціях, які має виконувати служба управління персоналом в контексті новацій у системі місцевого самоврядування:

Планування кадрового потенціалу. Це комплексний управлінський процес, що охоплює прогнозування кадрових потреб, аналіз поточних ресурсів та розроблення стратегій для їхнього задоволення. Ключова мета цього процесу полягає у своєчасному забезпеченні організації необхідною кількістю кваліфікованих фахівців на відповідних посадах. Такий підхід мінімізує ризики, спричинені дефіцитом або надлишком кадрів, і сприяє оптимізації витрат на персонал.

Планування є однією з найважливіших функцій управління персоналом, що забезпечує ефективний розподіл і використання робочої сили відповідно до стратегічних цілей організації. Сучасні процеси глобалізації, цифровізації та динамічні трансформації ринку праці створюють для органів влади нові виклики, які потребують гнучких і адаптивних підходів до кадрового планування.

Планування кадрового потенціалу охоплює комплекс дій, спрямованих на забезпечення організації фахівцями, здатними ефективно виконувати стратегічні завдання. У воєнний період цей процес набуває особливої ваги, оскільки умови діяльності змінюються швидко й часто непередбачувано.

Планування розпочинається з аналізу наявних та перспективних потреб: визначається, яких працівників, з якими навичками та у якій кількості потребує організація як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Далі здійснюється прогнозування необхідних компетенцій, що передбачає врахування нових викликів, технологічних змін, специфіки воєнного часу та можливих ризиків. На основі цього прогнозу формується кадровий резерв – цільова група висококваліфікованих та перспективних фахівців, сформована за управлінськими критеріями. Ці особи відзначаються необхідними професійно-діловими якостями для просування, мають позитивний досвід роботи на своїх поточних посадах, пройшли спеціалізовану підготовку та призначені для заміщення конкретних посад, внесених до списку резервування [4, с. 247].

Такий підхід забезпечує стійкість, безперервність роботи та здатність органу місцевого самоврядування швидко реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища.

Професійний відбір і добір на посади. Одна з ключових функцій управління персоналом в органі місцевого самоврядування полягає у професійному відборі та доборі кадрів. Йдеться не лише про формальне проведення конкурсу, а про створення цілісної, прозорої та справедливої системи, яка гарантує, що на службу приходять фахівці з потрібними знаннями, компетенціями та мотивацією.

Такий підхід передбачає проведення відкритих і чесних конкурсів, де кожен кандидат має рівні можливості продемонструвати свої здібності. Оцінювання має ґрунтуватися на чітко визначених професійних компетенціях, а не суб'єктивних уподобаннях. Використання сучасних методів добору – співбесіди за компетенціями, тестувань, ситуаційних завдань – дає змогу всебічно оцінити кандидата та його відповідність посаді.

Справедливість процедур забезпечує довіру громадян до органу місцевого самоврядування та сприяє формуванню професійної, доброчесної й ефективної команди, здатної реалізовувати завдання розвитку громади. Такий добір кадрів є основою для підвищення якості місцевого управління та стійкості інституцій загалом.

Адаптація та наставництво нових працівників. За умов реформування публічної служби та посилення вимог до професійності персоналу адаптація працівників в органах місцевого самоврядування набуває стратегічного значення. Її важливими складовими є: введення в посаду, організація початкового навчання, наставництво та формування корпоративної культури, що забезпечують комплексну інтеграцію особи в професійне середовище органу місцевого самоврядування.

Адаптація працівників в органах місцевого самоврядування є одним із ключових компонентів ефективного управління персоналом та визначає успішність подальшого проходження служби. Наукові дослідження засвідчують, що адаптаційний період значно впливає на продуктивність працівника, його мотивацію, рівень задоволеності службою та наміри залишатися на посаді.

Оцінювання та управління результативністю. У контексті модернізації публічної служби функція оцінювання персоналу зазнає докорінних змін. Вона трансформується з карально-контрольного механізму (атестації) в систему управління результативністю (Performance Management). Це безперервний процес комунікації між керівником і працівником, спрямований на досягнення стратегічних цілей органу місцевого самоврядування. Науковці стверджують, що оцінювання, орієнтоване на публічного службовця, передбачає впровадження моделі управління, для якої характерні:

- кооперативний стиль управління: надання підлеглим можливості вільно висловлювати свою позицію та брати участь у процесі прийняття рішень.
- партнерський підхід: залучення службовців до організації власної праці, зокрема, через визначення конкретних цілей на наступний період після щорічного оцінювання;
- використання ефективних управлінських інструментів, зокрема застосування методології управління за цілями;

- забезпечення інноваційності та безперервності освіти: підтримка здатності організації до інновацій та гарантування неперервного професійного навчання для кожного оцінюваного службовця;
- надання допомоги співробітникам у розумінні професійного змісту та життєвого сенсу їхньої роботи [14].

Управління результативністю нерозривно пов'язане з функцією навчання. Результати оцінювання слугують індикатором того, яких компетенцій бракує службовцям.

Служба управління персоналом має використовувати результати оцінювання для діагностики потреб у навчанні: виявлення прогалин у знаннях та навичках; планування кар'єри: формування індивідуальних програм професійного розвитку; забезпечення безперервності освіти: допомога службовцям у постійному оновленні знань, що є критично важливим для збереження здатності організації до інновацій.

Отже, ефективна система управління результативністю в органах місцевого самоврядування має виконувати не лише адміністративну, а й мотиваційну та ціннісну функції. Вона повинна допомагати співробітникам усвідомлювати професійний зміст своєї праці та її суспільну значущість, перетворюючи службу управління персоналом на каталізатора якісних змін у громаді.

Професійне навчання та розвиток компетенцій. Якість підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування за умов сьогодення набуває особливої актуальності, оскільки вона безпосередньо впливатиме на якість надання адміністративних послуг членам територіальних громад. Якісне підвищення кваліфікації є критично важливим для працівників органів місцевого самоврядування. Воно забезпечить їм належне оволодіння сучасними професійними компетенціями та гарантує готовність до ефективної діяльності за умов швидких змін і нових викликів. Це, своєю чергою, дасть змогу стабільно виконувати функції держави та місцевого самоврядування, сприяти повоєнній відбудові та створенню умов для сталого розвитку України, а також продовженню курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію [12].

Варто наголосити, що поки Закон № 3077 не набув чинності, індивідуальна програма професійного розвитку та оцінювання результатів її виконання для посадових осіб місцевого самоврядування не має обов'язкового характеру. Попри це, потреби цих осіб у навчанні визначаються та інтегруються в прогностичні показники державного замовлення на професійне навчання, а також використовуються під час його планування та організації. Однак служби управління персоналом використовують рекомендовані НАДС інструменти підвищення ефективності навчання не в повному обсязі, що часто пояснюється саме відсутністю законодавчого обов'язку їхнього впровадження.

Відсутність обов'язкової оцінки результатів навчання нівелює її ключову мету: інформаційне забезпечення рішень щодо поліпшення навчальних програм та їхньої організації. Як наслідок, ускладнюється налагодження систематичної співпраці між кадровими службами та освітніми провайдерами щодо якості, а також запобігає оперативному коригуванню навчальних потреб [12].

Висновки та перспективи подальших досліджень

Узагальнюючи результати дослідження модернізації функцій управління персоналом в органах місцевого самоврядування, можна зробити такі висновки. Реформа децентралізації та зміни у публічному управлінні зумовили перехід від застарілої моделі кадрового діловодства до стратегічного управління людськими ресурсами. Управління персоналом в органах місцевого самоврядування перетворюється з допоміжного ресурсу на ключовий фактор успіху реформ та розвитку територіальних громад.

Ухвалення 2 травня 2023 р. нового Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (стаття 17) створило правове підґрунтя для формування професійних HR-підрозділів. Це дасть змогу керівникам органів місцевого самоврядування реалізовувати ефективну кадрову політику, що базується на принципах професійності та політичної неупередженості.

Модернізація системи управління персоналом в органах місцевого самоврядування полягає у впровадженні нових функцій, серед яких пріоритетними є: стратегічне планування кадрового потенціалу, професійний добір на основі компетентностей, адаптація та наставництво новопризначених працівників, а також системний професійний розвиток.

Ефективне виконання службами управління персоналом ролей аналітика, комунікатора та каталізатора змін сприятиме підвищенню якості адміністративних послуг та зростанню довіри громадян до місцевої влади.

Попри наявність законодавчої бази, інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування все ще потребують глибшого вивчення та адаптації до практичних потреб. Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на таких напрямках:

- цифровізація HR-процесів: дослідження методів впровадження сучасних інформаційних систем для обліку та оцінювання персоналу, що є актуальним в умовах диджиталізації публічної служби;
- механізми оцінювання ефективності (KPI): розроблення та обґрунтування чітких критеріїв оцінювання результативності службової діяльності посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки наразі потенціал цього інструменту використовується не повною мірою.

References

1. Верховна Рада України (2021). Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: схв. розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p>
2. Верховна Рада України (2024). Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування (зарєстрований у Міністерстві юстиції України 22 березня 2024 року за № 435/41780). Наказ НАДС України від 19 лютого 2024 р. № 26-24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0435-24#Text>
3. Верховна Рада України (2024). Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 2 травня 2023 року № 3077-ІХ. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
4. Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М., & Шканова, О. М. (2009). Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 502 р.
5. Гаврилюк, Л. В. (2020). HR-менеджмент в органах державної влади: сутність та особливості впровадження. *Інвестиції: практика та досвід*, 2, 89-94.
6. Гончарук, Н., & Прудіус, О. (2022). Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах диджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 16-24.
7. Зленко, А., Лященко, Ю., & Зленко, Я. (2024). Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 9, 18-31.
8. Кормишкін, Ю. А., & Уманська, В. В. (2021). Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 4, 24-34.
9. Линдюк, О. (2016). Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 304 р.
10. Малиновський, Ю. В., & Карий, О. І. (2023). Обґрунтування кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*, 4(73), 22-26. <https://doi.org/10.36930/507303>
11. Національне агентство України з питань державної служби (2025). Новації в управлінні персоналом в органах місцевого самоврядування: стартувала серія тематичних вебінарів. URL: <https://nads.gov.ua/news/novatsii-v-upravlinni-personalom-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-startovala-seriia-tematichnykh-vebinariv>
12. Національне агентство України з питань державної служби (2025). Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiine-navchannya/konsultativno-doradchi-orhany-nads-z-pytan-profesiinoho-navchannia/koordinacijna-rada>
13. Національне агентство України з питань державної служби (2025). Функціонування служб управління персоналом URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/funkcionuvannya-sluzhb-upravlinnya-personalom>
14. Пащенко, Л. (2003). Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби. *Управління сучасним містом*, 1/1-3(9), 113-118.
15. Пшик-Ковальська, О. О., & Ковальський, О. І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 4(2), 88-93. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.088>
16. Селіванов, С. В. (2022). Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців. *Право та державне управління*, 4, 28-33. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.4>
17. Сergygin, S. M., Borodin, S. I., Komarova, K. V., Lipovska, H. A., & Tarasenko, T. M. (2019). Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 200 р.
18. Фесенко, В. О. (2021). Поняття та класифікація кадрових ризиків у системі управління персоналом в органах місцевого самоврядування в Україні. *Науковий вісник "Демократичне врядування"*, 1(27), <https://doi.org/10.33990/2070-4038.27.2021.239246>

MODERNIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONS IN LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE

The article examines the theoretical and practical aspects of modernizing personnel management functions in local self-government bodies of Ukraine within the context of decentralization and public administration reform. The relevance of the topic is driven by the need to transform personnel work from traditional record-keeping to strategic human resource management, which is crucial for the success of reforms and post-war recovery.

The methodological basis includes systemic analysis, the comparative-analytical method, and content analysis of legal acts, enabling a comprehensive review of changes in personnel policy.

Based on the research results, the new legal framework is analyzed, specifically Article 17 of the Law "On Service in Local Self-Government Bodies," which mandates the establishment of personnel management services. The key functions of updated HR units are substantiated: strategic planning of human capital, competency-based professional selection, onboarding and mentoring, performance appraisal, and organization of professional development. It is determined that the modernization of HR functions contributes to increasing the efficiency of local self-government bodies, fostering professional culture, and growing public trust in authorities.

Keywords: personnel management; local self-government bodies; modernization, personnel policy; HR service; professional development; decentralization.