

Регіональне управління та місцеве самоврядування

УДК 35:005.591.6

**Сич Тетяна Володимирівна**

*доктор педагогічних наук, професор, завідувачка кафедри  
публічної служби й управління навчальними закладами*

*ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

**Sych Tetiana**

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor*

*Department of Public Service and Management of Educational Institutions*

*Luhansk Taras Shevchenko National University*

*ORCID: 0000-0003-0230-3374*

**Терент'єва Ольга Леонідівна**

*кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри  
публічної служби й управління навчальними закладами*

*ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»*

**Terentieva Olha**

*Candidate of Public Administration Sciences, Senior Lecturer of the*

*Department of Public Service and Management of Educational Institutions*

*Luhansk Taras Shevchenko National University*

*ORCID: 0009-0006-9539-8454*

**ІННОВАЦІЇ ТА ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  
INNOVATIONS AND TRENDS IN HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобальної трансформації  
публічного управління ключового значення набуває інноваційний підхід до*

управління людськими ресурсами. Зміни соціально-економічного середовища, діджиталізація державного сектору та виклики повоєнного відновлення України зумовлюють потребу у формуванні нової моделі HRM, орієнтованої на гнучкість, ефективність і стійкість державних інституцій.

**Метою** дослідження є виявлення теоретичних засад та практичних інструментів упровадження інновацій в управлінні людськими ресурсами в системі публічного управління України з урахуванням міжнародного досвіду.

**Матеріали і методи.** Методологічну основу становлять системний, порівняльний, аналітичний і структурно-функціональний підходи. Використано методи аналізу наукових публікацій, контент-аналіз офіційних звітів міжнародних організацій (OECD), а також узагальнення кращих практик HRM в державному секторі.

**Результати.** Доведено, що впровадження організаційно-управлінських та соціальних інновацій – цифровізація HR-процесів, розвиток компетентнісного управління, застосування гнучких моделей зайнятості, підвищення ролі лідерства та корпоративної культури – забезпечує підвищення ефективності публічної служби. Визначено, що успішна реалізація інновацій у сфері HR вимагає інституційної підтримки, розбудови цифрової інфраструктури, системного навчання кадрів і створення мотиваційного середовища для розвитку персоналу.

**Перспективи.** Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні національної концепції інноваційного HRM у публічному управлінні, що інтегрує цифрові технології, соціальні інновації та принципи good governance, а також на порівняльному аналізі ефективності таких моделей у країнах ЄС.

**Ключові слова:** інновації, управління людськими ресурсами, публічне управління, цифровізація, компетентнісний підхід, соціальні інновації, HRM, державна служба.

**Summary.** *Introduction. In the context of global transformation of public administration, an innovative approach to HRM becomes crucial. The changing socio-economic environment, digitalization of the public sector, and the challenges of Ukraine's post-war recovery highlight the need to develop a new HRM model focused on flexibility, efficiency, and institutional resilience.*

*Purpose. The purpose of the study is to identify the theoretical foundations and practical tools for implementing innovations in human resource management within the system of public administration in Ukraine, taking into account international experience.*

*Materials and Methods. The methodological framework is based on systemic, comparative, analytical, and structural-functional approaches. The study applies the analysis of scientific publications, content analysis of official reports by international organizations (OECD), and synthesis of best HR management practices in the public sector.*

*Results. The research proves that the introduction of organizational-managerial and social innovations – such as HR process digitalization, competence-based management, flexible employment models, leadership development, and corporate culture enhancement – increases the efficiency of public service. It is shown that successful implementation of HR innovations requires institutional support, development of digital infrastructure, systematic staff training, and the creation of a motivational environment for professional growth.*

*Discussion. Future studies should focus on developing a national concept of innovative HRM in public administration that integrates digital technologies,*

*social innovations, and the principles of good governance, as well as on a comparative analysis of the effectiveness of such models in EU countries.*

**Key words:** *innovation, human resource management, public administration, digitalization, competence-based approach, social innovation, HRM, civil service.*

**Постановка проблеми.** Сучасна система публічного управління переживає етап глибоких трансформацій, зумовлених як глобальними викликами, так і внутрішніми реформами в Україні. Ефективність управління значною мірою визначається якістю людського капіталу, тому управління людськими ресурсами стає стратегічним інструментом розвитку державних інституцій. У контексті реформування державної служби, децентралізації та цифровізації важливого значення набувають інноваційні підходи до розвитку персоналу, зокрема компетентнісний підхід, адаптивне управління, гнучкі форми організації праці, а також створення середовища для безперервного навчання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інновацій в управлінні людськими ресурсами у сфері публічного управління активно досліджується як у світовій, так і в українській науковій літературі. М. Армстронг і С. Тейлор [7] розглядають HRM як стратегічну систему, орієнтовану на розвиток потенціалу працівників, тоді як Д. Ульріх і В. Брокбанк [12] акцентують на інтеграції HR-функцій у стратегічне управління. У звітах OECD [9] підкреслюється значення гнучких, інноваційних підходів до державної служби, зокрема розвитку цифрових компетентностей і лідерських якостей. Українські дослідники (В. Шостак [4], І. Яремко [5], Н. Гончарук [8] та ін.) наголошують на впровадженні HRMIS, компетентнісного підходу та нових моделей навчання державних службовців [2; 3].

**Мета статті** – розкрити зміст, форми і механізми впровадження організаційно-управлінських та соціальних інновацій у сфері управління людськими ресурсами публічного управління України, а також узагальнення світового досвіду у цій сфері.

**Матеріали і методи.** Методологічну основу дослідження становлять положення теорії публічного управління, управління людськими ресурсами, соціального менеджменту та організаційної поведінки. Використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний підходи. Емпіричну базу становлять нормативно-правові документи України, аналітичні матеріали Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), OECD, а також результати досліджень 2020–2025 рр. [4–8].

**Виклад основного матеріалу.** Інновації у сфері HR у публічному управлінні розуміють як впровадження нових підходів, методів, технологій та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом, розвиток компетентностей і мотивації працівників [12]. В умовах сучасних викликів (війна, міграція, дефіцит кадрів, цифровізація) потреба в інноваціях у кадровій політиці держави зростає. Змінюються функції HR-служб – від адміністративно-документаційних до стратегічно-аналітичних. Сучасний HR у публічному управлінні орієнтується на результативність, індивідуальний розвиток працівників, формування нової управлінської культури [8].

Одним із ключових напрямів є впровадження компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами. Згідно з наказом НАДС, серед інших професійних компетенцій державних службовців є такі як комунікація та взаємодія, прийняття ефективних рішень, лідерство, цифрова грамотність та ін. За рекомендаціями НАДС потреби у професійному навчанні «рекомендується зазначати у вигляді професійних

компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити державному службовцю» [2].

Іншим важливим інноваційним напрямом є розвиток лідерства у державній службі. Успішні державні організації формують лідерські програми, школи управлінців, застосовують методи коучингу та менторства. Прикладом є проєкти «Лідери змін» і «Школа підготовки стратегів» та ін., ініційовані НАДС спільно з міжнародними організаціями [9].

Також поширюється практика гнучких форматів організації праці – дистанційна робота, змішаний графік, проєктні команди. В умовах воєнного стану ці моделі стали необхідними для збереження безперервності роботи органів влади та балансу між службовими і приватними потребами працівників. Інноваційний вимір HR у публічному управлінні передбачає зміну філософії мотивації працівників – від ієрархічної до партнерської. Мотиваційні системи сьогодні базуються на визнанні, автономії, розвитку, а не лише матеріальних стимулах. Впроваджуються інструменти індивідуальних планів розвитку, зворотного зв'язку 360°, оцінювання емоційного інтелекту та менторства [10].

В управлінських структурах досить поширеною є практика використання різноманітних систем рейтингування, що базуються на об'єктивних критеріях оцінювання – таких як рівень компетентності, активна участь у професійних проєктах, програмах підвищення кваліфікації тощо. Водночас значення не втрачають традиційні інструменти HR-менеджменту: психологічне тестування, системний моніторинг, проведення корпоративних і кризових заходів, спрямованих на виявлення причин зниження ефективності роботи команди та усунення негативних наслідків у колективі.

Формування корпоративної культури навчання є ще одним ключовим напрямом. У публічному секторі дедалі більше утверджується принцип

«навчання протягом життя». Працює онлайн-платформа «Прометеус» та електронна система підвищення кваліфікації державних службовців, розроблена НАДС. Це сприяє формуванню спільнот практики, обміну досвідом, підвищенню залученості працівників [3].

Міжнародний досвід засвідчує, що модернізація системи управління людськими ресурсами у публічному секторі є одним із ключових чинників ефективності державного управління. Розвинені країни Європейського Союзу, а також Канада, Нова Зеландія та Сінгапур впроваджують комплексні HRM-стратегії, орієнтовані на інновації, цифровізацію та розвиток лідерського потенціалу державних службовців, демонструють ефективні моделі цифрового HR-менеджменту в державному секторі.

Так, у Великій Британії створено Civil Service Learning Platform, яка поєднує онлайн-освіту, індивідуальне наставництво та електронне оцінювання компетентностей. Модель HR-менеджменту у Данії ґрунтується на принципі «гнучкої державної служби» (flexicurity), що забезпечує одночасно стабільність зайнятості та можливість швидкої адаптації до змін [11].

У Сінгапурі діє централізована система HRP, яка об'єднує понад 100 державних установ і виконує водночас кадрові та фінансово-бюджетні функції [5].

У Канаді активно впроваджується Public Service Renewal Framework, що поєднує інструменти цифрового лідерства, відкритих інновацій і сервісного підходу до управління персоналом [11], функціонує освітній портал GCcampus, що забезпечує неперервний розвиток компетентностей державних службовців [5].

У країнах Балтії (зокрема, Естонії) особливу роль відіграє HRMIS – інтегрована електронна система управління кадрами, що дає змогу відстежувати кар'єрну траєкторію, оцінювати результативність і формувати резерв керівних кадрів на основі даних. Єдина електронна HR-платформа

для всіх державних органів, що інтегрує оцінювання компетентностей, електронні навчальні програми та кадрову аналітику [9]. Така цифрова трансформація сприяє прозорості кадрових процедур і підвищує довіру до державної служби.

У Фінляндії інноваційні HR-підходи базуються на «довірчому управлінні» – високій автономії працівників, прозорій комунікації, гнучкості, культурі співпраці. Згідно з дослідженням «Government at a Glance 2023», країни, які інвестують у розвиток людського капіталу публічного сектору через навчання, обмін знаннями та мотиваційні програми, демонструють вищу ефективність політик і більшу довіру громадян [9].

Таблиця 1

**Світовий досвід інновацій у HRM у сфері публічного управління**

| Країна          | Ключові інновації HRM                                                                                                           | Очікувані результати / ефекти                                             |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Велика Британія | Civil Service Learning Platform; система безперервного навчання                                                                 | Підвищення професійних компетентностей, розвиток лідерства                |
| Данія           | Модель «flexicurity»; гнучкі контракти та персональні плани розвитку                                                            | Баланс між стабільністю зайнятості та інноваційністю персоналу            |
| Канада          | Public Service Renewal Framework; електронне управління кар'єрою                                                                | Підвищення мотивації, створення культури інновацій                        |
| Естонія         | HRMIS, електронний кадровий облік і KPI-оцінювання                                                                              | Прозорість і цифровізація кадрових процесів                               |
| Сінгапур        | Модель «Whole-of-Government HRM»; стратегічне планування кадрів                                                                 | Синергія між відомствами, орієнтація на результат                         |
| Фінляндія       | Концепція «Work-life balance», державна служба «Valtiolle.fi» інтегрована з єдиною базою вакансій та компетенцій держслужбовців | Автономія працівників, прозорі комунікації, гнучкість, культури співпраці |

Джерело: узагальнено автором за джерелами [5; 9; 11]

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що головною тенденцією є перехід від адміністративного до партнерського HR-менеджменту, у якому персонал розглядається не як ресурс, а як актив, що формує інституційну спроможність держави.

Для України актуальним є впровадження аналогічних підходів – о створення інтегрованої HRMIS, формування системи безперервного навчання держслужбовців і розроблення національної концепції розвитку людського капіталу у публічному управлінні з урахуванням принципів good governance.

На сьогоднішньому етапі інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у сфері публічного управління України мають дуальний характер: з одного боку – вони орієнтовані на впровадження міжнародних стандартів HR, з іншого – враховують специфіку воєнного часу, обмежені ресурси й високий рівень стресу персоналу.

Однак ситуація невизначеності здатна породжувати нові можливості для впровадження інновацій, стимулюючи культуру експериментування та відкритість до нестандартних рішень і свіжих ідей.

З 31 березня 2021 року за підтримки ЄС у рамках «Програми підтримки управління державними фінансами для України» (EU4PFM) в Україні запущено HRMIS [3]. За даними НАДС [6], частка державних органів, які впровадили HRMIS як ключовий показник Стратегії реформування державного управління в Україні на 2022–2025 роки постійно зростає. Очікується, що до червня 2025 року понад 90% державних органів влади будуть підключені до системи. Процес цифровізації управління людськими ресурсами спрямований на подолання дефіциту цілісних даних і аналітичних відомостей щодо кадрового складу державних органів. Наявна фрагментарність та обмеженість інформації про ефективність функціонування системи державного управління в Україні ускладнює раціональне планування та оптимізацію чисельності персоналу виконавчих структур. Попри наявність у державних установ власних інформаційних систем кадрового обліку, дані, що в них зберігаються, часто є неповними або непрозорими, що не дає змоги здійснити комплексний аналіз і

забезпечити ефективне управління людськими ресурсами на державній службі.

Запровадження інформаційної системи HRMIS у державних органах супроводжується низкою проблем і обмежень, серед яких:

- Обмежені ресурси – нестача матеріально-технічного забезпечення та кваліфікованого персоналу в окремих установах для повноцінного підключення та обслуговування системи. НАДС неодноразово звертала увагу на дефіцит фахівців у сферах технічної підтримки, кібербезпеки та бізнес-аналітики, що стримує масштабне впровадження HRMIS;
- Перевантаженість кадрових служб – необхідність дублювання завдань із заповнення HRMIS та ведення внутрішніх електронних і паперових баз даних призводить до зниження ефективності роботи. Попри підключення більшості державних органів до системи, заповнення функціональних модулів залишається неповним: на Публічному порталі HRMIS, наприклад, відсутні дані щодо статі, віку, стажу державної служби та типів посад працівників;
- Низький рівень цифрових компетентностей – обмежені знання та навички працівників кадрових підрозділів щодо практичного використання системи, що гальмує ефективне застосування HRMIS у процесах управління персоналом [3].

Отже, попри позитивні тенденції, існують проблеми: недостатня цифрова компетентність державних службовців, фрагментарність HR-політики, обмежене фінансування програм розвитку персоналу. Вирішення цих проблем можливе шляхом інтеграції HRMIS, підвищення аналітичної спроможності кадрових служб, розвитку внутрішньої культури довіри й командності.

Подальший розвиток системи HRM у публічному управлінні України має спиратися на поєднання організаційно-управлінських інновацій

(структура, процеси, компетентності) та соціальних інновацій (мотивація, культура, комунікація, навчання).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Інновації в управлінні людськими ресурсами є ключовим чинником трансформації публічного управління України. Вони сприяють підвищенню професійності кадрів, формуванню нової управлінської культури, забезпеченню ефективності державної служби в умовах криз і реформ.

Перспективними напрямками є: розвиток компетентнісного підходу до HR-політики; створення інституцій підтримки лідерства та навчання протягом життя; впровадження гнучких форматів праці та індивідуальних траєкторій розвитку; формування відкритої корпоративної культури та мотиваційного середовища; адаптація кращих європейських практик до українських реалій. Інноваційна модель управління людськими ресурсами у сфері публічного управління України має стати основою для формування стійкої, компетентної та орієнтованої на результат державної служби.

### **Література**

1. Лідери змін: як Школа підготовки стратегів змінює державне управління. *НАДС*. 2025. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiie-derzhavne-upravlinnia> (дата звернення: 02.09.2025).

2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку): наказ НАДС від 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n78> (дата звернення: 02.09.2025).

3. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. 2025. URL:

[https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm\\_source=chatgpt.com](https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm_source=chatgpt.com)  
(дата звернення: 02.09.2025).

4. Шостак В. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. *Філософія та управління*. 2024. (2). С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03>

5. Яремко І. Цифрова еволюція політики у відношенні кадрів у державному секторі: від адміністрування до розумного менеджменту. *Матеріали SWorld-Ger Conference*, 2025. 1 (гес39-00). С. 64–67. DOI: <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2025-39-00-017>

6. XXXIV Координаційна рада з питань реформування державного управління. 2025. <https://par.in.ua/information/news/437-xxkhiv-koordynatsiina-rada-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia> (дата звернення: 02.09.2025).

7. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15-te ed. London: Kogan Page, 2020. 760 p.

8. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 2025. 10(2 s). DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>

9. Government at a Glance 2023, *OECD Publishing*, Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.

10. Kaufman B.E. Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Champaign. 2004. 27 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/37152395\\_Theoretical\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_and\\_the\\_Employment\\_Relationship](https://www.researchgate.net/publication/37152395_Theoretical_Perspectives_on_Work_and_the_Employment_Relationship) (дата звернення: 02.09.2025).

11. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. Paris: OECD Publishing, 2023. URL:

[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023\\_a8f17605/5b378e11-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf) (дата звернення: 02.09.2025).

12. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *NHRD Network Journal*. 2010. Vol. 3, issue 4. DOI: 10.1177/0974173920100422

### References

1. Lidery zmin: yak Shkola pidhotovky stratehiv zminiuiе derzhavne upravlinnia [Change Leaders: How the School of Strategy Makers is Transforming Public Administration]. (2025). *NADS*. URL: <https://nads.gov.ua/news/lidery-zmin-iak-shkola-pidhotovky-stratehiv-zminiuiе-derzhavne-upravlinnia> [in Ukrainian].

2. Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo skladannia, perehliadu ta monitorynhu vykonannia indyvidualnoi prohramy pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtisia (indyvidualnoi prohramy profesiinoho rozvytku) [On the Approval of the Methodological Recommendations for the Development, Review, and Monitoring of the Implementation of an Individual Program for Enhancing the Professional Competence of a Civil Servant (Individual Professional Development Program)]: nakaz NADS vid 26.10.2020 № 201-20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0201859-20#n78> [in Ukrainian].

3. Tsyfrova transformatsiia systemy upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii sluzhbi [Innovations in Human Resource Management in the Public Sector of Ukraine]. (2025). URL: [https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm\\_source=chatgpt.com](https://parlament.org.ua/en/analytics/digital-transformation-of-the-human-resource-management-system-in-the-civil-service/?utm_source=chatgpt.com) [in Ukrainian].

4. Shostak V. (2024). Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. *Philosophy and Governance*, (2), 21–30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> [in Ukrainian].
5. Yaremko, I. (2025). Digital evolution of hr policy in the public sector: from administration to smart management. *SWorld-Ger Conference Proceedings, I(gec39-00)*, 64–67. <https://doi.org/10.30890/2709-1783.2025-39-00-017> [in Ukrainian].
6. XXXIV Koordynatsiina rada z pytan reformuvannia derzhavnoho upravlinnia [Coordination Council on Public Administration Reform]. 2025. <https://par.in.ua/information/news/437-xxkhiv-koordynatsiina-rada-z-pytan-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia> [in Ukrainian].
7. Armstrong M., Taylor S. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15-te ed. London: Kogan Page, 760 p.
8. Goncharuk N., Bilokudria A., Kovalchuk M., Suray I., Komarova K. (2025). The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service: Development in the Context of Digital Transformation of Society. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, 10(2 s) <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.334>
9. Government at a Glance 2023. (2023). *OECD Publishing*, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
10. Kaufman B.E. (2004). Theoretical Perspectives on Work and the Employment Relationship. Champaign. 27 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/37152395\\_Theoretical\\_Perspectives\\_on\\_Work\\_and\\_the\\_Employment\\_Relationship](https://www.researchgate.net/publication/37152395_Theoretical_Perspectives_on_Work_and_the_Employment_Relationship)
11. Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service. (2023). Paris: OECD. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023\\_a8f17605/5b378e11-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/public-employment-and-management-2023_a8f17605/5b378e11-en.pdf)

12. Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandholtz K., Younger J. (2010). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. *NHRD Network Journal*, Vol. 3, issue 4, URL: DOI: 10.1177/0974173920100422