

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 351:005.95(4-67ЄС)(477)

Бачинський Остап-Степан Ярославович

*аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»*

Bachynskyi Ostap-Stepan

*Postgraduate Student of the
Department of Administrative and Financial Management*

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0009-0002-4652-5403

**ЄВРОПЕЙСЬКІ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У
ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
EUROPEAN PRACTICES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN
THE PUBLIC SECTOR: LESSONS FOR UKRAINE**

***Анотація.** Вступ. Актуальність дослідження зумовлена потребою підвищення ефективності державного управління в Україні в умовах євроінтеграції, реформування державної служби та цифрової трансформації публічного сектору. Посилення ролі людського капіталу, формування етичної культури управління й перехід до аналітично орієнтованих HR-процесів вимагають переосмислення кадрової політики відповідно до європейських стандартів. Європейські країни демонструють високі результати у сфері професіоналізації публічної служби завдяки впровадженню стратегічного управління людськими ресурсами, компетентнісного підходу, безперервного навчання та цифрових технологій, що актуалізує необхідність їх адаптації до українських реалій.*

***Мета дослідження.** Метою статті є аналіз і узагальнення європейських практик управління персоналом у публічному секторі та*

обґрунтування шляхів їх адаптації для вдосконалення кадрової політики й підвищення результативності системи державного управління України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано порівняльно-аналітичний, системний і структурно-функціональний методи, що забезпечили комплексне вивчення європейських моделей Human Resource Management (далі – HRM), зокрема стратегічного управління людськими ресурсами (далі – SHRM), компетентнісного підходу (далі – CBA), етичного лідерства (далі – PSL) і концепції безперервного навчання (далі – LLL). Матеріалами дослідження є наукові публікації, присвячені управлінню персоналом у публічному секторі та адаптації європейських практик у різних країнах Європи.

Результати дослідження. Проаналізовано еволюцію підходів до управління персоналом у країнах ЄС та виявлено, що сучасна європейська кадрова політика орієнтована на стратегічність, прозорість і результативність. З'ясовано, що в Україні сформовано основи сучасної HRM-системи, проте спостерігаються проблеми фрагментарності нормативного регулювання, недостатньої цифровізації HR-процесів, низької інтеграції HR-аналітики (далі – HRDA) у процес ухвалення рішень та обмеженої мобільності кадрів. Доведено, що впровадження європейських практик вимагає створення єдиної HRM-платформи, розвитку національного каталогу компетенцій, посилення етичного лідерства, системи мотивації та інституціоналізації політик інклюзії (далі – DEI).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності управління персоналом та вивченні впливу розвитку кадрового потенціалу на стійкість державних інституцій і рівень суспільної довіри до влади.

Ключові слова: державна служба, кадрова стратегія, професіоналізація, інституційна спроможність, цифровізація управління, компетенції, добровільне лідерство.

Summary. *Introduction. The relevance of the research is determined by the need to enhance the efficiency of public administration in Ukraine amid European integration, civil service reform, and digital transformation of the public sector. Strengthening the role of human capital, developing an ethical management culture, and transitioning toward data-driven HR processes require rethinking personnel policy in line with European standards. European countries demonstrate significant achievements in professionalizing the civil service through the implementation of strategic human resource management, competency-based approaches, continuous learning, and digital technologies, which highlights the necessity of adapting these practices to the Ukrainian context.*

Purpose of the study. The purpose of the article is to analyze and generalize European practices of human resource management in the public sector and to substantiate the ways of their adaptation to improve personnel policy and enhance the effectiveness of Ukraine's public administration system.

Materials and methods. The study uses comparative-analytical, systematic, and structural-functional methods, which ensured a comprehensive study of European models of Human Resource Management (hereinafter referred to as HRM), in particular strategic human resource management (hereinafter referred to as SHRM), competency-based approach (hereinafter referred to as CBA), ethical leadership (hereinafter referred to as PSL), and the concept of lifelong learning (hereinafter referred to as LLL). The research materials consist of scientific publications devoted to human resource management in the public sector and the adaptation of European practices in various European countries.

Results of the study. The evolution of approaches to human resource management in EU countries has been analyzed, revealing that modern European human resource policy is focused on strategy, transparency, and effectiveness. It has been established that the foundations of a modern HRM system have been laid in Ukraine, but there are problems with fragmented regulatory oversight, insufficient digitization of HR processes, low integration of HR analytics (hereinafter HRDA) into the decision-making process, and limited staff mobility. It has been proven that the implementation of European practices requires the creation of a unified HRM platform, the development of a national competency catalog, the strengthening of ethical leadership, a motivation system, and the institutionalization of inclusion policies (hereinafter referred to as DEI).

Prospects for further research lie in developing a system of quantitative indicators for assessing the effectiveness of personnel management and studying the impact of human resource development on the stability of state institutions and the level of public trust in the authorities.

Key words: *civil service, personnel strategy, professionalization, institutional capacity, digital governance, competencies, integrity-based leadership.*

Постановка проблеми. Проблематика вдосконалення системи управління персоналом у публічному секторі України набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграційного курсу держави, реформування державної служби та децентралізації влади. Сучасні виклики, зумовлені війною Росії проти України, масштабними міграційними процесами, цифровізацією публічних послуг і необхідністю швидкої відбудови державних інституцій, актуалізують потребу у формуванні нової управлінської культури, орієнтованої на результативність, етичність і професіоналізм державних службовців. Європейські практики управління персоналом, побудовані на принципах компетентнісного підходу,

меритократії, оцінювання результатів діяльності, лідерства та неперервного професійного розвитку, можуть слугувати орієнтиром для вдосконалення національної моделі кадрової політики у сфері публічного управління. Застосування таких підходів передбачає не лише адаптацію інструментів добору, мотивації та навчання персоналу, а й трансформацію управлінського мислення в напрямі стратегічного управління людським капіталом як важливим ресурсом державної ефективності. Отже, дослідження європейського досвіду управління персоналом у публічному секторі та визначення можливостей його імплементації в українських умовах має як теоретичне, так і прикладне значення, спрямоване на підвищення інституційної спроможності органів влади та формування професійної, мотивованої й доброчесної державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Огляд літератури свідчить, що науковці розглядають концептуальні, нормативно-інституційні, інноваційно-технологічні та стратегічні аспекти трансформації кадрової політики України у контексті інтеграції до європейського адміністративного простору. Зокрема, Є. Хорошилов визначає, що ефективність кадрової політики держави безпосередньо залежить від рівня стратегічного планування людських ресурсів і відповідності управлінських практик європейським стандартам [1]. Дослідниця Н. Волкова наголошує, що стратегічне управління персоналом публічної служби має базуватися на принципах відкритості, підзвітності та компетентнісного розвитку, що відповідає цінностям ЄС [2]. Значення формування сучасної кадрової культури державної служби, орієнтованої на розвиток гнучких навичок і результативність, підкреслює О. Маковоз [3]. Тенденції гуманізації HRM демонструють Е. Лосєва та І. Дашко, акцентуючи на важливості мотиваційних програм, корпоративної етики та соціальної відповідальності в публічному секторі [4].

У межах інституційного та нормативного забезпечення впровадження європейських HR-стандартів у публічному секторі К. Коцюба розглядає технологічну трансформацію кадрових процесів як елемент інституційного механізму міжвідомчої взаємодії, акцентуючи на важливості цифрових інструментів управління персоналом [5]. Виклики гармонізації національної кадрової політики з європейськими стандартами, зокрема щодо етики державної служби, відкритості процедур і професійної незалежності службовців, досліджує Д. Сухий [6]. Напрями реформування публічного управління в контексті євроінтеграційного вектору аналізують Я. Галич та О. Могиль, підкреслюючи роль кадрової компетентності в забезпеченні інституційної стійкості [7].

Інноваційно-технологічні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі становлять окремий важливий аспект досліджень. Так, О. Шевчук і співавтори аналізують запровадження таких інноваційних HR-технологій у державній службі, як автоматизовані системи рекрутингу, дистанційне навчання та електронна оцінка ефективності [8]. Вплив сучасного рівня демократичних трансформацій на перспективи реформи публічного управління вивчає С. Ганушишин [9]. Науковиця Е. Кніс і колеги (E. Knies et al.) доводять, що контекстуальні чинники, зокрема політичні, культурні та соціальні, істотно впливають на результативність HR-стратегій у публічному секторі, що має значення для адаптації цифрових рішень у державному управлінні [10]. Порівняльний аналіз тенденцій HRM у приватному та державному секторах Центрально-Східної Європи здійснюють Й. Поор і співавтори (J. Poór et al.), виявляючи спільні риси цифровізації кадрових систем [11]. Дослідники Ф. Краваріті (F. Kravariti) та К. Джонстон (K. Johnston) підкреслюють, що технологічні зміни потребують переосмислення підходів до управління талантами й навчання державних службовців [12]. Потенціал штучного інтелекту в управлінні персоналом державного сектору ЄС вивчають С. Ван Ноорт

(S. Van Noordt) і Г. Мізурака (G. Misuraca), розкриваючи можливості прогнозування кадрових потреб і вдосконалення HR-аналітики [13].

Стратегічні, інноваційні та соціально-відповідальні аспекти управління людськими ресурсами в публічному секторі також є важливим напрямом досліджень. Зокрема, А. Папа та колеги (A. Papa et al.) підкреслюють, що інноваційна результативність організацій зростає за умови ефективного управління знаннями, утримання працівників і розвитку кадрових практик, що забезпечують сталість управлінських процесів [14]. Концепцію «green HRM», що базується на поєднанні екологічної та соціальної відповідальності з цифровізацією кадрових процесів, розробляють Н. Т. Фам і співавтори (N. T. Pham et al.) [15].

Попри значний науковий доробок, залишаються нерозв'язаними питання інтеграції європейських підходів до управління персоналом у національну систему публічної служби. Недостатньо досліджено механізми стратегічного планування кадрів, використання аналітики людських ресурсів, розвиток етичного лідерства в публічному секторі, цифровізацію процесів управління персоналом і впровадження політик інклюзії, рівності та різноманіття. Попередні дослідження мали переважно описовий характер і не забезпечили системного порівняння з моделями ЄС.

Запропоноване дослідження заповнює ці прогалини шляхом комплексного аналізу європейських практик HRM, визначення ступеня відповідності української системи стандартам ЄС і розроблення практичних рекомендацій щодо адаптації підходів SHRM, CBA, PSL та LLL. Отримані результати формують підґрунтя для створення сучасної, професійної й етичної кадрової системи публічної служби України.

Мета статті — дослідити європейські практики управління персоналом у публічному секторі та обґрунтувати можливості їх адаптації для підвищення ефективності кадрової політики в системі державного управління України.

Завдання статті:

- 1) проаналізувати еволюцію та сучасні європейські моделі управління персоналом у публічному секторі;
- 2) оцінити відповідність української системи управління персоналом стандартам ЄС і визначити чинники, що обмежують їх імплементацію;
- 3) окреслити напрями адаптації європейських моделей управління персоналом до умов публічного управління України.

Матеріали і методи. У дослідженні використано системний, порівняльно-аналітичний і структурно-функціональний методи, що забезпечили комплексне вивчення європейських моделей управління персоналом у публічному секторі. Джерельну базу становили наукові публікації, що висвітлюють практику SHRM, CBA, PSL та LLL.

Виклад основного матеріалу. Сучасна теорія управління персоналом у публічному секторі ЄС розвивалася під впливом еволюції концепцій державного управління – від класичної бюрократичної моделі до підходів нового державного менеджменту та належного врядування. У перших моделях акцент робився на дотриманні формальних процедур, централізованому контролі та ієрархічній структурі влади, а персонал розглядався як виконавець регламентованих функцій. З переходом до парадигми ефективності, прозорості та орієнтації на результат почала формуватись нова система кадрової політики, що ґрунтується на принципах професіоналізму, автономії, доброчесності та розвитку людського капіталу. Теоретичні підходи в країнах ЄС сьогодні інтегрують концепції стратегічного управління персоналом, компетентнісного підходу, організаційного навчання, лідерства в публічному секторі та управління змінами. Особливе значення надається розвитку управлінських компетентностей, цифрових навичок і мотиваційних механізмів, які забезпечують здатність державних службовців діяти ефективно в умовах динамічного середовища та суспільної довіри (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція підходів до управління персоналом у публічному секторі ЄС

Етап	Теоретична основа	Характеристики	Роль персоналу	Управлінські інструменти
Традиційна бюрократична модель (до 1980-х рр.)	Веберіанська теорія раціональної бюрократії	Централізованість, суворі ієрархія, домінування нормативних процедур	Пасивний виконавець адміністративних функцій	Регламентування, посадові інструкції, контроль
Новий державний менеджмент (1980–2000 рр.)	Теорія ефективності та ринкових механізмів у публічному управлінні	Орієнтація на результат, конкуренцію, персональну відповідальність	Працівник як інструмент підвищення продуктивності	Контрактна система, оцінювання результатів (Key Performance Indicators, KPI), системи стимулювання
Належне врядування та стратегічне управління персоналом (з 2000-х рр.)	Концепції публічної цінності, компетентнісного підходу та управління знаннями	Інклюзивність, інноваційність, етичність, гнучкість, стратегічне партнерство	Партнер у створенні публічної цінності	Системи компетенцій, цифрові HR-платформи, лідерські програми, безперервне навчання

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 132; 2, с. 18–19; 6, с. 195–196; 10, с. 2435–2437; 11, с. 315–316]

Так, у Нідерландах стратегічне управління персоналом інтегровано в урядову систему планування політик через використання єдиної HR-аналітики, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби та балансувати навантаження між відомствами [12, с. 82]. У Данії система цифрового управління персоналом базується на платформі «State HR», яка забезпечує автоматизацію рекрутингу, навчання та оцінювання державних службовців за реальними показниками ефективності [13, с. 101716].

У Фінляндії запроваджено механізми гнучкої кар'єри, що дозволяють службовцям змінювати професійні траєкторії в межах публічного сектору без втрати статусу чи соціальних гарантій, що підсилює внутрішню мотивацію та інституційну стабільність [11, с. 324]. Особливу увагу в

європейській практиці приділено взаємозв'язку між компетентнісною моделлю управління та якістю публічних послуг. У Німеччині та Австрії діють системи оцінювання компетенцій, побудовані на багаторівневих показниках, які визначають здатність персоналу до стратегічного мислення, командної роботи, цифрової грамотності та орієнтації на громадянина [14, с. 593]. В Естонії розвиток державної служби пов'язаний із широким використанням цифрових HR-рішень, що дозволяють оптимізувати процеси добору, навчання та розвитку персоналу через інтеграцію в національні бази даних e-Governance [13, с. 101717–101718]. Отже, сучасна європейська практика демонструє синтез класичних адміністративних принципів із гнучкими інструментами стратегічного управління людськими ресурсами. Її ефективність забезпечується поєднанням аналітики, цифровізації, неперервного професійного розвитку та етичного лідерства, що сукупно формує адаптивну, компетентну й результативну систему публічного управління, орієнтовану на потреби суспільства.

Кадрова політика публічного сектору європейських держав ґрунтується на принципах стратегічності, прозорості, підзвітності, рівності можливостей і безперервного розвитку людського капіталу. Її теоретичне підґрунтя поєднує положення нового державного менеджменту та концепції належного врядування, орієнтуючи систему державної служби на досягнення конкретних результатів, дотримання етичних стандартів і забезпечення максимальної відкритості управлінських рішень. У сучасних моделях управління персоналом провідну роль відіграють компетентнісний підхід, цифрова трансформація процесів добору та оцінювання персоналу, розвиток лідерства й упровадження стратегічного планування людських ресурсів як складника інституційного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні принципи, моделі та інструменти кадрової політики в
публічному секторі європейських держав**

Принцип / модель	Теоретична основа	Зміст	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Мерито кратія	Теорія справедливості	Добір і просування за заслугами	Відкриті конкурси, незалежні комісії	Зменшення корупційних ризиків
СВА	Моделі управління компетенціями	Визначення основних професійних, етичних, цифрових компетенцій	Матриці компетенцій, оцінювання 360°, індивідуальні плани розвитку	Розвиток потенціалу, ефективність
SHRM	Теорія стратегічного управління	Узгодження кадрової політики зі стратегією установи	Планування потреб, HRDA, цифрові панелі	Оптимізація ресурсів
PSL	Концепції етичного лідерства	Формування етичної культури, моральна відповідальність керівників	Програми лідерства, кодекси поведінки	Підвищення довіри до інституцій
LLL	Концепція навчальної організації	Постійний розвиток компетенцій персоналу	Академії держслужби, e- learning, менторство	Адаптивність, інституційна стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5, с. 289; 7, с. 10–12; 9, с. 14–15; 12, с. 80; 14, с. 591]

У сучасних європейських державах реалізація підходів, відображених у таблиці 2, має комплексний і динамічний характер. Наприклад, у Франції система державної служби базується на суворому дотриманні принципу меритократії: на всі важливі посади працівники обираються через відкриті конкурси з обов'язковим психометричним тестуванням та перевіркою етичної відповідності кандидатів [1, с. 133–134]. У Великій Британії функціонує модель SHRM, що передбачає прогнозування кадрових потреб у межах урядових департаментів на основі HR-аналітики. Це дозволяє планувати заміщення посад, формувати кадровий резерв та забезпечувати

гнучкість системи державної служби в кризових ситуаціях. СВА у публічному секторі Нідерландів і Фінляндії реалізується через формування профілів компетенцій для кожної категорії посад, що дозволяє здійснювати об'єктивне оцінювання ефективності службовців за допомогою методу «360 градусів» і персоналізованих планів розвитку [3; 14, с. 593]. У Німеччині та Австрії активно впроваджуються програми PSL, спрямовані на розвиток управлінської етики, комунікативних навичок та здатності керівників до прийняття рішень у складних умовах. Важливим складником сучасної європейської кадрової політики є принцип безперервного професійного навчання LLL, що реалізується через академії державного управління, програми підвищення кваліфікації та цифрові e-learning платформи [7, с. 12]. Наприклад, у Швеції діє інтегрована система електронного навчання, яка поєднує модулі e-learning з аналітикою результатів підвищення кваліфікації, а в Естонії кадрові процеси повністю інтегровані в державну платформу e-Governance, що забезпечує прозорість і мінімізацію впливу людського фактора на прийняття кадрових рішень [13, с. 101716–101717; 15, с. 847–848]. Таким чином, кадрова політика в європейських державах базується на системному поєднанні принципів етики, професіоналізму, цифрової аналітики та стратегічного бачення [2, с. 19–20]. Її практична ефективність підтверджується високим рівнем довіри громадян до інституцій влади, стабільністю кадрового складу та гнучкістю публічної служби у періоди криз і трансформацій, що робить цей досвід надзвичайно цінним для подальшої адаптації в Україні.

Українська система управління персоналом у публічному секторі поступово наближається до європейських стандартів, зберігаючи при цьому власну інституційну специфіку. Основні реформи стосуються посилення прозорості добору кадрів, формування компетентнісних профілів і розширення можливостей цифрової взаємодії між службовцями та органами влади. Акцент робиться на переході від адміністративного до аналітичного

управління персоналом, коли кадрові рішення ухвалюються на основі HR-даних і стратегічних цілей установи (табл. 3).

Таблиця 3

**Відповідність елементів української системи HRM європейським
практикам**

Напрямок	Європейський орієнтир	Українська практика	Основні приклади впровадження
Добір і просування	Меритократичні принципи, відкриті конкурси	Запроваджено конкурсний відбір за участю НАДС	Єдина база вакансій, психометричне оцінювання, відкриті співбесіди
Оцінювання результатів	KPI, управління за результатами	Поступове впровадження системи оцінювання	Пілотні KPI в центральних органах виконавчої влади (далі – ЦОВВ), зв'язок з індивідуальними цілями
Стратегічне управління персоналом	SHRM	Часткове кадрове планування у відомствах	Упровадження HR-аналітики, кадрових панелей
Компетентнісний підхід	CBA	Формування профілів компетенцій	Матриці компетенцій, оцінювання 360°, навчальні модулі
Лідерство та етика	PSL, GG	Розвиток управлінських компетенцій	Академії лідерства, курси етичного управління
Безперервне навчання	LLL	Розвиток системи підвищення кваліфікації	Онлайн-курси, програми менторства, мікронавчання
Цифровізація HR	HRDA	Упровадження окремих IT-рішень	Електронні особові справи, HRM-платформи на базі Prozorro.Персонал
Мобільність і кар'єра	Talent management	Відомчі кадрові резерви	Програми ротації та міжвідомчого обміну
Інклюзія та рівність	DEI-політики	Базові стандарти рівних можливостей	Моніторинг гендерного балансу, проекти UNDP і NACS

Джерело: сформовано автором на основі [4; 5, с. 296–298; 6, с. 197–198; 8, с. 283; 13, с. 101716–101718; 15, с. 851]

На практиці формування системи управління персоналом в Україні демонструє поступову адаптацію до європейських стандартів [1, с. 132].

Упровадження відкритих конкурсів та єдиної бази вакансій стало важливим кроком для забезпечення прозорості й рівного доступу до державної служби. Система СВА підвищила об'єктивність оцінювання персоналу завдяки чітко визначеним профілям компетенцій, які застосовуються під час добору, атестації та професійного розвитку. SHRM реалізується через HR-аналітику, що дозволяє прогнозувати кадрові потреби, аналізувати структуру віку, кваліфікацій та навантаження, планувати заміщення посад і оцінювати ризики кадрового дефіциту [5, с. 292].

Оцінювання ефективності державних службовців за показниками KPI є інструментом управління результативністю, хоча наразі використовується переважно в ЦОВВ. Значну увагу приділено розвитку PSL та формуванню управлінської культури, а програми НАДС і партнерські ініціативи з Європейською комісією спрямовані на підвищення компетенцій керівників середньої ланки [7, с. 10].

Безперервне навчання отримало новий імпульс завдяки цифровим курсам і системам мікронавчання, що забезпечують доступ до освіти незалежно від регіону. Найдинамічнішим напрямом залишається цифровізація HRDA: електронні особові справи, онлайн-платформи Prozorro.Персонал та пілотні HRM-модулі у відомствах дозволяють працювати з даними в реальному часі, створюючи базу для аналітичного управління персоналом [13, с. 101716–101718]. Реалізація програм DEI за підтримки Програми розвитку ООН і міжнародних партнерів посилює соціальний вимір публічної служби [15, с. 852–853].

Таким чином, сучасна українська система HRM демонструє поступову конвергенцію з європейськими стандартами завдяки поєднанню правових реформ, інституційних інновацій та цифрових рішень [2, с. 19–20]. Її еволюція свідчить про перехід від нормативно-бюрократичної моделі до аналітично-стратегічної, орієнтованої на професіоналізм, результативність і людський потенціал як основу державної ефективності.

Упровадженню європейських підходів до управління персоналом у національну систему публічного управління перешкоджає комплекс інституційних, нормативних, організаційних і технологічних перешкод [6, с. 197–198]. Основна проблема полягає у фрагментарності правового регулювання та відсутності єдиної кадрової стратегії, що узгоджує цілі державної служби з пріоритетами публічної політики. Недостатня координація між центральними й місцевими органами влади унеможливорює формування уніфікованих стандартів добору, оцінювання та розвитку персоналу. Низький рівень цифровізації HR-процесів обмежує використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб і визначення результативності. Система оцінювання діяльності залишається формальною через відсутність дієвих KPI та зв'язку між результатами й мотивацією. Кадрові резерви формуються несистемно, що знижує мобільність і можливість стратегічного планування кар'єри. Зберігається дефіцит управлінських і цифрових компетенцій, особливо на місцевому рівні, а також слабка культура етичного лідерства й підзвітності. Недостатнє фінансування програм підвищення кваліфікації та менторства стримує реалізацію концепції безперервного навчання. Крім того, обмежена залученість громадянського суспільства та академічної спільноти в розробку кадрової політики звужує простір для інновацій і міжнародної інтеграції [12, с. 91]. Сукупність цих чинників зберігає розрив між задекларованими принципами європейського врядування та реальною практикою функціонування публічної служби в Україні.

Адаптація ефективних європейських моделей управління персоналом у публічному секторі України має відбуватись через поетапне узгодження кадрової політики з національними соціально-економічними та інституційними реаліями. Першочерговим завданням є створення цілісної SHRM, що забезпечить узгодження кадрових рішень із цілями державної політики та програмами відновлення. Така система повинна ґрунтуватися на

HRDA, прогнозуванні потреб і формуванні кадрових резервів для основних сфер публічної служби. Необхідно розширити використання СВА у процедурах добору, оцінювання та розвитку службовців, доповнивши національний каталог компетенцій сучасними вимогами до цифрової грамотності, управління ризиками та комунікацій із громадськістю. Це сприятиме переходу від формального оцінювання до вимірювання реальних управлінських результатів. Важливо також зміцнити культуру PSL через розвиток системи підготовки керівників, інституційне закріплення кодексів поведінки та регулярне проведення етичних аудитів. У сфері професійного розвитку пріоритетним має стати впровадження концепції LLL із широким використанням електронних платформ, коротких освітніх модулів і менторських програм для державних службовців різних рівнів. Це дозволить забезпечити гнучкість освітніх траєкторій, підвищити їхню практичну спрямованість і скоротити дисбаланс між компетенціями кадрів та реальними потребами державного управління. Суттєвого вдосконалення потребує система мотивації, яка має поєднувати прозорість, справедливість і результативність. Доцільно запровадити сучасну модель грейдів, диференціацію винагороди залежно від досягнутих цілей та створити механізми міжвідомчої мобільності й розвитку кар'єри на основі спільних кадрових резервів (talent pools). Окремий акцент варто зробити на забезпеченні політики інклюзії, рівних можливостей і гендерного балансу, що відповідає європейським принципам належного врядування та підвищує суспільну довіру до публічної служби. Упровадження зазначених рекомендацій сприятиме формуванню в Україні професійної, результативної та стійкої системи управління персоналом, зорієнтованої на ефективність, етичність і публічну відповідальність, що забезпечить її відповідність кращим європейським практикам.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У результаті дослідження встановлено, що європейські моделі управління персоналом у

публічному секторі базуються на принципах стратегічності, меритократії, компетентнісного підходу, етичного лідерства, цифрової аналітики та безперервного навчання. Їхня ефективність визначається системним поєднанням HR-аналітики, прозорих процедур добору, результативного оцінювання та розвитку професійних компетенцій, що забезпечує високий рівень довіри до державної служби.

Доведено, що українська система управління персоналом поступово наближається до стандартів ЄС, проте залишається недостатньо інтегрованою у стратегічне планування державної політики. Основними проблемами є фрагментарність правового регулювання, слабка цифровізація HR-процесів, формальний характер оцінювання ефективності, обмежена міжвідомча мобільність кадрів та нерівномірна якість професійного розвитку. Це знижує потенціал упровадження підходів SHRM і СВА та гальмує перехід до сучасної моделі управління людським капіталом.

Запропоновано орієнтувати реформування системи державної служби на формування єдиної HRM-платформи, розвиток національного каталогу компетенцій, запровадження програм PSL, підсилення LLL і впровадження DEI. Такі кроки створять передумови для становлення професійної, етичної й результативної публічної служби європейського типу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи кількісних індикаторів оцінювання ефективності управління персоналом та вивченні впливу розвитку кадрового потенціалу на стійкість державних інституцій і рівень суспільної довіри до влади.

Література

1. Хорошилов Є. Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські

перспективи. *Молодий вчений*. 2024. Вип. 6. № 130. С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>

2. Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 2. № 5. С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3>

3. Маковоз О. Сучасні аспекти управління людськими ресурсами в системі державної служби України. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Вип. 18. № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18)

4. Лосєва Е., Дашко І. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115>

5. Коцюба К. Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. Вип 1. № 15. С. 272–305. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305)

6. Сухий Д. Виклики та перспективи впровадження європейських стандартів управління в умовах трансформації України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 1. № 77. С. 194–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-27](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-27)

7. Галич Я., Могиль О. Напрями реформування системи публічного управління в Україні в контексті євроінтеграційного вектору. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 3. № 75. С. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1)

8. Шевчук О. М., Ковтун М. С., Спасенко В. О. Деякі аспекти запровадження інноваційних технологій управління персоналом на державній службі. *Юридичний бюлетень*. 2023. № 29. С. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.33>

9. Ганущин С. Перспективи реформи публічного управління у контексті сучасних демократичних трансформацій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. Вип. 3. № 63. С. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-2)

10. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. 2024. Vol. 35. № 14. P. 2432–2444. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

11. Poór J., Jepsen D. M., Musztyné Bátfai B. V., Pótó Z., Veresné Valentinyi K., Karoliny Z. Regional HRM trends in private and public sectors: A comparative approach. *Journal of East-West Business*. 2021. Vol. 27. № 4. P. 311–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>

12. Kravariti F., Johnston K. Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22. № 1. P. 75–95. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

13. Van Noordt C., Misuraca G. Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39. № 3. Article 101714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>

14. Papa A., Dezi L., Gregori G. L., Mueller J., Miglietta N. Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of*

Knowledge Management. 2020. Vol. 24. № 3. P. 589–605. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>

15. Pham N. T., Hoang H. T., Phan Q. P. T. Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*. 2020. Vol. 41. № 7. P. 845–878. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>

References

1. Khoroshylov Ye. (2024). Kontseptualni zasady rozvytku liudskykh resursiv v systemi publichnoho upravlinnia: yevropeyskyi dosvid ta ukrainski perspektyvy [Conceptual principles of human resources development in the public administration system: European experience and Ukrainian perspectives]. *Molodyi vchenyi*. Vol. 6. № 130. Pp. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35> [in Ukrainian].

2. Volkova N. (2023). Stratehichne upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v umovakh yevrointehratsii [Strategic human resource management of public service in the context of European integration]. *Visnyk Dniprovskoi akademii neperervnoi osvity. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. Vol. 2. № 5. Pp. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3> [in Ukrainian].

3. Makovoz O. (2024). Suchasni aspekty upravlinnia liudskymy resursamy v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy [Modern aspects of human resource management in the system of civil service of Ukraine]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii: Ekonomika*. Vol. 18. № 36. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-18](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-18) [in Ukrainian].

4. Losieva E., & Dashko I. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku upravlinnia personalom [Modern trends in human resource management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-115> [in Ukrainian].

5. Kotsiuba K. (2024). Tekhnolohichna transformatsiia upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy yak skladova mekhanizmu nalahodzhennia mizhvidomchoi vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [Technological transformation of human resource management in the public sector of Ukraine as a component of interagency cooperation]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. Vol. 1. № 15. Pp. 272–305. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305) [in Ukrainian].

6. Sukhyi D. (2025). Vykylyky ta perspektyvy vprovadzhennia yevropeiskykh standartiv upravlinnia v umovakh transformatsii Ukrainy [Challenges and prospects of implementing European management standards in the conditions of Ukraine's transformation]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 1. № 77. Pp. 194–199. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1\(77\)-27](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-1(77)-27) [in Ukrainian].

7. Halych Ya., & Mohyl O. (2024). Napriamy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v Ukraini v konteksti yevrointehratsiinoho vektoru [Directions of public administration reform in Ukraine in the context of the European integration vector]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 3. № 75. Pp. 7–16. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-1) [in Ukrainian].

8. Shevchuk O. M., Kovtun M. S., & Spasenko V. O. Deiaki aspekty zaprovadzhennia innovatsiinykh tekhnolohii upravlinnia personalom na derzhavnii sluzhbi [Some aspects of the introduction of innovative human resource management technologies in the civil service]. *Yurydychnyi biuleten*. № 29. Pp. 280–287. DOI: <https://doi.org/10.32850/LB2414-4207.2023.29.33> [in Ukrainian].

9. Hanushchyn S. (2022). Perspektyvy reformy publichnoho upravlinnia u konteksti suchasnykh demokratychnykh transformatsii [Prospects of public

administration reform in the context of modern democratic transformations]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 3. № 63. Pp. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-2) [in Ukrainian].

10. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., & Vandenabeele W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 35. № 14. Pp. 2432–2444. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

11. Poór J., Jepsen D. M., Musztyné Bátfai B. V., Póto Z., Veresné Valentinyi K., & Karoliny Z. (2021). Regional HRM trends in private and public sectors: A comparative approach. *Journal of East-West Business*. Vol. 27. № 4. Pp. 311–331. DOI: <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>

12. Kravariti F., & Johnston K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*. Vol. 22. № 1. Pp. 75–95. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>

13. Van Noordt C., & Misuraca G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government Information Quarterly*. Vol. 39. № 3. Article 101714. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101714>

14. Papa A., Dezi L., Gregori G. L., Mueller J., & Miglietta N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 24. № 3. Pp. 589–605. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>

15. Pham N. T., Hoang H. T., & Phan Q. P. T. (2020). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda.

International Journal of Manpower. Vol. 41. № 7. Pp. 845–878. DOI:
<https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0350>