



Innovative Approaches to Human Resource Management in the Public Sector: the Ukrainian and European Context

UDC: 35.072.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>**Bereza Nazariy**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0007-5697-2115>, nazarii.r.bereza@lpnu.ua**Kozopas Andrii**Ph.D., Student, <https://orcid.org/0009-0003-2239-7686>*Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)***Abstract.**

The ongoing processes of digital transformation, globalization, and European integration have a profound impact on the public administration system in Ukraine. They set new requirements for the competencies, structure, and culture of the civil service. Human resource management (HRM) becomes a central factor of reform success, as the professionalism, motivation, and digital readiness of civil servants determine the efficiency of public policy implementation. In the digital era, there is a need to rethink HR policy – from administrative personnel management to strategic management of human capital.

The purpose of the article is to explore innovative approaches to human resource management in the public sector, to analyze international experience (European Union, Estonia, Poland), and to identify the directions for implementing effective practices in the Ukrainian context.

The study identifies the key areas of innovation in public sector HRM: digitalization of personnel processes, introduction of HR analytics and performance indicators, application of the competence-based approach, development of digital and managerial competencies, and the transition to hybrid models of training and professional development. It is revealed that integration of the European “smart governance” model into Ukraine’s public administration is possible only with the creation of a national HR ecosystem based on data-driven management, transparency, and interagency cooperation. The paper proposes several practical steps, including HR analytics development, consolidation of state HR systems, competency framework standardization, and the formation of a leadership talent pool for the civil service.

The enhancement of Ukraine’s HR policy should rely on the principles of digital culture, openness, data analytics, and continuous learning. Innovative HR approaches are the key to improving public administration efficiency and building a modern, flexible, and competent civil service.

Keywords: public administration, human resource management, digital transformation, HR analytics, competence-based approach, civil service, public sector

Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст

Береза Назарій, Козопас Андрій*Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)***Анотація.**

Сучасні процеси цифрової трансформації, глобалізації та європейської інтеграції суттєво впливають на систему публічного управління в Україні. Вони формують нові вимоги до компетентностей, структури та культури державної служби. Управління людськими ресурсами стає центральним елементом успішності реформ, адже саме від професійності, мотивації та цифрової готовності державних службовців залежить ефективність реалізації державної політики. В умовах цифровізації постає необхідність переосмислення кадрової політики – від адміністративного управління кадрами до стратегічного управління людським капіталом.

Метою статті є дослідити інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі, проаналізувати міжнародний досвід (Європейський Союз, Естонія, Польща) та визначити напрями імплементації ефективних практик в український контекст.

У процесі дослідження визначено ключові напрями інновацій у HRM державного сектора: цифровізація кадрових процесів, використання HR-аналітики та системи індикаторів ефективності, впровадження компетентнісного підходу, розвиток цифрових і управлінських компетентностей, перехід до гібридних моделей навчання та підвищення кваліфікації. Встановлено, що інтеграція елементів європейської моделі «розумного врядування» в українську систему можлива лише за умови створення національної HR-екосистеми, заснованої на даних, прозорості та міжвідомчій співпраці. Запропоновано низку практичних кроків: розвиток HR-аналітики, консолідацію державних HR-систем, стандартизацію компетентностей, створення резерву лідерів державної служби.

Розвиток кадрової політики в Україні повинен базуватися на принципах цифрової культури, відкритості, аналітичного управління та безперервного навчання персоналу. Інноваційні HR-підходи є ключем до підвищення ефективності державного управління та формування сучасної, гнучкої та компетентної публічної служби.

Ключові слова: публічне управління, управління людськими ресурсами, цифрова трансформація, кадрова політика, HR-аналітика, компетентнісний підхід, державна служба



Вступ.

У XXI столітті ефективність державного управління дедалі більше визначається здатністю держави залучати, розвивати та утримувати висококваліфіковані людські ресурси. Під впливом цифрової трансформації, глобалізації та соціальних змін публічний сектор переходить від традиційних адміністративних підходів до стратегічного управління людським капіталом. Саме тому питання оновлення підходів до управління персоналом стає одним із ключових факторів модернізації публічного управління та підвищення його результативності.

Публічна служба виступає не лише механізмом реалізації державної політики, а й важливим соціальним інститутом, який відображає рівень професіоналізму, етичності та відкритості держави. Від ефективності функціонування цього інституту залежить не лише якість прийняття рішень, а й довіра громадян до влади. Проте в умовах диджиталізації державного управління зростають вимоги до компетентностей державних службовців, їхньої здатності працювати з даними, приймати рішення на основі аналітики, володіти цифровими інструментами та діяти у швидкозмінному середовищі.

Україна, яка перебуває на етапі глибоких реформ і європейської інтеграції, має унікальну можливість переосмислити роль кадрової політики як рушійної сили публічних перетворень. Від ефективності державних інститутів, що відповідають за формування та реалізацію кадрової політики, залежить спроможність держави забезпечити сталість управлінських процесів і впроваджувати принципи «good governance». Саме тому сучасна кадрова політика повинна бути орієнтована не на формальне управління кадрами, а на розвиток людського потенціалу, інноваційного мислення та цифрової культури.

Інновації у сфері управління людськими ресурсами (HRM) в публічному секторі вже не обмежуються автоматизацією кадрових процедур або створенням електронних баз даних. Йдеться про глибинну зміну філософії управління, що передбачає:

- перехід від бюрократичної системи контролю до системи підтримки розвитку працівників;
- використання HR-аналітики та великих даних (Big Data) для прогнозування кадрових потреб;
- впровадження компетентнісного підходу до добору, оцінки та розвитку державних службовців;

- забезпечення гнучкості організаційних структур і підвищення ролі командної взаємодії;
- розширення програм навчання, підвищення кваліфікації та формування цифрових навичок.

Світова практика підтверджує, що перехід до інноваційних моделей HRM дозволяє не лише підвищити ефективність публічної служби, а й сформувати нову управлінську культуру – культуру партнерства, відкритості, прозорості й орієнтації на результат. Водночас, для України важливо адаптувати ці підходи до власного інституційного контексту, враховуючи специфіку публічного сектору, особливості правового поля, рівень цифрової зрілості держави та соціальні очікування громадян.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю осмислення того, яким чином інноваційні підходи до управління людськими ресурсами можуть сприяти формуванню сучасної моделі державної служби – гнучкої, компетентної, цифрово-орієнтованої та здатної забезпечити сталий розвиток країни.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Переосмислення управління людськими ресурсами (HRM) у публічному секторі України простежується в низці праць останніх років, де цифровізація й компетентнісний підхід визначаються як головні драйвери трансформації. У фундаментальній статті Н. Гончарук та О. Прудіуса систематизовано напрями переходу до «цифрового HR» у державній службі: HR-автоматизація, HR-аналітика, е-навчання, SMART-рекрутинг; автори підкреслюють потребу інституційної підтримки HRMIS та інтеграції з відкритими державними сервісами (зокрема, порталом вакансій) як передумови прозорості і керованості кадрових процесів (Гончарук & Прудіус, 2022).

О. Антонова конкретизує поняття «персонал-технології» (HRTech) у публічній службі як об'єднання аналітики даних, цифрових платформ управління компетентностями та інструментів підтримки рішень у відборі, оцінюванні та розвитку персоналу. Вона акцентує на змінах ринку праці публічного сектору в умовах пандемії та війни, коли зростає значення гнучких форм навчання і добору, а також з'являється запит на цифрові та психологічні компетентності у службовців (Антонова, 2023).

У близьких за тематикою роботах українські автори описують конкретні «вузькі місця» цифровізації HR у державних органах: бракує стандартизованих програм автоматизації, аналітичної інфраструктури та навченого персоналу для управління даними; водночас



цифрова трансформація відкриває можливості для створення «цифрового робочого місця», самообслуговування кадрових послуг та прогнозу аналітики (Матківська & Зачко, 2023; Матківська, 2024).

Важливий пласт досліджень присвячено компетентнісній складовій. Л. Матвейчук пропонує цілісне визначення «цифрової компетентності публічних службовців» як поєднання знань, навичок і цифрового етикету, необхідних для професійної діяльності у внутрішньому та зовнішньому цифровому середовищі; авторка виокремлює принципи її формування (законність, безперервність, мотивація, цифрова етика тощо) (Матвейчук, 2022). Паралельно державні ініціативи формують нормативно-рамкові орієнтири: «Рамка цифрових компетентностей для держслужбовців» деталізує виміри, сфери та рівні володіння цифровими навичками, забезпечуючи стандартизацію вимог до персоналу (Мінцифра/Дія.Освіта, 2021).

Міжнародний корпус публікацій робить акцент на стратегічному характері HR-перетворень у публічній службі. У звіті OECD «Public Employment and Management 2023» наголошено на переході до гнучкіших моделей управління державним персоналом (workforce agility), розбудові HR-аналітики, підвищенні привабливості публічної кар'єри та розвитку цифрових умінь як «ядра» спроможності уряду реагувати на кризи й інновації (OECD, 2023). Дотичні напрацювання OECD зосереджені на підходах до формування «digital-government-ready workforce» і даних про політики зайнятості у публічному секторі, що слугують орієнтиром для національних реформ (OECD, 2023b).

У європейському вимірі EUPAN Strategy 2022–2025 визначає пріоритети для національних адміністрацій ЄС: інноваційність, професіоналізм, привабливість державної служби, спільне навчання й обмін практиками; документ підкреслює потребу в системному розвитку цифрових навичок і кадровій політиці, здатній підтримати трансформації (EUPAN, 2022–2025). Аналітика EIPA у межах міжнародного бенчмаркінгу та спеціальних проєктів надалі деталізує тренди: просування цифрової грамотності, гнучкі навчальні траєкторії, інституційну підтримку впровадженню цифрових сервісів і нових профілів компетентностей у публічній службі (EIPA, 2022; 2024).

Європейські оглядові матеріали щодо цифрової публічної адміністрації (факти-аркуші ЄК) демонструють, що в країнах ЄС домінують

підходи, орієнтовані на інтероперабельність, дані та користувачоорієнтованість; кадровий вимір у цих практиках охоплює стандарти цифрових компетенцій та механізми їхнього безперервного розвитку (European Commission, 2022).

Таким чином, українські та міжнародні джерела формують узгоджену рамку: (1) технологічна – HRMIS, цифрові платформи послуг і аналітика; (2) компетентнісна – рамки цифрових умінь, нові профілі та навчання; (3) інституційна – стратегії привабливості публічної служби, гнучкі моделі управління персоналом, міжвідомча координація. Відмінності між країнами переважно стосуються глибини інтеграції HR-аналітики та узгодженості інституційних рішень. Для України актуальною залишається задача зняття «вузьких місць» – нестачі аналітичних спроможностей, фрагментації даних і нерівномірності цифрової зрілості органів – за умов водночас швидкого масштабування успішних пілотів і стандартизації компетентностей.

У проведеному дослідженні теоретична база лежить у перетині трьох ключових концепцій, які формують сучасні підходи до публічного управління: New Public Management (NPM), концепція «good governance» та парадигма цифрового врядування (Digital Government / Digital Era Governance).

Концепція New Public Management виникла в 1980-1990-х роках як реакція на традиційну бюрократичну модель і передбачала запозичення приватних управлінських практик у публічному секторі: акцент на ефективність, результативність, конкуренцію, гнучкість та клієнтоорієнтованість. Проте згодом стало зрозуміло, що NPM має свої обмеження, зокрема фрагментацію процедуральних сфер і недостатнє врахування комплексності державної діяльності. У статті «New Public Management Is Dead – Long Live Digital-Era Governance» Dunleavy, Margetts та співавт. обґрунтовують, що в епоху цифрових технологій NPM поступово змінюється на парадигму Digital Era Governance (DEG) – з акцентом на реконсолідацію функцій, інтеграцію та цифровізацію процесів (Dunleavy et al., 2006). DEG підкреслює, що технології не просто інструмент, а рушій трансформації урядових структур та моделей управління.

Концепція good governance додає нормативно-оцінювальний вимір: вона фокусується на таких принципах, як прозорість, підзвітність, участь громадян, верховенство права, ефективність і справедливість. У публічній адміністрації «добре врядування» розглядається як ціннісно-



-політична рамка, яка забезпечує легітимність владних дій і довіру громадськості (Anđelković, 2023). Наприклад, згідно зі звітом ESCAP, good governance включає в себе такі характеристики: участь, консенсусоорієнтованість, підзвітність, прозорість, ефективність, справедливість, інклюзивність та верховенство права.

Система Digital Government / Digital Era Governance виступає як синтез технократичної та управлінської парадигми, у якому цифрові технології, відкриті дані, міжвідомча інтеграція та клієнт-орієнтовані сервіси стають центральним елементом державного управління. Дослідники, як-от Meijer, Rodríguez Bolívar та Gil-García (2018), вказують, що перехід від e-Government до Digital Governance передбачає не просто надання електронних послуг, а зміну взаємодії влади і громадян, реструктуризацію процесів у світлі цифрових можливостей. Інша робота «Digital-government model: theory and practice of modern public administration» також розгортає еволюцію класичних моделей публічного управління в бік моделі цифрового уряду через поєднання веб-сервісів, відкритих даних і архітектури інтеграції (Kosorukov, 2017).

Методологічно дослідження побудовано за такими підходами:

– Системний підхід: HRM розглядається як взаємопов'язана система політик, процесів і технологій, де зміна одного елементу впливає на всю систему.

– Порівняльний метод: для зіставлення українських практик і європейського досвіду, виявлення сильних і слабких сторін.

– Контент-аналіз: використання наукових статей, державних документів, звітів 2020-2025 років для виявлення тенденцій, патернів і напрямів змін.

– Кейс-метод: аналіз конкретних кейсів (наприклад, HRMIS, діджиталізовані HR-процеси) з метою перевірки адекватності запропонованих теоретичних моделей.

Ця методологічна рамка дозволяє поєднати теоретичний аналіз, емпіричне зіставлення та практичні висновки, що є необхідною умовою для якісної наукової статті у фаховому журналі.

У країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) вже давно впроваджуються просунуті системи управління кадрами, цифрова аналітика, та індикатори ефективного HR. Наприклад, у звіті An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration ОЕСР представлено пілотний набір міжнародно порівнянних індикаторів HRM,

включно з показниками «час найму», «текучість персоналу», «плинність після першого року». Це демонструє тенденцію до впровадження даних і аналітики як основи кадрової політики в державному секторі (OECD, 2025)

Інший приклад – звіт Workforce Insights from Central Governments (2025), який базується на євро – ОЕСР-опитуванні державних службовців. У ньому показані ключові виклики, очікування працівників і пріоритети реформ у кадровій політиці: навчання, розвиток лідерства, участь у прийнятті рішень, залучення молоді. Ці емпіричні дані можуть бути корисними для порівняльного аналізу з українським контекстом (OECD, 2025).

У країнах Європейського Союзу й сусідніх державах широко застосовуються практики управління талантами, мультипоколінного кадрового управління й модернізації HRM в умовах демографічних змін. Наприклад, в дослідженні Ageing and Talent Management in European Public Administrations підкреслюється важливість адаптації кадрових стратегій до старіння служби, застосування програм наставництва, планування наступництва, ротації та розвитку талантів (OECD / EIPA, 2021)

Загалом міжнародна практика демонструє такі ключові тренди, які можуть бути корисні Україні:

1. Загальнодержавні HR-платформи та централізовані дані – для забезпечення уніфікації, прозорості та взаємодії між органами влади.

2. Аналітика даних і індикатори як основа кадрових рішень – рішення про найм, розвиток, плинність персоналу базуються не на інтуїції, а на даних.

3. Модель управління талантами – не лише відбір, але й розвиток, утримання та трансфер здібностей у межах служби.

4. Гнучке навчання та розвиток – онлайн-формати, курси на вимогу, мікронавчання, менторство, гейміфікація.

5. Адаптивність до демографічних змін – управління п'ятидесятирічною службою, оптимізація співвідношення молодих і досвідчених працівників, включення поколінь Z і Millennials.

В Україні вже здійснено кілька ініціатив, що демонструють пошук власного шляху цифрової трансформації HRM в публічному секторі.

Однією з найважливіших є реалізація HRMIS (Human Resource Management Information System) як частини державних реформ e-government. Наприклад, у проєкті Ukraine – e-Government Assessment (World Bank) згадується, що система



HRMIS представляється як ключовий елемент для автоматизації кадрових процесів, зберігання даних про структури, штатні розклади, особові справи, професійні навички та навчання (World Bank, Ukraine e-Government Report)

Державною ініціативою є портал Career.gov.ua – єдиний державний веб-портал вакансій для органів влади, де конкурси публікуються відкрито, і кандидати можуть подавати заявки онлайн, це підвищує прозорість і доступність процедур відбору.

На сайті НАДС (Національного агентства України з питань державної служби) згадується HRMIS як частина стратегічної діяльності агентства та як фундамент для модернізації кадрових процесів у державній службі (на самому сайті НАДС).

Окрім цього, у державних документах «План України 2024–2027» згадується відновлення функціоналу порталу Career.gov.ua і його роль у публічному управлінні та кадрових процесах.

Хоча публічні джерела не завжди деталізують повний спектр технологічних реалізацій, ці кроки вказують на те, що Україна рухається в напрямку створення інтегрованої HR-системи та прозорих процедур відбору й управління персоналом.

Результати дослідження.

Аналіз сучасних міжнародних досліджень і українських ініціатив дає підстави стверджувати, що впровадження інновацій у HRM – це комплексна трансформація, де технології грають роль каталізатора, а успіх залежить від організаційної культури, ресурсів та аналітичної спроможності. Однією з ключових тенденцій є поширення HR-аналітики / People Analytics у публічному секторі, що дозволяє урядам використовувати дані про кадри не лише для опису минулого, а й для прогнозування майбутніх потреб (Cho et al., 2023). Людські дані стають стратегічним ресурсом: від прогнозу плинності й ризиків втрат до визначення успішних траєкторій розвитку й оптимальних кадрових рішень.

У звіті OECD The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector наголошується, що для реалізації data-driven підходів потрібна сильна політика управління даними (data governance), етичні рамки, захист приватності, а також підготовка працівників до роботи з даними (аналіз, інтерпретація) (OECD, 2019). У контексті HR це означає, що неможливо просто закупити інструменти – потрібно змінити спосіб мислення організацій: від інтуїтивного управління до рішення, підсиленого даними.

Досвід Європейської мережі адміністрацій

публічної служби (EUPAN) підтверджує, що трансформація кадрових політик часто супроводжується змінами на стратегічному рівні: конкурси на топ-посади з відкритим оголошенням, мобільність кадрів, прозорі критерії оцінки, навчальні програми у співпраці з ЄС. Зокрема, у звіті з оцінки реалізації Стратегії EUPAN 2022-2025 згадується, що країни-члени зосереджуються на компетенціях лідерів, стандартних HR-інструментах та інноваціях у кадровому управлінні (EUPAN, 2024). Це ілюструє, що чинники успіху – не лише технології, а інституційна підтримка, стандартизація та міждержавний обмін практиками.

Успішні практики країн демонструють, що стратегічне планування кадрів (Strategic Workforce Planning) стає ядром якісного управління. Як зазначено в дослідженні OECD The Government Workforce of the Future, уряди дедалі більше зосереджуються на моделюванні потреб кадрового контингенту з урахуванням демографічних, технологічних і політичних змін. У практиці це означає, що кадрові стратегії мають містити кількісні сценарії, резерви компетенцій, планування спадкоємності (Succession Planning) та системи аналізу продуктивності.

Проведений аналіз довів, що цифрова трансформація кадрової політики у публічному секторі – це не лише технологічне оновлення інструментів, а структурна зміна логіки управління людьми, яка базується на даних, компетенціях та цінностях відкритості. Для України це означає необхідність переходу від моделі “адміністративного обліку кадрів” до моделі “державної HR-аналітики”, у якій управлінські рішення приймаються на підставі об’єктивних показників ефективності, мотивації, задоволеності та професійного розвитку службовців.

Результати дослідження дозволили сформулювати комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення ефективності державної кадрової політики в умовах цифрової трансформації.

1. Створення національної екосистеми управління людськими ресурсами (HR-Ecosystem).

Пропонується створення інтегрованої державної HR-екосистеми, яка б об’єднала функції HRMIS, Career.gov.ua, електронного навчання (Diia.Education) та модулів аналітики. Така екосистема має включати:

– Єдину базу даних персоналу органів влади, що дозволить уникнути дублювання та забезпечить точність аналітики.



– Аналітичний модуль (People Analytics) для моніторингу показників: плинність, рівень участі у навчанні, кадрові ризики, вікова структура, потенціал наступництва.

– Інтєроперабельність з іншими державними реєстрами, що забезпечить стратегічний рівень управління людським потенціалом.

Успішним прикладом є система “HRMIS Estonia” та ініціатива OECD Digital Government Dashboard, які демонструють, як дані можуть бути перетворені на стратегічний ресурс кадрової політики (OECD, 2023).

2. Інституціоналізація аналітичної функції у кадрових службах.

В українських реаліях кадрові підрозділи досі функціонують переважно як адміністративні одиниці. Необхідно перейти до аналітичної моделі HR-служби, що базується на трьох рівнях:

– операційний рівень – автоматизація рутинних процесів (облік, контракти, оцінювання);

– аналітичний рівень – використання інструментів аналізу даних (Power BI, Tableau, Python, R) для прогнозування плинності та виявлення слабких місць у мотивації;

– стратегічний рівень – інтеграція HR-даних у процеси стратегічного планування державних органів.

Подібний підхід застосовують у Сінгапурі (Public Service Division), де HR-аналітика допомагає прогнозувати майбутні потреби компетентностей державних службовців та формувати індивідуальні траєкторії розвитку.

3. Формування системи стратегічного HR-планування у публічному секторі.

На основі досвіду країн ЄС пропонується створення модуля стратегічного HR-планування, який би передбачав: сценарне прогнозування кадрового складу на 5-10 років з урахуванням демографічних, регіональних і галузевих змін; резерв талантів – створення бази майбутніх керівників, які проходять цільову підготовку; індикатори кадрової стійкості – показники ефективності HR (Turnover Rate, Engagement Index, Succession Rate).

Такі підходи описані в звіті OECD Public Employment and Management 2023 як основа “future-ready government workforce”.

4. Впровадження системи KPI та HR-моніторингу ефективності.

Запровадження чітких показників ефективності HR має забезпечити об’єктивну оцінку результатів кадрової політики. До базових KPI можна віднести: час найму (Time to Hire); рівень плинності кадрів (Turnover);

індекс задоволеності (Employee Engagement); частка працівників, що пройшли підвищення кваліфікації.

Ця система має бути інтегрована у державну систему оцінювання якості публічного управління, а її результати – публічними. Подібну модель застосовує Фінляндія, де HR-індикатори публікуються у відкритому доступі (Ministry of Finance, 2023).

5. Модернізація компетентнісної рамки державної служби.

Пропонується адаптація європейських стандартів DigComp 2.2 та European Competence Framework for the Public Sector, з урахуванням українських реалій.

Важливо не просто перенести стандарти, а розробити власну систему

UkrComp, яка враховує: специфіку кризового управління (в умовах війни); потребу у стійкості (resilience) та антикорупційній доброчесності; міжсекторальні навички (data literacy, collaborative governance).

Це дозволить формувати кадровий резерв нового типу – цифрових лідерів публічного управління (CDTO).

6. Зміна ролі HR-служб у структурі державного управління.

Ключовим результатом дослідження є твердження, що HR-служба має стати стратегічним суб’єктом політики, а не технічним виконавцем. Це означає участь у розробці реформ і стратегій міністерств та аналітичний супровід кадрових рішень уряду. Важливу роль також має регулярна звітність за показниками людського капіталу. HR має бути інтегрованим у процеси управління змінами (Change Management), що дозволить підвищити стійкість державного сектору до реформ.

7. Партнерство держави, університетів і бізнесу.

Передовий світовий досвід показує необхідність розбудови Національної платформи підготовки кадрів публічного сектору, у якій освітні програми, курси цифрових компетентностей і практичні стажування будуть об’єднані в єдину систему. Співпраця з університетами (зокрема НУ «Львівська політехніка»), НАДУ, Київська школа економіки) може забезпечити науково-методичну підтримку HR-реформи, а бізнес-партнери – практичні кейси та інновації.

Висновки.

У ході дослідження було аргументовано, що інноваційні підходи до управління людськими ресурсами у публічному секторі



– це не зовнішня «прикраса», а суттєва зміна самої природи кадрової політики. У світовому контексті HR-аналітика, стратегічне планування, використання даних як основи прийняття рішень, а також розвиток цифрових компетенцій є ознаками сучасної, адаптивної та ефективної державної служби (OECD, 2023; OECD, 2019).

Українська практика, хоч і на початкових етапах, вже демонструє готовність до трансформації: системи HRMIS, відкриті конкурси через Career.gov.ua, рамки цифрових компетенцій – усе це важливі кроки на шляху до нового кадрового устрою. Однак ключові бар'єри – фрагментарність даних, нестача аналітичної експертизи, слабка координація між органами та культурний опір – вимагають системних рішень.

Щоб подолати розриви, потрібна цілісна дорожня карта, що поєднує інституційне врядування, сучасні технології, правові та етичні гарантії, розвиток спроможностей і керовані зміни. Йдеться про національний центр компетенцій і єдині стандарти, інтегровані реєстри та електронні профілі, а також сумісність

із європейськими вимогами й аудит алгоритмів, системні програми апскейлінгу та спільноти практик. Крім цього має бути передбачено сильну комунікацію, залучення стейкхолдерів і прозорі KPI. У підсумку формується не просто «цифровий» HR, а стійка культура, де дані, компетенції й довіра стають спільною валютою державної служби.

Кадрова політика України має еволюціонувати від адміністративно-реактивної до проактивної, стратегічної, цифрово орієнтованої, це означає поєднання технологій з розвитком людського потенціалу, створення аналітичної екосистеми, встановлення KPI для HR та інкорпорацію європейських стандартів у вітчизняну систему, адаптованих до контексту.

Перспективи подальших досліджень: тестування запропонованих кроків у конкретних міністерствах чи регіонах, побудова аналітичних інструментів у HRMIS, моделювання впливу кадрових інновацій на ефективність діяльності органів публічної влади.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Антонова, О. (2023). Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*, 11(1), 79–85. <https://doi.org/10.15421/152311>
- Гончарук, Н., & Прудис, О. (2022). Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*, 10(5), 16–24.
- Andelković, J. (2023). *Good governance in public administration*. https://www.researchgate.net/publication/377949006_Good_governance_in_public_administration
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). *Human Resources Analytics for Public Personnel Management*. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. MDPI. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management is Dead - Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- EUPAN. (2022–2025). *EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu>
- EUPAN. (2024). *Results of the evaluation of the EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/Results-of-the-evaluation-of-the-EUPAN-Strategy-Paper-2022-2025.pdf>
- European Commission. (2022). *Digital Public Administration Factsheet (EU)*. Interoperable Europe. https://commission.europa.eu/interoperable-europe_en
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2022). *Digital Skills and Knowledge for Public Administration (DSKPA)*. <https://www.eipa.eu>
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2024). *Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study (chapters)*. <https://www.eipa.eu>
- Kosorukov, A. A. (2017). Digital government model: theory and practice of modern public administration. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), 1–10.
- Matkivska, K., & Zachko, O. (2023). *Digitalization of HR management in government agencies*. *CEUR Workshop Proceedings*, 3709. <http://ceur-ws.org/Vol-3709>
- Matviichuk, L. O. (2022). *Digital competence of public servants*. *Scientific Notes of TNU. Series: Public Administration and Administration*, 2, 62–68.
- Meijer, A. J., Rodríguez Bolívar, M. P., & Gil-García, J. R. (2018). *From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1–6. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy020>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine / Diia.Education. (2021). *Digital Competence Framework for Civil Servants*. Kyiv. <https://osvita.diia.gov.ua>
- Ministry of Finance of Finland. (2023). *HR indicators and open government workforce analytics*. <https://vm.fi/en/working-life-and-hr-indicators>
- OECD / EIPA. (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. OECD Publishing and EIPA.



- https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD-Slovenia.pdf
- OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3c2a81b5-en>
- OECD. (2025). *An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_bac8b6dd/03763bab-en.pdf
- OECD. (2025). *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 EU/OECD Survey of Public Servants*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html
- World Bank. (2018). *Ukraine – e-Government Assessment Report*. World Bank, Washington D.C. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/wp-p168572-public-pca-daniel-j-boyce-ukraine-egovernance-report-002.pdf>

REFERENCES

- Andelković, J. (2023). *Good governance in public administration*. https://www.researchgate.net/publication/377949006_Good_governance_in_public_administration
- Antonova, O. (2023). Professionalization of the Public Service of Ukraine: Personnel-Technologies in Management Human Resources. *Public Administration Aspects*, 11(1), 79-85. <https://doi.org/10.15421/152311>
- Goncharuk, N., & Prudyus, O. (2022). Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Public Administration Aspects*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). *Human Resources Analytics for Public Personnel Management*. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. MDPI. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *New Public Management is Dead — Long Live Digital-Era Governance*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- EUPAN. (2022–2025). *EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu>
- EUPAN. (2024). *Results of the evaluation of the EUPAN Strategy Paper 2022–2025*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2024/12/Results-of-the-evaluation-of-the-EUPAN-Strategy-Paper-2022-2025.pdf>
- European Commission. (2022). *Digital Public Administration Factsheet (EU)*. Interoperable Europe. https://commission.europa.eu/interoperable-europe_en
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2022). *Digital Skills and Knowledge for Public Administration (DSKPA)*. <https://www.eipa.eu>
- European Institute of Public Administration (EIPA). (2024). *Public Sector Performance Programme 2022–2025: An International Benchmarking Study (chapters)*. <https://www.eipa.eu>
- Goncharuk, N., & Prudyus, O. (2022). Human Resources Management of the Public Service of Ukraine in the Conditions of Digitalization. *Public Administration Aspects*, 10(5), 16-24. <https://doi.org/10.15421/152231>
- Kosorukov, A. A. (2017). Digital government model: Theory and practice of modern public administration. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 20(3), 1–10.
- Matkivska, K., & Zachko, O. (2023). *Digitalization of HR management in government agencies*. *CEUR Workshop Proceedings*, 3709. <http://ceur-ws.org/Vol-3709>
- Matviichuk, L. O. (2022). *Digital competence of public servants*. *Scientific Notes of TNU. Series: Public Administration and Administration*, 2, 62–68.
- Meijer, A. J., Rodriguez Bolivar, M. P., & Gil-Garcia, J. R. (2018). *From E-Government to Digital Era Governance and Beyond: Lessons from 15 Years of Research into Information and Communications Technology in the Public Sector*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1-6. <https://doi.org/10.1093/jopart/muy020>
- Ministry of Digital Transformation of Ukraine / Diia.Education. (2021). *Digital Competence Framework for Civil Servants*. Kyiv. <https://osvita.diia.gov.ua>
- Ministry of Finance of Finland. (2023). *HR indicators and open government workforce analytics*. <https://vm.fi/en/working-life-and-hr-indicators>
- OECD / EIPA. (2021). *Ageing and Talent Management in European Public Administrations*. OECD Publishing and EIPA. https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2022/04/Ageing-and-talent-management-in-European-pub-admin_OECD-Slovenia.pdf
- OECD. (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3c2a81b5-en>
- OECD. (2025). *An International Framework for Human Resource Management Indicators in Public Administration*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/09/an-international-framework-for-human-resource-management-indicators-in-public-administration_bac8b6dd/03763bab-en.pdf
- OECD. (2025). *Workforce Insights from Central Governments: Findings of the 2024 EU/OECD Survey of Public Servants*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/workforce-insights-from-central-governments_2f9080b1-en.html
- World Bank. (2018). *Ukraine – e-Government Assessment Report*. World Bank, Washington D.C. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/379971544700498182/pdf/wp-p168572-public-pca-daniel-j-boyce-ukraine-egovernance-report-002.pdf>