

DOI 10.36074/logos-13.03.2026.010

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Барановський Дмитро Васильович¹

1. аспірант кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики

Харківський національний економічний університет ім. С Кузнеця, УКРАЇНА

У 2025 році строк дії Стратегії реформування державного управління завершився, головною метою якої була побудова цифрової та сервісної держави, яка б на основі досвіду та європейських стандартів мала змогу захищати інтереси громадян [4]. Один із ключових напрямком у документі була реорганізація професійної публічної служби та управління персоналом.

Очікуваним результатом реалізації реформи державного управління до 2025 року визначено створення професійної, політично нейтральної системи публічної служби, діяльність якої спрямована на забезпечення та захист інтересів громадян. Експертами був проведений аналіз виконання стратегії, який показав, що основної мети не було досягнуто [1]. Такі результати стали підґрунтям для внесення пропозицій щодо подальшої трансформації напрямку управління персоналом з 2026 року.

У цьому контексті особливої актуальності набуває ідея, висловлена Конфуцієм: «Якщо плануєш на рік — сій рис; якщо плануєш на десять років — саджай дерева; якщо плануєш на сто років — навчай людей» [3]. Зазначений вислів підкреслює стратегічну роль людського потенціалу як основи довгострокових інституційних змін. Практика реформування публічного управління в країнах Європейського Союзу підтверджує, що стійкість державних інституцій забезпечується передусім розвитком професійного персоналу, впровадженням сучасних HR-підходів, компетентнісних моделей та людиноцентрованого управління.

Саме тому в умовах євроінтеграційного поступу України особливого значення набуває дослідження сучасних тенденцій управління персоналом організацій публічної сфери в умовах євроінтеграції, що передбачає адаптацію

섹션 5.

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

европейських практик управління людськими ресурсами, підвищення інституційної спроможності публічної служби та забезпечення ефективного функціонування публічних організацій.

На сучасному етапі, науковці все більше приділяють уваги питанню розвитку кадрового забезпечення організацій публічної сфери. Серед них Н. Волкова, у своїй праці розглядає стратегічні аспекти та інноваційні підходи в управлінні персоналом, які сприятимуть його ефективності в умовах євроінтеграції [2]. Дослідники Г. І. Євтушенко та О. О. Мороз у своїй праці розглядають особливості європейських стандартів управління персоналом на державній службі з метою їх впровадження в Україні [5].

Метою даної роботи є визначення сучасних тенденцій управління персоналом організацій публічної сфери в умовах євроінтеграції.

Незважаючи на здійснення низки реформ, система управління персоналом публічних організацій продовжує функціонувати в умовах трансформаційних змін, що супроводжуються інституційними, організаційними та кадровими проблемами. У своїй праці, Г. І. Євтушенко та О. О. Мороз [5] вказують на ключові проблеми, що знижують ефективність діяльності органів державної влади та ускладнюють надання якісних публічних послуг населенню, доцільно віднести такі:

- недостатній рівень професійної компетентності працівників публічних установ, що проявляється у браку необхідних знань, практичних навичок, управлінського досвіду, а також у складнощах застосування та інтерпретації нормативно-правових актів;
- недостатню клієнтоорієнтованість персоналу, що виражається у формальному підході до взаємодії з громадянами та низькому рівні сервісної культури;
- надмірну тривалість адміністративних процедур, зумовлену складністю внутрішніх процесів, багатоетапністю погоджень, дублюванням функцій структурних підрозділів та значним адміністративним навантаженням;
- наявність корупційних ризиків у діяльності органів державної влади та підвідомчих установ;
- надмірну бюрократизацію процедур надання послуг, що проявляється у використанні великої кількості документів, формулярів та анкет, необхідних для отримання адміністративних послуг.

Наявність окреслених проблем свідчить про необхідність подальшої модернізації системи управління персоналом організацій публічної сфери та переорієнтації її розвитку відповідно до європейських стандартів публічного управління. Науковці Г. І. Євтушенко та О. О. Мороз, провівши аналіз

європейських стандартів управління персоналом, пропонують для забезпечення належної якості державної служби, підвищення результативності та ефективності впровадження в Україні стандарту серії ISO 9000. Відповідно до цього стандарту, управління персоналом організації публічної сфери повинно здійснюватися за такими принципами: орієнтація на замовника, залученість персоналу, лідерство, процесний підхід, прийняття рішень на підставі фактичних даних, належне керування взаємовідносинами [2].

Зазначені принципи управління персоналом, закладені у міжнародних стандартах якості, відображають сучасну трансформацію підходів до функціонування публічної служби, у межах якої персонал розглядається не лише як адміністративний ресурс, а як ключовий чинник забезпечення ефективності діяльності публічних організацій. Їх імплементація сприяє переходу від традиційної кадрово-бюрократичної моделі до сучасної системи стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованої на результативність, якість публічних послуг та підвищення довіри громадян до державних інституцій.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність визначення сучасних тенденцій управління персоналом організацій публічної сфери, які формуються під впливом євроінтеграційних процесів, впровадження міжнародних стандартів управління якістю та адаптації європейських практик публічного управління. Н. Волкова, у своїй праці [2] деталізує новітні тенденції управління персоналом органів публічної влади, який охоплюють комплекс взаємопов'язаних напрямів розвитку, що визначають трансформацію системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів публічного управління. До ключових із них належать:

- гармонізація системи управління персоналом із європейськими стандартами, що передбачає імплементацію принципів дотримання прав людини, забезпечення гендерної рівності, підвищення прозорості діяльності та посилення антикорупційних механізмів у публічній службі;

- розвиток людського потенціалу публічних організацій, який реалізується через підвищення цифрових компетентностей працівників, розвиток міжкультурної комунікації, удосконалення професійних і соціальних навичок персоналу;

- формування сучасного робочого середовища, орієнтованого на європейські підходи до організації праці, забезпечення належних умов праці, балансу між професійним і особистим життям, а також підвищення рівня соціального захисту працівників;

- інтеграція міжнародного досвіду управління персоналом, що передбачає залучення міжнародної експертної підтримки, використання



섹션 5.

MANAGEMENT, PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

кращих європейських практик HR-менеджменту та адаптацію їх до національних умов функціонування публічної служби;

- посилення систем оцінювання, контролю та моніторингу діяльності персоналу, спрямованих на забезпечення відповідності управлінських процесів європейським вимогам ефективності, прозорості та підзвітності.

Отже, сучасний розвиток управління персоналом організацій публічної сфери України відбувається під впливом євроінтеграційних процесів та потребує подальшої трансформації відповідно до європейських стандартів публічного управління. Наявні інституційні, організаційні та кадрові проблеми зумовлюють необхідність переходу від традиційної адміністративно-кадрової моделі до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на професіоналізацію публічної служби, розвиток компетентностей персоналу і підвищення якості публічних послуг. Визначені сучасні тенденції управління персоналом виступають важливою передумовою зміцнення інституційної спроможності держави та формування ефективної сервісної моделі публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- [1] Аналіз виконання Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки (2026). <https://pravo.org.ua/analytical-materials/analiz-vykonannya-strategiyi-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayiny-na-2022-2025-roky/> (дата звернення 25.02.2026)
- [2] Волкова Н. Стратегічне управління персоналом публічної служби в умовах євроінтеграції. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. 2023. № 2 (5). С. 17–20.
- [3] Кеті Торбьорн. Європейський щоденник (2018) (Україна). <https://msu.edu.ua/library/wp-content/uploads/2018/08/jevropejskyj-schodennyk.pdf> (дата звернення 25.02.2026)
- [4] Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки (2021) (Україна). <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf> (дата звернення 25.02.2026)
- [5] Yevtyshenko H. I., Moroz O. O. Staff Management in the Public Service: European Standards. Business Inform. 2019. Vol. 11, no. 502. P. 362–367. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-362-367> (date of access: 25.02.2026).