

WIPO. (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. *WIPO*. <https://tind.wipo.int/record/50205>
World Bank. (2024). World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. *World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>

формації" (№ д/р 0125U001620, 2025-2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ під час підготовки цієї роботи не використовувалися.

Публікація містить результати дослідження "Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової транс-

Стаття надійшла до редакції / Received: 24.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 331.108:35
JEL: H83; J24; M54
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-671-683>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: НЕРІВНОМІРНІСТЬ РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

© 2026 ШЕВЧЕНКО М. Р.

УДК 331.108:35
JEL: H83; J24; M54

Шевченко М. Р. Трансформація управління людським капіталом у публічному секторі України: нерівномірність розвитку та напрями вдосконалення

У статті розглянуто сучасний стан трансформації управління людським капіталом у публічному секторі України та визначено ключові нерівномірності його розвитку. Метою дослідження є комплексне оцінювання трансформації системи управління людськими ресурсами у публічному секторі України, виявлення її проблем і обмежень та обґрунтування пріоритетних напрямів подальшого вдосконалення. Здійснено структурно-функціональний аналіз основних HR-напрямків у публічному секторі, що охоплюють оплату праці, мотивацію та утримання персоналу, професійне навчання, розвиток компетентностей, цифровізацію, організаційну культуру, wellbeing і застосування штучного інтелекту. Показано, що трансформація системи відбувається нерівномірно: найбільш помітні результати досягнуто у професійному навчанні, статистичному моніторингу та впорядкуванні структури оплати праці, тоді як цифрова інтеграція HR-процесів, стратегічне кадрове планування та системний wellbeing залишаються недостатньо розвиненими. Встановлено недостатній зв'язок професійного навчання з кар'єрним розвитком і результатами роботи, обмежене фактичне використання HRMIS та початковий етап застосування штучного інтелекту в HR. Акцентовано увагу на необхідності переходу від фрагментарних HR-практик до інтегрованої системи стратегічного управління людським капіталом. Обґрунтовано напрями вдосконалення, що передбачають формування єдиного цифрового середовища HR, перехід до прогностичної кадрової аналітики, завершення удосконалення системи оплати праці, формування системи управління талантами та наступництвом, перехід від обліку навчання до управління компетенціями, формування системної моделі wellbeing із вимірюваними стандартами, розвиток культури результативності без повернення до командно-адміністративної моделі, а також контрольоване та відповідальне застосування штучного інтелекту. Запропоновано поетапну реалізацію цих заходів за коротко-, середньо- та довгостроковими горизонтами із використанням системи ключових показників ефективності. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих напрямів для модернізації HR-систем державних органів, підвищення кадрової та організаційної спроможності публічного сектора й забезпечення більш обґрунтованого прийняття кадрових рішень.

Ключові слова: людський капітал; управління людськими ресурсами; публічний сектор України; стратегічне кадрове планування; професійний розвиток персоналу.

Бібл.: 19.

Шевченко Михайло Романович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: mishashevchenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5317-6269>

**Shevchenko M. R. Transformation of Human Capital Management in the Public Sector of Ukraine:
Inequality of Development and Directions For Improvement**

The article examines the current state of transformation of human capital management in the public sector of Ukraine and identifies key areas of uneven development. The aim of the study is a comprehensive assessment of the transformation of the human resources management system in the public sector of Ukraine, identifying its problems and limitations and substantiating priority areas for further improvement. A structural and functional analysis of the main HR areas in the public sector was carried out, covering remuneration, motivation and retention of staff, professional training, development of competencies, digitalization, organizational culture, well-being and the use of artificial intelligence. It is shown that the transformation of the system is taking place unevenly: the most noticeable results have been achieved in professional training, statistical monitoring and streamlining the remuneration structure, while the digital integration of HR processes, strategic personnel planning and systemic well-being remain underdeveloped. The insufficient connection of professional training with career development and work results, limited actual use of HRMIS and the initial stage of application of artificial intelligence in HR are identified. The attention is focused on the need to transition from fragmented HR practices to an integrated system of strategic human capital management. The areas of improvement are substantiated, which include the formation of a single digital HR environment, the transition to predictive personnel analytics, the completion of the improvement of the remuneration system, the formation of a talent management and succession system, the transition from training accounting to competence management, the formation of a systemic well-being model with measurable standards, the development of a culture of performance without returning to the command-administrative model, the controlled and responsible application of artificial intelligence. The phased implementation of these measures over the short, medium and long-term horizons using a system of key performance indicators is proposed. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed directions to modernize HR systems of State bodies, increase the personnel and organizational capacity of the public sector, and ensure more informed personnel decision-making.

Keywords: human capital; human resources management; public sector of Ukraine; strategic personnel planning; professional development of staff.

Bibl.: 19.

Shevchenko Mykhailo R. – Postgraduate Student of the Department of International Economic Relations, State University “Kyiv Aviation Institute” (1 Liubomyra Husara Ave., Kyiv, 03058, Ukraine)

E-mail: mishashevchenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5317-6269>

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку економіки людський капітал набуває дедалі більшого значення як один із ключових чинників економічного та суспільного розвитку. Його роль виходить за межі традиційного розуміння як сукупності трудових ресурсів і охоплює формування інноваційного потенціалу, забезпечення соціально-економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності країни. У цьому контексті управління людським капіталом набуває стратегічного значення для державної політики, передбачаючи не лише ефективне використання наявного кадрового потенціалу, а й його системний розвиток, адаптацію до змін і відтворення.

Міжнародні дослідження підтверджують вагомий вплив інвестицій у людський капітал на довгострокову динаміку економічного розвитку. Зокрема, у звітах Світового банку зазначається, що якість освіти, рівень професійних компетенцій і стан здоров'я населення безпосередньо впливають на продуктивність праці та ефективність функціонування державних інституцій [1]. Водночас, за даними Всесвітнього економічного форуму, трансформація сучасного ринку праці зумовлює зростання потреби в нових компетенціях, серед яких особливого значення набувають цифрові навички, критичне мислення

та здатність до безперервного професійного навчання. Це, своєю чергою, актуалізує необхідність відповідної трансформації підходів до управління людським капіталом [2].

Ефективність державного управління значною мірою визначається якістю та спроможністю його кадрового потенціалу. Водночас функціонування державної служби супроводжується проявами бюрократизації та обмеженнями інституційної адаптивності, які можуть ускладнювати впровадження сучасних управлінських підходів і знижувати гнучкість кадрових процесів. У таких умовах особливої актуальності набуває подальше вдосконалення системи управління персоналом у публічному секторі України, орієнтоване на підвищення її стратегічності, результативності та адаптивності.

Рівень розвитку окремих складових сучасного управління людськими ресурсами в публічному секторі України характеризується значною нерівномірністю. Найбільш розвиненими на сьогодні є системи статистичного моніторингу, професійного навчання за державним замовленням та поступового вдосконалення й упорядкування структури оплати праці. Водночас найбільші проблеми зберігаються у забезпеченні повноцінної цифровізації та інтеграції HR-процесів, формуванні конкурентних механізмів добору персоналу, стратегічному плануванні кадрових потреб, системному впровадженні практик забезпечення добробуту праців-

ників (wellbeing), а також обґрунтованому та відповідальному застосуванню технологій штучного інтелекту в управлінні людськими ресурсами.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні основи дослідження людського капіталу закладені у працях зарубіжних учених, зокрема Г. Беккера, який обґрунтував його роль як сукупності знань, навичок і здібностей, що забезпечують економічну ефективність діяльності [3]. У сучасних умовах розвиток цієї концепції пов'язаний із дослідженням впливу глобальних змін на процеси формування та використання людського капіталу. Наприклад, Сергій Ващенко та Валентина Губенко [4] розглядають управління людськими ресурсами державної служби через практичні проблеми швидкої адаптації, дефіциту кваліфікованої робочої сили, безпеки праці і наближення національного регулювання до права Європейського Союзу.

Проблематика питань трансформації управління людським капіталом у контексті інноваційного розвитку, цифровізації економіки та реформування системи державного управління широко представлена у працях вітчизняних науковців, таких як Шульга О. А. [5], Сітніков О. О. [6], Ануфрієва О. В. [7], Колот А. М. та Герасименко О. О. [8] та інших.

Разом із тим, попри значну кількість наукових праць, потребують подальшого дослідження питання комплексного оцінювання сучасного стану управління людським капіталом у публічному секторі України, взаємозв'язку між окремими HR-практиками та кадровою спроможністю державних інституцій, а також визначення напрямів подальшої трансформації системи з урахуванням цифровізації, розвитку компетенцій, мотивації, добробуту працівників і нових технологій.

Метою роботи є комплексне дослідження сучасного стану управління людським капіталом у публічному секторі України, виявлення ключових проблем і обмежень його трансформації та обґрунтування напрямів подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- ✦ розкрити роль людського капіталу в сучасному соціально-економічному розвитку та визначити його значення для ефективності функціонування публічного сектора;
- ✦ охарактеризувати сучасний стан трансформації управління людським капіталом у публічному секторі України;

- ✦ визначити основні зміни чи результати реформ та зони для розвитку у системі управління людськими ресурсами у публічному секторі України;
- ✦ обґрунтувати пріоритетні напрями вдосконалення управління людським капіталом у публічному секторі України.

Аля оцінювання сучасного стану управління людським капіталом у публічному секторі України використано структурно-функціональний підхід, у межах якого виокремлено основні напрями HR-діяльності, що охоплюють ключові етапи формування, розвитку, мотивації та утримання людського капіталу. Вибір зумовлений їхнім значенням для формування, розвитку та ефективного використання людського капіталу, а також можливістю комплексно оцінити рівень трансформації HR у публічному секторі.

У межах цього дослідження поняття «публічний сектор» використовується переважно для позначення сфери державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Заклади освіти, охорони здоров'я та державні підприємства не є безпосередніми об'єктами аналізу. Такий підхід зумовлений суттєвими відмінностями у нормативно-правовому регулюванні трудових відносин, механізмах оплати праці та системах статистичного обліку відповідних категорій працівників.

Порівняння та узагальнення показників здійснювалися з урахуванням відмінностей у методології та обсягу охоплення відповідних джерел. Зокрема, моніторинг оплати праці НАДС прямо зазначає, що використана в ньому чисельність є робочим масивом для аналізу оплати праці та не відповідає офіційній чисельності державних службовців. Результати опитувань також розглядаються як самооцінки респондентів, а не як дані адміністративної статистики. Такий підхід дає змогу чіткіше розмежувати безпосередньо вимірювані результати, їхню аналітичну інтерпретацію та сформульовані на її основі висновки й рекомендації.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці людський капітал є одним із ключових чинників розвитку. Зміщення акцентів від матеріально-речових ресурсів до нематеріальних активів зумовило переосмислення ролі людини в економіці: вона розглядається не лише як носій робочої сили, а як суб'єкт, що генерує знання, інновації та управлінські рішення. У цьому контексті людський капітал постає інтегральною характеристикою якісних параметрів населення, що формують продуктивність праці, інноваційність та інституційну спроможність економіки.

На сучасному етапі трансформації соціально-економічних систем людський капітал є визначальним фактором ефективності управління на всіх рівнях – від окремих організацій до держави в цілому. Зміна характеру економічних відносин, зумовлена цифровізацією, глобалізацією та зростанням ролі знань, обумовлює переорієнтацію управлінських підходів від ресурсно-орієнтованих моделей на людиноцентричні, у яких саме людський капітал розглядається як основне джерело створення доданої вартості.

Розвиток людського капіталу відбувається у межах освітньої, наукової та соціальної політики держави, а також у процесі професійної діяльності, що забезпечує безперервне оновлення компетентностей. Перехід до економіки знань посилив значення безперервного навчання (lifelong learning) як базового механізму підтримання конкурентоспроможності робочої сили.

У контексті публічного управління людський капітал набуває специфічного значення, оскільки визначає якість прийняття управлінських рішень, рівень довіри до державних інституцій та ефективність реалізації державної політики. Формування компетентнісної моделі державної служби, орієнтованої на результативність, інноваційність і відкритість, передбачає системні зміни в підходах до управління персоналом, зокрема щодо оцінювання, розвитку та мотивації.

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються під впливом глобальних тенденцій у сфері управління людським капіталом. У цих умовах державна служба поступово відходить від традиційної адміністративно-бюрократичної моделі до більш гнучкої, результативної та орієнтованої на розвиток людського потенціалу системи. Така трансформація зумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності державних інституцій, забезпечення їх конкурентоспроможності та адаптації до сучасних викликів.

Важливим фактором, що впливає на трансформацію державної служби, є також загальні соціально-економічні процеси, зокрема зміни на ринку праці, міграційні процеси та демографічні тенденції. За даними Державної служби статистики України, спостерігаються скорочення трудового потенціалу та зміна його структури, що створюють додаткові виклики для системи державного управління [9].

У публічному секторі управління людським капіталом реалізується передусім через систему управління людськими ресурсами, яка охоплює

залучення, розвиток, мотивацію, оцінювання та утримання працівників. Відповідно, стан окремих HR-процесів безпосередньо впливає на здатність державних органів формувати, розвивати та ефективно використовувати наявний людський капітал. Тому оцінювання сучасного стану управління людським капіталом у публічному секторі доцільно здійснювати шляхом аналізу ключових HR-практик та інструментів, що визначають умови професійної діяльності державних службовців.

Реформування державної служби, започатковане після 2015 року, сформувало необхідне інституційно-правове підґрунтя для модернізації системи управління персоналом. Зокрема, було нормативно розмежовано політичні та адміністративні посади, визначено категорії посад державної служби А, Б і В, встановлено вимоги до професійних компетентностей державних службовців, запроваджено процедуру щорічного оцінювання результатів службової діяльності та сформовано служби управління персоналом. Відповідно, кадрова функція поступово почала виходити за межі традиційного кадрового діловодства, охоплюючи ширший спектр завдань, пов'язаних із розвитком та управлінням людськими ресурсами. Важливу роль у цьому процесі відіграє НАДС, яке здійснює регулярний статистичний моніторинг, проводить опитування, розробляє методичні рекомендації, координує професійне навчання державних службовців і бере участь у розвитку цифрових інструментів управління персоналом. Водночас трансформація кадрових підрозділів у повноцінного стратегічного партнера керівництва ще не завершена. Про це, зокрема, свідчить збереження значного попиту працівників служб управління персоналом на методичну та організаційну підтримку у питаннях стратегічного планування, цифровізації HR-процесів та оцінювання персоналу.

Щорічне оцінювання результатів службової діяльності стало важливим кроком у наближенні системи державної служби до принципів управління за цілями, оскільки передбачає погодження завдань із працівником і визначення ключових показників їх виконання. Водночас практична результативність цього інструменту залишається обмеженою низкою чинників. Зокрема, визначені показники нерідко орієнтовані переважно на виконання окремих процесів і завдань, а не на досягнення конкретних суспільно значущих результатів; результати оцінювання недостатньо інтегровані з механізмами кар'єрного розвитку, а тенденція до надмірно позитивних оцінок знижує диференційну здатність системи щодо визначення фактичного рівня внеску працівників. Для підви-

щення HR-цінності процедури доцільним є запровадження контролю якості та результативності визначених цілей, обов'язкового зворотного зв'язку, орієнтованого на професійний розвиток, а також безпосереднього взаємозв'язку результатів оцінювання з індивідуальними програмами професійного навчання та розвитку.

Результати опитування 1 820 працівників служб управління персоналом, проведеного у 2025 році, засвідчили збереження значного попиту на методичну підтримку за ключовими напрямками HR-діяльності. Зокрема, 33,7 % респондентів зазначили потребу в підтримці з питань кадрового менеджменту, 32,3 % – щодо реформування системи оплати праці, 29,9 % – у використанні цифрових інструментів, 28,6 % – у питаннях оцінювання результатів діяльності та 28,1 % – у професійному розвитку персоналу. У сфері HR-планування найбільш актуальними виявилися питання стратегічного планування діяльності служби управління персоналом (40,9 %), перегляду посадових інструкцій (37,7 %) та розроблення HR-стратегій (35,7 %). Наведені результати свідчать про те, що процес професіоналізації функцій управління людськими ресурсами в публічному секторі триває, однак рівень її організаційної та функціональної зрілості залишається неоднорідним у різних державних органах [10].

Класифікація посад та реформування системи оплати праці стали одними з найбільш помітних інституційних змін 2025 року. У державних органах, де було проведено класифікацію посад, частка сталої складової заробітної плати становила 80,8 %, тоді як змінна складова – 19,2 %. Таким чином, фактична структура оплати праці загалом відповідає встановленому орієнтиру, відповідно до якого гарантована частина має становити не менше 70 %, а змінна – не більше 30 %. Така структура сприяє зменшенню залежності рівня доходу працівника від поточних управлінських рішень та підвищує передбачуваність його заробітної плати. Водночас зберігається суттєва диференціація рівня оплати праці між державними органами: середня заробітна плата у класифікованих органах становила 35 975 грн, тоді як в органах, де класифікацію не проведено, – 56 607 грн. Це свідчить про збереження значних міжвідомчих відмінностей у рівнях оплати праці та вказує на необхідність подальшого вдосконалення механізмів її уніфікації та диференціації [11].

Європейська комісія у звіті за 2025 рік відзначила прогрес України у реформуванні системи оплати праці державних службовців. Зокрема, законодавчі зміни передбачили перехід до оплати

праці на основі класифікації посад, обмеження частки змінної складової заробітної плати та перегляд механізму встановлення надбавки за вислугу років. Водночас Комісія звернула увагу на збереження диференціації оплати праці залежно від рівня юрисдикції державного органу, що може зумовлювати відмінності в оплаті працівників із порівнянними за змістом і складністю посадами залежно від інституційної ваги відповідного органу [12].

Сприйняття фінансових аспектів реформи працівниками державної служби залишається неоднозначним. За результатами дослідження організаційної культури, у 2025 році рівень задоволеності оплатою праці зріс на 8 відсотків порівняно з 2023 роком, однак становив лише 28,2 %, тоді як частка незадоволених респондентів сягнула 45,5 %. Водночас результати ширшого дослідження умов праці серед державних службовців, оплата праці яких здійснювалася на основі класифікації посад, засвідчили, що задоволеними рівнем оплати були лише 12 % опитаних, тоді як 59 % висловили незадоволеність. Зазначені результати не можуть бути безпосередньо зіставлені, оскільки відповідні дослідження відрізняються за формулюваннями запитань, складом вибірки та характеристиками досліджуваних груп. Водночас обидва джерела вказують на спільну тенденцію: підвищення прозорості та передбачуваності структури оплати праці саме по собі ще не забезпечило достатнього рівня матеріальної мотивації державних службовців [13; 14].

Мотиваційна система публічної служби має комплексний характер і не зводиться виключно до рівня оплати праці, хоча саме фінансові умови залишаються одним із ключових чинників, що можуть впливати на рішення працівників щодо зміни місця роботи. За результатами аналітичної довідки, підготовленої на основі опитувань публічних службовців у 2025 році, 77,6 % респондентів були задоволені роботою загалом, 71,6 % – своїм професійним вибором, а 62,2 % – можливостями кар'єрного розвитку. Водночас лише 45,9 % опитаних були готові рекомендувати кар'єру на публічній службі. Рівень задоволеності визнанням професійних досягнень становив 63,1 %, тоді як здатність вищого керівництва мотивувати працівників позитивно оцінили 56 % респондентів. Таким чином, результати опитування свідчать про загалом позитивне сприйняття змісту та характеру професійної діяльності, однак водночас виявляють недостатню привабливість окремих складових мотиваційної системи, зокрема можливостей кар'єрного розвитку, професійного визнання та управлінської мотивації. Це може обмежувати

здатність публічної служби не лише утримувати наявний кадровий потенціал, а й формувати позитивну репутацію роботодавця та залучати нових працівників [13].

Проблеми мотивації мають значення не лише для утримання наявних працівників, а й для забезпечення відтворення кадрового потенціалу публічної служби. За відсутності достатньо привабливих умов для входу на службу, стажування, наставництва та професійного і кар'єрного розвитку може виникнути кадровий розрив, за якого поступове вибуття досвідчених працівників не супроводжуватиметься достатнім припливом і підготовкою нових кадрів. У довгостроковій перспективі це створює ризик одночасної втрати інституційної пам'яті та дефіциту нових компетентностей, необхідних для функціонування сучасної публічної служби.

Проблеми умов праці також проявляються у тривалості робочого часу та можливостях його організації. У 2025 році 26 % опитаних державних службовців постійно або частково залучалися до роботи у вихідні дні, тоді як 9 % респондентів зазначили про роботу в нічний час. Водночас рівень задоволеності можливостями дистанційної роботи залишався низьким: 25 % опитаних були задоволені ними, 17 % – частково задоволені, тоді як 38 % висловили незадоволення. Схожа ситуація спостерігалася щодо гнучкості робочого графіка: задоволеність цим аспектом висловили 37 % респондентів, часткову задоволеність – 21 %, а незадоволення – 33 %. Сукупність цих показників свідчить про суперечливий характер адаптації організації праці в публічному секторі: з одного боку, забезпечується безперервність виконання державними органами своїх функцій, а з іншого – зберігається значне навантаження та обмеженість можливостей працівників щодо вибору режиму роботи, що може підвищувати ризики професійного виснаження [14].

Масштабне опитування НАДС, проведене у 2025 році за участю 41 889 державних службовців, засвідчило суттєві проблеми у сфері психологічного благополуччя працівників та умов їхньої професійної діяльності. Погіршення психологічного стану відзначили 55 % респондентів, тоді як 43 % не зафіксували змін і лише 2 % повідомили про його покращення. Потребу в індивідуальних або групових консультаціях психолога висловили 25 % респондентів, у вебінарах і тренінгах – 15 %, а в навчальних онлайн-курсах – 14 %. Наведені результати свідчать про наявність попиту на системну підтримку психологічного благополуччя працівників і дають підстави розглядати wellbeing не лише

як додатковий елемент HR-практик, а як важливу складову сучасної системи управління людськими ресурсами публічної служби [14].

Практики wellbeing у публічному секторі України наразі переважно мають фрагментарний характер і ще не сформувалися у цілісну систему управління добробутом працівників. Водночас уже накопичуються дані щодо психологічного стану державних службовців, залучення до роботи у вихідні дні, потреби в психологічних консультаціях, можливостей дистанційної роботи та соціальних гарантій.

Однак відсутність єдиного набору обов'язкових показників добробуту, стандартизованої оцінки психосоціальних ризиків, визначеного мінімального пакета заходів підтримки та регулярного моніторингу результативності відповідних програм обмежує можливості системного управління цими аспектами. Перспективний підхід до wellbeing у публічній службі має передбачати не лише реагування на вже наявні проблеми, а й їх профілактику, зокрема запобігання надмірному робочому навантаженню, підготовку керівників до управління психологічним благополуччям персоналу, забезпечення доступу до психологічної допомоги, розвиток гнучких форматів роботи та врахування потреб працівників із сімейними обов'язками, ветеранів і осіб з інвалідністю.

Професійне навчання є одним із основних напрямів управління людськими ресурсами публічного сектора. У 2025 році конкурсний відбір виконавців професійного навчання здійснювався в автоматизованому форматі через Портал управління знаннями: 27 закладів подали загалом 236 пропозицій, за результатами розгляду яких виконавцями було визначено 22 заклади. У межах державного замовлення підвищення кваліфікації пройшли 44 684 учасники, зокрема 41 373 державні службовці, 3 174 посадові особи місцевого самоврядування та 137 керівників місцевих державних адміністрацій і їхніх заступників. Із загальної кількості учасників 26 300 осіб пройшли навчання у Вищій школі публічного управління, а 18 384 – в інших закладах освіти. Загальний обсяг фінансування професійного навчання за державним замовленням у 2025 році становив 47 394,2 тис. грн [15].

Водночас масштаб охоплення професійним навчанням ще не означає його повної інтеграції з управлінням кар'єрою та оцінюванням результатів службової діяльності, оскільки зв'язок між набутими компетентностями, подальшим професійним просуванням і вимірюваними результатами роботи залишається недостатньо сформованим.

Структура необхідних професійних навичок і компетентностей державних службовців поступово трансформується відповідно до нових вимог до функціонування публічного сектора. Поряд із традиційними знаннями нормативно-правових процедур та адміністративних процесів дедалі більшого значення набувають компетентності у сфері роботи з даними, цифрової безпеки, проектного управління, оцінювання публічних інвестицій, публічних закупівель і комунікації ризиків. Важливими складовими професійної компетентності також є володіння англійською мовою, знання законодавства та інституційних засад Європейського Союзу, здатність до координації процесів відновлення, а також навички прийняття управлінських рішень і роботи в умовах невизначеності.

Важливим аспектом трансформації є також вплив цифровізації на організацію діяльності державних органів. Розвиток електронного урядування, впровадження цифрових сервісів та автоматизація управлінських процесів сприяють підвищенню ефективності функціонування публічного сектора. Зокрема, Міністерство цифрової трансформації України у своїх звітах наголошує на значному розширенні цифрових послуг та інтеграції інформаційних систем, що створює сприятливі умови для модернізації системи управління людським капіталом [16].

Якщо говорити про HRMIS (Human Resources Management Information System) - інформаційну систему управління людськими ресурсами, що призначена для централізованого збору, зберігання, актуалізації та аналізу даних про працівників і пов'язані з ними кадрові процеси – то центральна HRMIS працює з 31 березня 2021 року, однак її поширення залишається обмеженим. У системі державної служби HRMIS має забезпечувати цифровізацію та уніфікацію основних HR-процедур, зокрема ведення кадрових даних, управління посадами та штатною структурою, обліку проходження державної служби, формування й аналізу кадрової статистики та підтримку процесів управління персоналом. Її функціональне призначення полягає не лише у заміні паперового кадрового документообігу електронними процедурами, а й у формуванні єдиного інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень на основі актуальних кадрових даних.

У звіті Європейської комісії за 2025 рік зазначено, що системою HRMIS було охоплено близько 52 тис. посад. Водночас наголошено на недостатньому рівні фактичного використання системи, відсутності затвердженого урядом комплексного плану її подальшого розгортання, а також на необ-

хідності забезпечення інтеграції HRMIS із порталом Дія.Офіс [12]. Таким чином, наявне технічне охоплення ще не свідчить про повноцінну інституційну та практичну цифровізацію процесів управління людськими ресурсами в державній службі.

Організаційна культура державної служби характеризується поєднанням значної кількості позитивних характеристик із збереженням окремих ієрархічних практик. У 2025 році 84,1 % респондентів позитивно оцінювали організаційну культуру своїх установ, 72,3 % – рівень залучення працівників до прийняття рішень, 75,1 % – стиль управління, а 92,5 % – взаємодію колег у процесі досягнення спільних результатів. Понад 70 % опитаних відзначали підтримку інноваційності, понад 72 % – заохочення прояву ініціативи, а 94 % розуміли зв'язок власної професійної діяльності з цілями відповідного державного органу. Водночас зростання частки працівників, які очікували безпосередніх доручень від керівника, до 14,3 % свідчить про збереження елементів ієрархічної моделі управління та недостатній рівень управлінської автономії окремих працівників [13].

Окремими аспектами організаційної культури є культура доброчесності та безпечне робоче середовище. Результати опитування свідчать про загалом позитивне сприйняття стандартів доброчесності: лише 5,1 % респондентів повідомили про отримання протизаконних або неетичних вказівок, тоді як понад 82 % зазначили, що відчують захищеність від таких вимог. Більшість державних службовців і майже 80 % посадових осіб місцевого самоврядування також погоджувалися з тим, що в їхніх організаціях підтримується принцип нульової толерантності до корупції. Водночас 7,7 % респондентів повідомили про випадки харасменту, булінгу або мобінгу. Отже, позитивна оцінка організаційної культури не повинна ґрунтуватися виключно на середніх значеннях показників, оскільки навіть відносно невисока поширеність небезпечних практик потребує функціонування ефективних конфіденційних механізмів повідомлення, належного реагування та захисту працівників [13].

Застосування штучного інтелекту у сфері управління людськими ресурсами державного сектора України наразі перебуває на початковому етапі. В офіційних джерелах відсутні достатні підтвердження широкого використання технологій штучного інтелекту для автоматизованого рейтингування кандидатів, прогнозування ризиків звільнення або оцінювання результатів службової діяльності. Водночас проєкт Стратегії розвитку штучного інтелекту до 2030 року визначає низку системних обмежень цифрової трансформації дер-

жавного сектора, зокрема нерівномірність упровадження технологій, паралельне функціонування паперових і цифрових процесів, обмежену організаційну гнучкість та недостатню внутрішню технологічну спроможність. Оскільки зазначений документ має статус проекту, його положення та визначені цілі не можуть розглядатися як уже досягнуті результати цифрової трансформації [17].

На найближчу перспективу найбільш обґрунтованими напрямками застосування штучного інтелекту у HR-процесах державного сектора є допоміжні завдання з відносно низьким рівнем ризику: пошук та опрацювання інформації у нормативно-правовій базі, класифікація кадрових звернень, підготовка проектів посадових інструкцій, персоналізація професійного навчання, узагальнення знеособлених результатів опитувань та виявлення аномалій у кадрових даних. Водночас рішення, що безпосередньо впливають на доступ до державної служби, результати оцінювання, дисциплінарну відповідальність, кар'єрне просування або припинення служби, мають залишатися під контролем уповноваженої посадової особи. Для безпечної інтеграції штучного інтелекту в кадрові процеси доцільним є запровадження реєстру використовуваних моделей і систем, процедур оцінювання ризиків, журналювання прийнятих за їх участю рішень, перевірки алгоритмів на можливу дискримінацію, обмежень щодо використання персональних і службових даних у несанкціонованих цифрових сервісах, а також механізмів перегляду та оскарження результатів, отриманих із використанням таких технологій.

Наразі систему управління персоналом в державному секторі можна розглядати як один із чинників забезпечення національної стійкості. Збереження чисельності державних службовців на рівні понад 155 тис. осіб та високі оцінки командної взаємодії свідчать про збереження її операційної спроможності [18]. Водночас така стійкість супроводжується певними кадровими ризиками, зокрема, від'ємним кадровим балансом, залученням працівників до роботи у вихідні дні, погіршенням психологічного стану, нерівними можливостями використання гнучких режимів роботи та зростанням залежності системи від досвідчених працівників середнього віку. Основними напрямками удосконалення управління людським капіталом у публічному секторі України мають бути:

- 1) Формування єдиного цифрового середовища HR. HRMIS доцільно перетворити на обов'язкову систему ведення кадрових даних для всіх органів, охоплених визначеним периметром її застосування, а не

використовувати як додатковий цифровий інструмент поряд із локальними таблицями та іншими розрізненими системами. Її поетапне розгортання має охоплювати електронну особову справу, організаційну структуру та посади, компетенції, облік відсутності, професійне навчання, оцінювання, рекрутинг, оплату праці, кадрові витрати та HR-аналітику. Для кожного функціонального модуля необхідно визначити відповідального власника даних, вимоги до якості даних, періодичність оновлення, правила доступу та порядок журналювання змін. Інтеграція HRMIS із Дія.Офіс має забезпечувати взаємодоповнюваність систем і запобігати дублюванню функцій.

- 2) Перехід до прогнозної кадрової аналітики. Кадрова аналітика має перейти від переважно описового відображення поточного та минулого стану до використання прогнозних інструментів для підтримки управлінських рішень. Окрім даних про штатну чисельність, фактичну зайнятість і вакансії, керівники мають отримувати інформацію про тривалість закриття вакансій, джерела найму, вартість добору, плінність персоналу протягом перших 12 місяців роботи, прогнозоване вибуття працівників у зв'язку з виходом на пенсію, критичність посад, готовність наступників, рівень компетентностей, робоче навантаження, лікарняні, результати професійного навчання та причини звільнення. Аналітичні дані доцільно структурувати за статтю, віком, інвалідністю, категорією, регіоном і сім'єю посад із дотриманням вимог щодо захисту персональних даних. Це дозволить обґрунтовувати рішення щодо скорочення або розширення штату не лише формальними лімітами чисельності, а й реальними функціональними потребами та кадровими ризиками.
- 3) Завершення удосконалення системи оплати праці на засадах справедливості та результативності. Співвідношення 80,8 % сталої та 19,2 % варіативної складових заробітної плати вже свідчить про зменшення залежності працівників від преміальної частини доходу [11]. Наступним кроком має стати оцінювання справедливості оплати між сім'ями посад, різними юрисдикціями та спеціальними режимами, регулярне порівняння рівнів винагороди з ринковими показниками, а також визначення мінімально конкурентного рівня оплати для

дефіцитних категорій посад. Преміювання доцільно пов'язувати з чітко визначеними та вимірюваними результатами роботи, а не з економією фонду оплати праці на вакантних посадах. Для підвищення прозорості системи доцільно оприлюднювати агреговані діапазони оплати за сім'ями посад і структуру фонду оплати праці без розкриття персональних даних.

- 4) Формування системи управління талантами та наступництвом. Для критично важливих управлінських і професійних посад доцільно запровадити профілі необхідних компетентностей, регулярне оцінювання потенціалу працівників, кадровий резерв та індивідуальні програми розвитку. Кадровий резерв має функціонувати не як закритий перелік гарантованих кандидатів, а як відкритий для конкуренції пул працівників, які підтримують готовність до заміщення критичних посад через систематичне навчання, професійний розвиток і підвищення кваліфікації.
- 5) Перехід від обліку навчання до управління компетенціями. Для кожної сім'ї посад доцільно визначити базові, функціональні, управлінські та цифрові компетентності з відповідними рівнями володіння. Індивідуальні програми розвитку мають формуватися на основі виявлених розривів між необхідним і фактичним рівнем компетентностей, а не лише з урахуванням доступного переліку навчальних курсів. Після завершення навчання необхідно оцінювати не лише засвоєння знань, а й зміни в професійній поведінці та їхній вплив на результати роботи.
- 6) Формування системної моделі wellbeing із вимірюваними стандартами. Кожен державний орган доцільно зобов'язати щорічно оцінювати понаднормове навантаження, можливості дистанційної роботи, психологічну безпеку та потреби працівників в адаптації умов праці. Мінімальний пакет заходів підтримки доцільно визначити у централізованих рекомендаціях, включивши конфіденційні психологічні консультації, навчання керівників розпізнаванню ознак виснаження, протоколи підтримки після критичних подій, гнучкі режими роботи, програми підтримки ветеранів і працівників із батьківськими обов'язками, а також механізми реагування на мобінг. Погіршення психологічного стану, зафіксоване у 55 % опитаних державних службовців [14],

свідчить про необхідність системного реагування на ризики, пов'язані з добробутом працівників, оскільки їх ігнорування може негативно позначатися на продуктивності та здатності органів утримувати персонал.

- 7) Розвиток культури результативності без повернення до командно-адміністративної моделі. Високий рівень командної взаємодії та розуміння працівниками цілей організації доцільно закріплювати через формування командних цілей, регулярні ретроспективи, відкрите обговорення помилок і делегування повноважень. Якість управління керівників варто враховувати під час їх оцінювання, зокрема через систематичний зворотний зв'язок від членів команди, що сприятиме розвитку управлінської автономії та більшій орієнтації на результат.
- 8) Контрольоване та відповідальне застосування штучного інтелекту. Перед масштабуванням технологій штучного інтелекту доцільно провести інвентаризацію вже використовуваних цифрових сервісів, визначити категорії даних, заборонених для їх обробки, затвердити безпечні корпоративні інструменти та забезпечити навчання працівників перевірці отриманих результатів. Пілотне впровадження варто розпочинати з низькоризикових завдань, у яких помилки можуть бути своєчасно виявлені та виправлені. Для систем, результати яких можуть впливати на працівників або кандидатів, необхідно передбачити оцінювання впливу, тестування на алгоритмічні упередження, вимоги до пояснюваності, обов'язкове людське затвердження та механізм оскарження.

Реалізацію запропонованих удосконалень доцільно здійснювати за трьома часовими горизонтами. Протягом перших 12 місяців пріоритетними мають бути уніфікація визначень і показників, запровадження мінімального пакета заходів wellbeing, а також інвентаризація наявних HR-систем та інструментів штучного інтелекту. У середньостроковій перспективі, протягом 1–3 років, основну увагу слід зосередити на обов'язковому розгортанні HRMIS, інтеграції системи оплати праці, запровадженні моделей компетенцій, розвитку кадрового резерву та переході до результативно орієнтованого професійного навчання. У довгостроковій перспективі, протягом 3–5 років, система має перейти до прогнозової кадрової аналітики, повноцінного управління талан-

тами та контрольованого використання алгоритмічних рішень у кадрових процесах.

Для моніторингу реалізації змін доцільно використовувати обмежену, але стабільну систему ключових показників ефективності (KPI). На загальнодержавному рівні щоквартально варто відстежувати укомплектованість критичних посад, медіанний час закриття вакансій, частку конкурентних призначень, плінність персоналу протягом першого року роботи, гендерний і віковий баланс, охоплення HRMIS, частку посад із визначеними профілями компетентностей, результативність професійного навчання, співвідношення сталої та варіативної складових оплати праці, психологічне благополуччя працівників і готовність рекомендувати державну службу як місце роботи.

Для забезпечення керованості системи кожен показник має бути пов'язаний із базовим значенням, цільовим орієнтиром, відповідальним власником даних, визначеною періодичністю вимірювання та процедурами перевірки якості.

Фінансові обмеження також відіграють важливу роль у стримуванні трансформації розвитку людського капіталу в публічному секторі. Обмеженість бюджетних ресурсів ускладнює інвестування, модернізацію інформаційних систем і впровадження сучасних управлінських технологій. У таких умовах пріоритет надається вирішенню поточних завдань, що знижує можливості для стратегічного розвитку [19].

Фінансування заходів з модернізації системи управління людськими ресурсами в публічному секторі доцільно розглядати як інвестицію у зміцнення кадрової та організаційної спроможності, а не лише як адміністративні витрати. Пріоритет слід надавати рішенням, здатним зменшити дублювання функцій і майбутні операційні витрати, зокрема впровадженню єдиної HRMIS замість множинних локальних систем, впровадженню спільних рамок компетенцій, закупівлі професійного навчання на основі результативності та проведенню заходів із профілактики професійного виснаження. Для кожного проекту доцільно оцінювати повну вартість володіння, очікуване скорочення обсягу ручної роботи, ризики простою, потенційну економію фонду оплати праці, вплив на тривалість закриття вакансій і якість кадрових даних. Такий підхід дозволить оцінювати не лише витрати на впровадження, а й очікуваний організаційний ефект, оскільки без належного бізнес-обґрунтування цифровізація може фактично зберегти існуючу бюрократію, лише перевівши її з паперового у електронний формат.

ВИСНОВКИ

Людський капітал є ключовим ресурсом сучасного публічного управління, який визначає ефективність функціонування державних інституцій, результативність реалізації державної політики та здатність держави до адаптації в умовах глобальних трансформацій. Його роль виходить за межі традиційного розуміння як сукупності трудових ресурсів і пов'язана з формуванням інноваційного потенціалу, підвищенням конкурентоспроможності та забезпеченням сталого розвитку держави.

Система управління людським капіталом у публічному секторі України наразі перебуває на етапі переходу від переважно адміністративної кадрової моделі до сучасного стратегічного HR-управління. Інституційні передумови цього переходу вже сформовані: функціонують спеціалізовані служби управління персоналом, ведеться регулярний статистичний моніторинг, запроваджено оцінювання результатів діяльності та класифікацію посад, розвивається система професійного навчання, функціонують Портал управління знаннями та HRMIS. Найбільш помітні результати проявляються у підвищенні прозорості структури оплати праці, масштабному охопленні професійним навчанням та збереженні операційної спроможності системи в умовах війни. Водночас неповне цифрове охоплення, недостатня інтеграція HR-процесів і слабкість стратегічного кадрового планування обмежують перехід до системи управління, у якій кадрові рішення системно ґрунтуються на даних, прогнозах і вимірюваних результатах.

Погіршення психологічного стану у 55 % опитаних, потреба 25 % респондентів у психологічних консультаціях та залучення 26 % працівників до роботи у вихідні дні свідчать про наявність системних ризиків професійного виснаження. Тому wellbeing, безпека праці та гнучкість робочого режиму мають бути інтегровані у повсякденну систему управління персоналом і забезпечені відповідними стандартами, ресурсами та показниками, а не реалізовуватися переважно як окремі заходи підтримки.

Реформа оплати праці засвідчила можливість проведення структурних змін навіть у сучасних складних умовах: у класифікованих органах частка гарантованої складової заробітної плати досягла 80,8 %. Водночас середній рівень заробітної плати у таких органах становив 35 975 грн проти 56 607 грн в органах, де класифікацію не проведено, що свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів її уніфікації та диференціації. Низька задоволеність винагородою та готовність

лише 45,9 % працівників рекомендувати кар'єру на публічній службі формують довгострокові ризики для залучення нових фахівців, зокрема на посади, що потребують цифрових та аналітичних компетентностей.

Наявний рівень охоплення HRMIS поки не забезпечує повноцінної кадрової аналітики та комплексного використання даних для управлінських рішень. Обов'язкове поетапне розгортання системи, її сумісність із Дія.Офіс, уніфікація довідників, підвищення якості даних і належний рівень їх захисту створять основу для прогнозування кадрових потреб, оцінювання витрат та ефективного управління наступництвом. Застосування штучного інтелекту доцільно здійснювати поступово, розпочинаючи з низькоризикових допоміжних завдань, водночас зберігаючи за уповноваженою особою остаточне рішення щодо питань, які безпосередньо впливають на кар'єру працівника.

Найважливішим критерієм успішності реформ має бути реальна зміна управлінської практики та результатів HR-метрик: швидше й прозоріше заміщення критичних вакансій, зниження небажаної плинності персоналу, підвищення справедливості оплати праці, вимірюваний розвиток компетентностей, посилення управлінської автономії, покращення психологічного стану працівників і зростання привабливості публічної служби для професійних кадрів. Саме поєднання якісних даних, професійного розвитку, доброчесності та кадрової стійкості може забезпечити перехід від переважно адміністративного кадрового управління до повноцінної сучасної системи управління людським капіталом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Human Capital Index 2020. Washington : World Bank, 2020 // World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/456901600111156873/pdf/The-Human-Capital-Index-2020-Update-Human-Capital-in-the-Time-of-COVID-19.pdf>
2. The Future of Jobs Report 2023. Geneva : World Economic Forum, 2023 // World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
3. Becker G. S. Investment in human capital: a theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*. 1962. Vol. 70. P. 9–49. DOI: <https://doi.org/10.1086/258724>
4. Ващенко С., Губенко В. Особливості управління людськими ресурсами на державній службі в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управ-*

ління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 8. С. 17–27.

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

5. Шульга О. А. Державне управління розвитком людського капіталу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. С. 129–140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129>
6. Сітніков О. О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. № 4. С. 21–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19>
7. Ануфрієва О. В. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник ніс-лядипломної освіти*. 2024. № 57. С. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173)
8. Колот А. М., Герасименко О. О. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. С. 8–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
9. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Київ : Державна служба статистики України, 2025 // Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyushchorichnyk-ukrayiny-2024>
10. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2025 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-5.pdf>
11. Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2025 році. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2026 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticnij-zvit-op-2025-na-sait.pdf>
12. Ukraine Report 2025. Brussels : European Commission, 2025 // European Commission. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf
13. Аналітична довідка за результатами опитувань публічних службовців у 2020, 2021, 2023, 2025 роках. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2025 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analitichna-dovidka-2020-2025-rokax.pdf>
14. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати анонімного опитування 2025 року. Київ : Національне агентство України з питань державної

- служби, 2025 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf>
15. Інформаційно-аналітичний звіт про результати надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС у 2025 році. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2026 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/informaciino-analiticnii-zvit-po-pk-2025-rik.pdf>
 16. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2025 // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>
 17. Проект Стратегії розвитку штучного інтелекту України на період до 2030 року. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2026 // Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://ai-files.thedigital.gov.ua/documents/Проект%20Стратегії%20розвитку%20ШІ%202030.docx.pdf>
 18. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2025. Київ : Національне агентство України з питань державної служби, 2025 // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf>
 19. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2023. Washington : World Bank, 2023 // World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>
- REFERENCES**
- Anufriieva O. V. (2024). Trendy zberezhenia i rozvytku liudskoho kapitalu v suchasnykh umovakh [Trends in preservation and development of human capital in modern conditions]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity*, 57(Vyp. 28), 154–173. [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)-154-173](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57)-154-173)
- Becker G. S. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, Vol. 70, 9–49. <https://doi.org/10.1086/258724>
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2025). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2024]. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>
- European Commission. (2025). Ukraine Report 2025. *European Commission*. https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf
- Kolot A. M. & Herasymenko O. O. (2023). Novi vyklyky dlia teorii ta praktyky liudskoho kapitalu v umovakh stanovlennia «industrii 4.0»: kompetentnisnyi aspekt [New challenges for the theory and practice of human capital in the conditions of the formation of „Industry 4.0”: competence aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 50, 8–20. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>
- Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2025). Rezultaty tsyfrovoi transformatsii v rehionakh Ukrainy za 2024 rik [Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024]. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>
- Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy. (2026). Proiekt Stratehii rozvytku shuchnoho intelektu Ukrainy na period do 2030 roku [Draft Strategy for the Development of Artificial Intelligence of Ukraine for the period up to 2030]. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*. <https://ai-files.thedigital.gov.ua/documents/Proiekt%20Stratehii%20rozvytku%20ShI%202030.docx.pdf>
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Analychna dovidka za rezultatamy opytuvan publichnykh sluzhbovtiv u 2020, 2021, 2023, 2025 rokakh [Analytical note based on the results of surveys of public servants in 2020, 2021, 2023, 2025]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/analichna-dovidka-2020-2025-rokax.pdf>
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtiv ta oplata pratsi v umovakh voiennoho stanu: rezultaty anonimnoho opytuvannia 2025 roku [Organization of work of civil servants and remuneration under martial law: results of the anonymous survey of 2025]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/opituvannia-vs-2025-07112025.pdf>
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2026). Informatsiino-analychnyi zvit pro rezultaty nadання освітніх послуг з підвищення кваліфікації за державним замовленням НАДС у 2025 році [Information and analytical report on the results of providing educational services for advanced training under the state order of NADS in 2025]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/informaciino-analiticnii-zvit-po-pk-2025-rik.pdf>
- Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Statystychni dani pro kilkisnyi sklad derzhavnykh sluzhbovtiv stanom na 31.12.2025 [Statistical data on the quantitative composition of civil servants as of 31.12.2025]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf>

Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2025). Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo potreb u nadanni metodychnoi dopomohy z pytan upravlinnia liudskymy resursamy [Report on the results of the survey on the needs for providing methodological assistance in human resource management]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-5.pdf>

Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. (2026). Statystichniy zvit pro rezultaty monitoringhu opłaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtiv u 2025 rotsi [Statistical report on the results of monitoring the remuneration of civil servants in 2025]. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/statisticniy-zvit-op-2025-na-sait.pdf>

Shulha O. A. (2023). Derzhavne upravlinnia rozvytkom liudskoho kapitalu v suchasnykh umovakh [State management of human capital development in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 57, 129–140. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-129>

Sitnikov O. O. (2024). Reformuvannia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi vyklyky ta shliakhy vdoshkonalennia [Reforming the civil service in Ukraine: organizational and legal challenges and ways of improvement]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho*, 4, 21–30. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19>

Vashchenko S. & Hubenko V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy na derzhavnii slu-

zhbi v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Features of human resource management in the civil service of Ukraine under martial law conditions]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoshkonalennia*, 8, 17–27. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-17-27>

World Bank. (2020). Human Capital Index 2020. *World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/456901600111156873/pdf/The-Human-Capital-Index-2020-Update-Human-Capital-in-the-Time-of-COVID-19.pdf>

World Bank. (2023). Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2023. *World Bank*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099184503212328877/pdf/P1801740d1177f03c0ab180057556615497.pdf>

World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки цієї роботи автор використав інструмент штучного інтелекту ChatGPT з метою вдосконалення мови, граматики та читабельності тексту. Автор перевіряв і відредагував отримані матеріали.

Стаття надійшла до редакції / Received: 19.07.2026

Статтю прийнято до публікації / Accepted: 11.08.2026

Оприлюднено / Published: 08.10.2026