

Development of the Human Resource Potential of Public Service through the Prism of European Personnel Management Practices

Ostap-Stepan Bachynskyi 

¹ Graduate Student,
Department of Administrative
and Financial Management,
Lviv Polytechnic National
University, Lviv, Ukraine

✉ Corresponding author:
stepan.y.bachynskyi@lpnu.ua



This work is licensed under CC BY-NC-ND 4.0.
To view a copy of this license, visit
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

ABSTRACT: This study substantiates strategic directions for public service human resource development through European personnel management practices and their adaptation to national public administration. Using theoretical methods and comparative analysis of EU practices, the research demonstrates that effective public service development is based on meritocratic principles, continuous professional development, transparent recruitment, competency-based career planning, KPI systems, talent management, and digital tools. European models emphasize systematic competence development, hybrid motivation, workforce planning, and digitalization. The results provide an integrated model incorporating European HRM principles to strengthen institutional capacity, increase administrative efficiency, and improve public service quality through a professional, mobile, and adaptive workforce.

KEYWORDS: human resource capacity, public service, human resource management.

How to cite: Bachynskyi, O.-S. (2026). Development of the Human Resource Potential of Public Service through the Prism of European Personnel Management Practices. *International Multidisciplinary Conference on Innovation, Technology and Sustainability*. Futurity Research Publishing. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18506249>

Вступ

Розвиток кадрового потенціалу публічної служби набув стратегічного значення в умовах євроінтеграційних процесів і трансформації системи державного управління, що зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління персоналом відповідно до європейських стандартів. Європейські практики управління персоналом у публічному секторі ґрунтуються на принципах меритократії, безперервного професійного розвитку, прозорості, етичності та орієнтації на результат, що забезпечують підвищення інституційної спроможності державних органів. Адаптація цих підходів у національній системі публічної служби розглядається як ключовий чинник формування професійного, мобільного та компетентного кадрового корпусу, здатного ефективно реагувати на сучасні суспільні виклики. Так, Іліна (2025) досліджувала механізми розвитку людського капіталу в Україні та за кордоном, порівнюючи національні та міжнародні практики. Авторка проаналізувала структуру управління персоналом, підходи до професійного розвитку та інструменти підвищення компетентності працівників державних органів. У дослідженні Sidorova, Dniprov, Yunina, Bobrishova & Mkrtchian (2022) було розглянуто адміністративно-правові принципи публічного контролю за реалізацією державної політики в гуманітарній сфері. Науковці вивчали механізми забезпечення прозорості, відповідальності та ефективності державних органів у сфері надання гуманітарних послуг. Окрім того, Knies, Boselie, Gould-Williams & Vandenabeele (2024) аналізували стратегічне управління людськими ресурсами та його вплив на результативність публічного сектору. Було виділено роль таких контекстуальних чинників, як організаційна культура, законодавче середовище та локальні практики управління, у формуванні ефективності HR-стратегій. Зокрема Andersen, Leisink & Vandenabeele (2023) досліджували практики управління людськими ресурсами в Європі, порівнюючи методи розвитку персоналу в різних країнах. Було визначено ключові тенденції, зокрема впровадження цифрових технологій, оцінюванням компетентностей і системним плануванням кар'єри службовців. У своїй статті Zolak Poljašević, Gričnik & Šarotar Žižek (2025) розглядали управління людськими ресурсами в публічній адміністрації з акцентом на суперечності між потребами реформ і опором змінам. Автори досліджували чинники, які впливають на впровадження реформ, а також способи подолання організаційного опору для підвищення ефективності публічного управління. Натомість Siegel & Proeller (2021) аналізували управління людськими ресурсами в німецькій публічній адміністрації, зокрема структури професійного розвитку та системи оцінювання персоналу. Було досліджено інтеграцію цифрових інструментів і навчальних програм для підвищення компетентності службовців. У дослідженні Shaikh, Ali, Tunio & Naeem (2025) увагу зосереджено на зеленому управлінні людськими ресурсами та його впливі на сталу продуктивність організацій. Було проаналізовано практики впровадження екологічних і соціально відповідальних ініціатив у HR-політиках та їхній вплив на результативність організацій. Водночас Priyashantha (2023) досліджував концептуальні рамки застосування деструктивних технологій у сфері управління персоналом. Було запропоновано модель інтеграції таких інноваційних технологій, як штучний

інтелект і автоматизація, для підвищення ефективності HR-процесів у державних і приватних організаціях. У статті Thunnissen & Sanders (2021) розглядали навчання та розвиток у публічному секторі, приділяючи увагу безперервному підвищенню кваліфікації службовців. Було проаналізовано методи формального та неформального навчання, програми наставництва та коучингу, які сприяють професійному зростанню та адаптивності персоналу. Окрім того, Van Noordt & Misuraca (2022) досліджували використання штучного інтелекту в публічному секторі ЄС. Автори здійснили огляд практик застосування штучного інтелекту в державних органах, визначили типи технологій, цілі їхнього впровадження та вплив на ефективність управління та прийняття рішень.

Мета дослідження та дослідницькі питання

Метою дослідження є обґрунтування напрямів розвитку кадрового потенціалу публічної служби крізь призму європейських практик управління персоналом і визначення можливостей їхньої адаптації до національної системи державного управління. Для досягнення поставленої мети здійснено аналіз теоретичних підходів до управління персоналом у публічному секторі країн ЄС, узагальнено досвід упровадження європейських моделей розвитку людських ресурсів, виявлено ключові принципи та інструменти формування професійної компетентності публічних службовців, оцінено сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу публічної служби, а також визначено перспективні напрями вдосконалення національної кадрової політики з урахуванням європейських стандартів.

Результати дослідження

Аналіз теоретичних підходів до управління персоналом у публічному секторі країн ЄС демонструє, що формування кадрового потенціалу базується на інтеграції декількох головних аспектів: професійного розвитку службовців, прозорих процедур відбору та просування, етичних стандартів поведінки, а також стимулювання результативності та інноваційності у виконанні службових обов'язків. Європейські практики управління персоналом передбачають системний підхід до людських ресурсів, що охоплює безперервне навчання, моніторинг компетентності та адаптацію функціональних ролей службовців до потреб організацій і суспільства. У публічному секторі країн ЄС застосовуються стратегії управління талантами, що охоплюють планування кар'єри, оцінювання результатів діяльності, розвиток професійних навичок і компетентностей шляхом навчальних програм, тренінгів, менторства та коучингу. Системи оцінювання персоналу, зорієнтовані на критерії результативності та відповідності компетенцій, сприяють підвищенню рівня професійної підготовки та мобільності службовців, що забезпечує ефективність роботи органів публічного управління. Ключові принципи формування професійної компетентності публічних службовців у європейських країнах ґрунтуються на меритократії, прозорості процедур, відповідальності перед суспільством та орієнтації на результат. Системне поєднання формального навчання та практичного розвитку забезпечує набуття службовцями технічних знань, а також

соціально-комунікативних, аналітичних і управлінських навичок. Використання цифрових платформ для навчання та оцінювання дає змогу інтегрувати індивідуальні освітні траєкторії з потребами організації, підвищуючи гнучкість системи управління персоналом.

Таблиця 1

Приклади інструментів розвитку кадрового потенціалу публічної служби в країнах ЄС.

Країна	Інструмент/механізм розвитку персоналу	Ціль/ефект застосування	Приклад впровадження
Німеччина	Планування кар'єри на основі компетенцій	Підвищення мобільності та компетентності службовців	Створення індивідуальних освітніх траєкторій для державних службовців
Франція	Система KPI (ключових показників ефективності) для оцінювання результатів діяльності	Визначення прогалів у знаннях і навичках	Оцінювання ефективності роботи департаментів муніципалітетів
Швеція	Цифрові платформи для навчання	Безперервний професійний розвиток	Онлайн-курси та тренінги для службовців центральних органів влади
Польща	Гібридні системи стимулювання	Мотивація до результативної діяльності	Поєднання матеріальних і нематеріальних бонусів для команд

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Сучасні тенденції розвитку кадрового потенціалу публічної служби передбачають застосування інноваційних підходів до мотивації, оцінювання та професійного розвитку. Гібридні системи стимулювання, які поєднують матеріальні та нематеріальні заохочення, використовуються для підвищення продуктивності командної та індивідуальної діяльності. Поєднання різних видів стимулів коригує поведінку службовців відповідно до стратегічних цілей організацій, що забезпечує виконання завдань у межах встановлених стандартів ефективності та якості надання публічних послуг. Моделі розвитку персоналу в публічному секторі передбачають планування кар'єрних траєкторій на основі компетентнісних матриць, що дає змогу прогнозувати потреби в кадрах і можливості професійного зростання службовців. Оцінювання результатів діяльності здійснюється за допомогою систем KPI, які охоплюють якісні та кількісні показники та дають змогу ідентифікувати прогалини в знаннях і навичках, а також визначають потенціал для підвищення кваліфікації. Такі цифрові інструменти, як платформи для електронного навчання, адаптивні тестові системи та аналітичні панелі, забезпечують об'єктивність оцінювання та сприяють ефективному управлінню кар'єрним розвитком службовців. Адаптація європейських практик до національної системи публічної служби враховує специфіку організаційної культури,

нормативно-правового середовища та кадрової структури державних органів. Інтеграція європейських підходів передбачає використання сучасних методів професійного розвитку, поєднання формального та неформального навчання, систематичне оцінювання компетентностей, а також формування прозорих процедур відбору й просування, що забезпечує підготовку мобільного, компетентного та адаптивного кадрового корпусу. Застосування комплексного підходу до розвитку кадрового потенціалу дає змогу створювати умови для безперервного вдосконалення професійних навичок, розвитку управлінських здібностей і компетенцій, необхідних для ефективного виконання завдань публічного управління. Поєднання стратегічного планування, мотиваційних систем і цифрових технологій у сфері управління персоналом забезпечує підвищення ефективності публічної служби та підтримку високих стандартів якості надання послуг громадянам.

Висновки

Розвиток кадрового потенціалу публічної служби крізь призму європейських практик управління персоналом демонструє, що інтеграція системного підходу до професійного розвитку, прозорих процедур відбору та просування, ефективних мотиваційних механізмів і цифрових технологій сприяє формуванню компетентного, мобільного та адаптивного кадрового корпусу. Запровадження стратегій управління талантами, оцінювання результатів діяльності за допомогою KPI та поєднання формального і неформального навчання забезпечує підвищення професійних й управлінських навичок службовців, а адаптація європейських підходів до національного контексту дає змогу створювати умови для ефективного функціонування органів публічного управління та підвищення якості надання публічних послуг.

Література

- Ilna, A. (2025). Formation of mechanism for human capital development: Ukrainian and international experience. *Věda a Perspektivy*, 2(45), 11-29. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-2\(45\)-11-29](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-2(45)-11-29)
- Sidorova, E., Dniprov, O., Yunina, M., Bobrishova, L., & Mkrtchian, K. (2022). Administrative and legal principles of public control over the implementation of state policy in the humanitarian sphere. *Amazonia Investiga*, 11(56), 124-131. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.56.08.13>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444. https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2017.1407088%4010.1080/1080/24.0.issue-human_resource_management

- Andersen, L. B., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2023). Human resources practices and research in Europe. In *Public Personnel Management* (pp. 17-33). <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003403401-2/human-resources-practices-research-europe-lotte-b%C3%B8gh-andersen-peter-leisink-wouter-vandenabeele>
- Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human resource management in public administration: The ongoing tension between reform requirements and resistance to change. *Administrative Sciences*, 15(3), 94. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>
- Siegel, J., & Proeller, I. (2021). Human resource management in German public administration. In *Public administration in Germany* (pp. 375-391). Cham: Springer International Publishing. https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/46802/2021_Book_PublicAdministrationInGermany.pdf#page=375
- Shaikh, M. R., Ali, M. I., Tunio, M. M. S. M., & Naeem, M. M. (2025). Green Human Resource Management and Sustainability Performance: A Systematic Review Using PRISMA Methodology. *Journal of Management & Social Science*, 2(3), 330-344. <https://rjmssjournal.com/index.php/7/article/view/197>
- Priyashantha, K. G. (2023). Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 21-36. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwam-10-2022-0069/full/html>
- Thunnissen, M., & Sanders, J. (2021). Learning and development in the public sector. In *Research handbook on HRM in the public sector* (pp. 119-131). Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/abstract/edcoll/9781789906615/9781789906615.00016.xml>
- Van Noordt, C., & Misuraca, G. (2022). Artificial intelligence for the public sector: results of landscaping the use of AI in government across the European Union. *Government information quarterly*, 39(3), 101714. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22000478>