

Л. І. Кормич

orcid.org/0000-0002-6417-8620

доктор історичних наук, професор,
завідуюча кафедрою політичних теорій
Національного університету «Одеська юридична академія»

А. І. Кормич

orcid.org/0000-0002-2496-1186

кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри загальної теорії права та держави
Національного університету «Одеська юридична академія»

КАДРОВИЙ ВЕКТОР ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Актуальність теми обумовлена динамічним процесом реформування системи публічного управління в Україні, пошуком оптимальної національної моделі кадрової політики в контексті євроінтеграції, імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, виконання вимог щодо членства, які постали після набуття статусу кандидата у 2022 році, а також пов'язані з викликами воєнного стану в нашій державі та перспективами складного її повоєнного відновлення. Успішне вирішення всіх цих завдань, передусім, потребує якісного кадрового забезпечення. І запозичення успішного європейського досвіду, за цих умов, набуває особливого значення. Це створює базис для подолання сучасних викликів і формування ефективної системи надання якісних адміністративних послуг громадянам, необхідних як для захисту незалежності та територіальної цілісності України у війні РФ проти нашої держави, так і для відбудови країни та її сталого розвитку.

Цьому сприятиме ознайомлення з моделями публічного управління в ЄС, яким притаманна відмова від застарілих традиційних методів планово-централізованого управління, які демонструють впровадження методу «незалежності влади», її відкритості та прозорості і, разом з цим, підкреслюють можливості вибору та використання різних моделей, що враховують національну специфіку.

Тож, основна **мета** даної статті полягає у аналізі та співставленні європейського досвіду формування моделей кадрової політики, який може бути впроваджений в національну практику України. Цьому сприятиме: розкриття сутності кадрової політики, її завдань та принципів; визначення специфіки кар'єрної (закритої) моделі кадрової політики країн ЄС; характеристика посадової (відкритої) та змішаної моделей кадрової політики у європейських країнах. Це дозволить окреслити параметри такої європейської моделі публічного управління як «нова державна служба» та можливості її використання в Україні.

Визначаючи **ступінь наукової розробки** теми слід наголосити, що різноманітні аспекти цієї проблематики на прикладі політики власних держав розглядали зарубіжні фахівці, а також у прив'язці до української практики, досліджували вітчизняні науковці як: Г. Атаманчук, В. Борденюк, С. Вдовенко, З. Гладун, Я. Жовнірчик, Г. Лелікова, В. Луговий, Т. Мотренко, С. Озінська, В. Олуйко, Т. Пахомова, Л. Прокопенко, С. Селіванов, С. Сєрьогін, О. Хорошенюк та інші.

Методи дослідження являють собою сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового аналізу, зокрема: теоретичного узагальнення, системного аналізу, абстрагування, компаративістики тощо.

Джерельну базу становлять нормативно-правові акти, статистичні матеріали, сучасні наукові публікації, ресурси мережі «Інтернет», що стосуються питань кадрової політики. Ознайомлення з інформацією з різних джерел сприяє комплексному аналізу європейського досві-

ду та національної практики формування і реалізації кадрової політики, визначенню шляхів її вдосконалення в ході реформ публічного управління на сучасному етапі розвитку держав.

В науковій літературі представлені різні підходи до розуміння самої сутності кадрової політики. Одні дослідники акцентують увагу на стратегії та прогнозуванні, інші на нормах і правилах (Селіванов, 2018). На нашу думку, більш повну і узагальнюючу характеристику сформулював один з дослідників проблеми – Я.Ф. Жовнірчик, наголосивши, що «державна кадрова політика – це цілеспрямована загальнодержавна стратегія, яка розрахована на тривалий період діяльності держави, спрямована на пошук, формування, розвиток та раціональне використання і відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації загальнонаціональних інтересів: інтересів особистості, суспільства та держави у різних сферах їх життєдіяльності, реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державний суверенітет, територіальну цілісність, у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою» (Жовнірчик, 2017, с. 104). Така трактовка створює комплексне бачення взаємодії та взаємовпливів різних параметрів.

Виходячи з такого розуміння сутності кадрової політики та враховуючи євроінтеграційні прагнення України, ми сприймаємо як нагальну необхідність ознайомлення з існуючим європейським досвідом в цій сфері, задля реалізації можливостей його адаптації до українських реалій, гармонізації вітчизняного законодавства з законодавством ЄС.

Аналіз реальних досягнень європейських країн дозволяє нам оцінити перспективи розробки кадрової політики та визначити чинники, які нині впливають, або в подальшому впливатимуть на цей процес.

Зокрема, він демонструє вплив інноваційних компонентів, таких як штучний інтелект, на функціонування системи публічного управління, що можна розглядати крізь призму потенційних покращень в управлінні та розширених можливостей для керівного персоналу (Androniceanu, 2025; Barsekh-Onji, A. Torres Hernandez, Z. Cardoso Espinosa, 2025).

Також йдеться про технології, що забезпечують баланс між роботою та особистим життям державних службовців. Адже пов'язані з цим чинники є не менш важливими для підвищення ефективності роботи управлінських кадрів (Lukaszuk, 2024). Хоча цей підхід вже частково прийнятий у практиці ЄС, він залишається на ранніх стадіях, потребуючи більш активного просування в управлінську практику, перш за все, в систему підготовки кадрів та визначення умов їх кар'єрного просування.

Відповіді на ряд питань дає аналіз процесу реформ публічного управління в конкретних країнах на їх шляху інтеграції в ЄС. Цікавим, в цьому контексті для України, може бути аналіз управлінських реформ в Хорватії, яка набула членство в ЄС у 2013 р. (Marcetic, Toman, Lopizic, 2024).

Враховуючи значний досвід кадрової політики європейських держав, цілком зрозумілий інтерес українських науковців в різні роки до його аналізу та узагальнень досягнень, які здатні закласти апробований фундамент реформування вітчизняної системи публічного управління (Карпунець, 2016; Колісниченко, 2009; Олуйко, 2017; Плецан, 2019; Хорошенко, 2014).

Вивчення існуючих в країнах Європи моделей кадрової політики переконливо доводить правомірність висновків, зроблених дослідниками публічного управління щодо існування певних кластерних моделей з чітко окресленими параметрами.

Так, на думку Л.Л. Прокопенко та І.А. Шабатіної, «в усіх сучасних державах застосовується одна з трьох основних моделей публічної служби – кар'єрна, посадова та змішана, що поєднує елементи кар'єрної та посадової моделей. Більшість країн Європейського Союзу і власне Європейський Союз побудували свою публічну службу за принципом кар'єрної моделі. Це, передусім, Франція, Німеччина, Данія та Іспанія. Посадова модель діє в Швеції, Нідерландах; змішана модель отримала поширення в Італії, Великій Британії. Серед нових членів ЄС є як прибічники кар'єрної моделі (Болгарія, Кіпр, Румунія, Словаччина, Словенія), так і змішаної (Латвія, Литва, Мальта, Польща, Угорщина, Чехія). Винятком є Естонія, де запроваджена посадова модель» (Прокопенко, Шабатіна, 2009, с.27-28).

Кожна з діючих моделей має свою специфіку. Зокрема, кар'єрну систему характеризують як «закриту», оскільки, за висновками аналітиків, застосування даної моделі обмежує можливість вільного переміщення персоналу між приватним та державним секторами.

Кар'єрна модель базується на принципі «специфічності публічної адміністрації», що зумовлює наявність персоналу, наділеного особливими можливостями, який присвячує все своє професійне життя службі в державному органі. Службовець, який отримав підготовку, необхідну для найму на роботу, та пройшов конкурс або успішно склав державний іспит, піднімаючись ієрархічною структурою посад відповідно до існуючого механізму просування по службі, реалізує свій кар'єрний потенціал.

Кар'єрній моделі публічної служби притаманні ряд рис, як от: наявність спеціальних статутних вимог щодо освіти, обмеження визнання професійного досвіду роботи в приватному секторі, призначення службовця на нижчі посади визначеного кар'єрного рівня та просування по службі за вислугою років, законодавчо визначена система оплати праці та спеціальної пенсійної системи, робота впродовж життя, чіткий принцип субординації, статутно або нормативно закріплений кодекс поведінки публічних службовців, їх прав та обов'язків.

Поряд з такими спільними принципами організаційний порядок кар'єри в кожній країні має свої особливості, залежно від вертикальних і горизонтальних поділів, притаманих державним адміністраціям. Ця специфіка може стосуватись вимог стосовно включення до категорій, рангів, класів публічних службовців, з урахуванням освітнього рівня, вислуги років чи оцінки професійних якостей; умов участі у конкурсах на заміщення посад та інших аспектів служби.

Наприклад, у Франції з трьох існуючих категорій в публічній службі за чітко окресленими критеріями до вищої категорії «А» відносяться близько 20% службовців, в категорію «В» включені біля 40%, інші - це категорія «С». Відповідно категоріям розподіляються функції, які покладаються на службовців. (Система державного управління Республіки Франція, 2010).

Про високі вимоги до чиновників, які уособлюють державу в системі публічного управління, свідчить і те, що, наприклад, в тій же Франції навіть попри високі рейтинги і перемоги в конкурсі передбачений випробувальний термін роботи в якості стажера для остаточного призначення на посаду. Тож набуття статусу чиновника потребує від людини значної якісної підготовки і доводить його зацікавленість та готовність до такої професійної діяльності.

Визнаючи певні переваги такої моделі, при вступі в ЄС її запозичили такі країни, як Румунія, Болгарія (Zankina, 2020; Profiroiu, Negoita, 2022).

На відміну від кар'єрної, посадова модель розглядається як «відкрита», бо в її форматі на посади можуть претендувати кандидати з приватного сектору, в разі відповідності необхідним критеріям. Адже, посадова модель публічної служби виходить з короткострокових потреб у персоналі. Набір проводиться на конкретну посаду, а не до номенклатурної групи, професії чи будь-якої іншої групи, яка дає можливість бути призначеним на певну кількість посад. Робота на державний орган прирівнюється до праці за будь-якою іншою професією. Службовець не повинен реалізовувати свій професійний потенціал лише в рамках публічної служби, він може вільно переміщатися між приватним і державним секторами. Разом з тим, це не означає, що людина не має можливості зробити кар'єру в системі посадової служби. Приклад Нідерландів, з посадовою моделлю кадрової політики, показує, що кар'єра і служба за наймом не виключають одна одну. Там службовець може зробити кар'єру, послідовно заміщуючи різні посади. Головна відмінність між двома системами, за оцінками дослідників, полягає у формулі, за якою у посадовій моделі просування державного службовця є проблемою самого індивіда, а у кадровій воно є справою адміністрації (Озірська, 1999, с. 47).

Обом моделям притаманні аналогічні риси, але за наявності певної специфіки. Так, в рамках посадової моделі кадрової політики у найманій державній адміністрації також існує можливість внутрішнього набору, за яким вакантна посада може бути заміщена публічним службовцем. Формальності, пов'язані з призначенням за внутрішнім набором, є не такими численними, оскільки особиста справа службовця вже перебуває в адміністрації, але цей службовець не має жодної переваги перед зовнішнім претендентом і керівник служби, призначаючи певну особу на вакантну посаду, не зобов'язаний надавати пріоритет кандидатурам чинних державних службовців. Він може прийняти на службу особу з-поза меж адміністрації, якщо вважає її професійно більш придатною.

У посадовій публічній службі загальний стаж роботи в державному і приватному секторах відіграє певну роль не тільки під час призначення службовця на вакантну посаду, але й у ви-

значенні розміру посадового окладу. Кожна посада відповідає наперед установленій шкалі оплати, що зростає з вислугою років. У підсумку службовці, посідаючи однакові посади, мають різний посадовий оклад, відповідно стажу роботи.

Таким чином, характерними елементами посадової моделі публічної служби є трудові відносини на основі контракту, призначення на всі можливі посади без попередньої цільової підготовки, визнання професійного досвіду, набутого в приватному секторі; відсутність законодавчо встановленої системи кар'єрного зростання та спеціальної пенсійної системи. Тобто, посадова система не передбачає спеціального статусу для публічних службовців, на відміну від кар'єрної системи.

Як кар'єрна, так і посадова моделі публічної служби різних країн мають особливості, що демонструє, зокрема, досвід Нідерландів, де посадова модель включає і елементи кар'єрної.

На практиці жодна з європейських країн не має моделі публічної служби в чистому вигляді. У кожній із домінуючих моделей присутні елементи іншої. Так, у Франції, з її кар'єрною моделлю, існують категорії посад держслужбовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами посадової публічної служби – за контрактом, або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо). У Нідерландах та Швеції, з посадовою моделлю, окремі категорії службовців, як працівники дипломатичного корпусу, та поліція наймаються за принципами кар'єрної служби. Але існування певної категорії посад, які не відповідають загальноприйнятим нормам, не є підставою для класифікації тієї чи іншої публічної служби як змішаної, оскільки існування цих посад є законодавчо оформленим винятком з правил, а не нормою.

Змішана модель публічної служби характеризується «існуванням усередині кадрової системи певного переліку посад зі своїм специфічним режимом організації кар'єри та доступу до публічної служби. Наприклад, у Великій Британії існує порядок призначення на деякі посади без організації конкурсу. Цей випадок законодавчо закріплено в постановах уряду про державну адміністрацію, які передбачають, що від необхідності отримувати класифікаційні сертифікати звільняються «посади, на які призначення проводяться безпосередньо Коронаю. Здебільшого це посади вищих держслужбовців центральних органів влади. З відставкою уряду ці чиновники також ідуть у відставку.

Змішаний характер системи проявляється також у контрактних відносинах між службовцем і державним або муніципальним органом, який його наймає. У цьому випадку службовці не мають статусу державного службовця, але здебільшого потрапляють під юрисдикцію публічного права.

У цьому контексті цікавий досвід Литви. Європейська Комісія у своєму звіті з питань розширення ЄС у 2002 р. відзначила, що досягнення неабияких успіхів на шляху реформування державного управління в Литві було зумовлено, головним чином, прийняттям нового Закону про державну службу. Закон Литовської республіки «Про державну службу» (ст. 2) визначає п'ять типів державних службовців, що пов'язано з особливостями служби і повноваженнями у сфері публічного адміністрування. Цей поділ відповідає розподілу посад на кар'єрні, посади політичної довіри, керівників та замінних державних службовців. Цей же Закон (ст. 7) поділяє посади державних службовців на 3 рівні – А, В, С, для заміщення яких необхідна відповідна освіта. Усі посади поділяються на 20 категорій, з яких 20-та – найвища. Крім того, ст. 21 даного Закону встановила три кваліфікаційні класи державних службовців, які дають право на надбавку до посадового окладу (від 15 до 50 %). Доступ на посаду державного службовця кар'єри здійснюється за конкурсом, що складається з письмового іспиту та усної співбесіди, а його кар'єрне зростання відбувається з огляду на результати щорічного оцінювання роботи державного службовця керівником та комісією з оцінювання. Існування подібного режиму організації кар'єри та доступу до державної служби могли б бути підставою вважати литовську державну службу кар'єрною, але передбачені ст. 5 даного Закону положення про укладення трудових договорів на державній службі свідчать про змішаний характер системи державної служби Литви.

Аналогічним чином можна аналізувати законодавчу базу інших держав, яка регламентує їх кадрову політику, окреслюючи найбільш ефективні інструменти і механізми здійснення управлінської діяльності, завдяки вибору оптимальної моделі кадрової політики.

Тобто, аналіз моделей кадрової політики окремих європейських держав дає змогу дійти висновку про їх різноманітність, доводячи можливість часткових запозичень та застосування власного досвіду для формування ефективної кадрової політики в процесі реформування публічного управління, обираючи найкращі практики та роблячи акцент на відповідних параметрах кадрової політики для підвищення якості управління. Адже саме людський потенціал відіграє ключову роль в реформах, а інноваційні технології, включно з використанням штучного інтелекту, мають створювати нові можливості для реалізації цього ресурсу.

Впровадження європейського досвіду виступає, за таких умов, чинником прискорення інтеграції України до європейської спільноти, гармонійної взаємодії і співпраці у міждержавних стосунках. В свою чергу, прискорення євроінтеграції закладає міцний фундамент реальних гарантій національної безпеки України як складової європейської безпеки в цілому.

Література

- Androniceanu, A. The impact of artificial intelligence on human resources processes in public administration. *Administratie si Management Public*, 2025. 44, 75-93. <https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-05>
- Barsekh-Onji, A. Torres Hernandez, Z. Cardoso Espinosa, E.O. Advancing smart public administration: Challenges and benefits of artificial intelligence, *Urban Governance*, 2025. 5(3), 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2025.06.003>
- Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102-107. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf
- Карпунець А.С. Зарубіжний досвід організації та функціонування інституту державної служби. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*, 2016. 3(55), 146-154.
- Ковбасюк Ю.В. (Ред). *Система державного управління Республіки Франція: досвід для України*. Київ, НАДУ, 2010. 56.
- Колісниченко Н. М. *Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні*. Київ: Міленіум, 2009. 248.
- Lukaszuk, A. EU Directive on Work-Life Balance for Parents and Carers in the Context of Human Resources Problems in the Polish Public Administration. *Review of European and Comparative Law*, 2024. 56(1), 83-118. <https://doi.org/10.31743/recl.15851>
- Marcetic, G., Toman, R.M., Lopizic, I. Reform of Croatian Public Administration: Challenges, Results, and Role of the EU. In Puljiz, J., & Butković, H. (Eds.) *Crisis Era European Integration: Economic, Political and Social Lessons from Croatia*. Routledge. 2024. <https://doi.org/10.4324/9781003394013-4>
- Озірська, С.М. *Системи державної служби європейських країн*. Науково-аналітичне дослідження. Київ, УАДУ. 1999.
- Олуйко В.М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*, 2017. 64, 56-72.
- Profiroiu, C., & Negoita, I. Public Administration Reform in Romania: Assessing the Past and Looking into the Future. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2022. 18(SI), 150-168. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2022.9>
- Плепан Х.В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019. 5. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf.
- Прокопенко Л.Л., Шабатіна І.А. Публічна служба в країнах ЄС. *Публічне адміністрування: теорія і практика*, 2009. 1. <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>
- Селіванов С. В. Підходи до розуміння кадрового потенціалу в органах державної влади в Україні. *Slovak international scientific journal* (Bratislava, Slovakia). 2018. Part 2. № 14. С. 48-53.
- Хорошенюк О.В. Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України. *Державне управління: теорія та практика*, 2014. № 1. С. 140-150.
- Zankina, E. Public Administration Reform in Bulgaria: Top-down and Externally-driven Approach. *Central European Public Administration Review*, 2020. 18(1), 89-124. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.1.05>

References

- Androniceanu, A. (2025). The impact of artificial intelligence on human resources processes in public administration. *Administratie si Management Public*, 44, 75-93. <https://doi.org/10.24818/amp/2025.44-05>
- Barsekh-Onji, A. Torres Hernandez, Z. Cardoso Espinosa, E.O. (2025). Advancing smart public administration: Challenges and benefits of artificial intelligence, *Urban Governance*, 5(3), 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2025.06.003>

- Karpunets A.S. (2016). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannia instytutu derzhavnoi sluzhby. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Derzhavne upravlinnia»*, 3(55), 146–154.
- Khorosheniuk O.V. (2014). Modeli orhanizatsii publichnoi sluzhby: porivnialnyi analiz ta propozyitsii dlia Ukrainy. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 1, 140–150.
- Kolisnichenko N. M. (2009). *Derzhavna sluzhba v Yevropeiskomu Soiuzi. Yevropeizatsiia ta rozvytok derzhavnoi sluzhby v Ukraini*. Kyiv: Milenium, 248.
- Kovbasiuk Yu.V. (Edt.) (2010). *Systema derzhavnoho upravlinnia Respubliky Frantsiia: dosvid dlia Ukrainy*. Kyiv, NADU.
- Lukaszuk, A. (2024). EU Directive on Work-Life Balance for Parents and Carers in the Context of Human Resources Problems in the Polish Public Administration. *Review of European and Comparative Law*, 56(1), 83–118. <https://doi.org/10.31743/recl.15851>
- Marcetic, G., Toman, R.M., Lopizic, I. (2024). Reform of Croatian Public Administration: Challenges, Results, and Role of the EU. In Puljiz, J., & Butković, H. (Eds.) *Crisis Era European Integration: Economic, Political and Social Lessons from Croatia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003394013-4>
- Oluiko V.M. (2017). Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu). *Universytetski naukovy zapysky*, 64, 56–72.
- Ozirska, S.M. (1999). *Systemy derzhavnoi sluzhby yevropeiskyykh krain. Naukovo-analitychne doslidzhennia*. Kyiv, UADU.
- Profiroi, C., & Negoita, I. (2022). Public Administration Reform in Romania: Assessing the Past and Looking into the Future. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(SI), 150–168. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.SI2022.9>
- Pletsan Kh. V. (2019). Formuvannia i udoskonalennia kadrovoi polityky v seredovyshchi publichnoho upravlinnia: zarubizhnyi dosvid. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 5. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/28.pdf
- Prokopenko L. L., Shabatina I. A. (2009). Publichna sluzhba v krainakh YeS. *Publichne administruvannia: teoriia i praktyka*, 1. <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>
- Selivanov S. V. (2018). Pidkhody do rozuminnia kadrovoho potentsialu v orhanakh derzhavnoi vlady v Ukraini. *Slovak international scientific journal (Bratislava, Slovakia)*, 14, 48–53.
- Zankina, E. (2020). Public Administration Reform in Bulgaria: Top-down and Externally-driven Approach. *Central European Public Administration Review*, 18(1), 89–124. <https://doi.org/10.17573/cepar.2020.1.05>
- Zhovnirchuk Ya. F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 12. 102–107. http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2017/21.pdf

Анотація

Кормич Л. І., Кормич А. І. Кадровий вектор публічного управління: європейський досвід для України. – Стаття.

Стаття присвячена аналізу ключового аспекту публічного управління: кадровій політиці. Професіоналізм людських ресурсів має вирішальне значення для ефективного та якісного формування та реалізації державної політики в різних секторах суспільства. В сучасній Україні публічне управління переживає трансформацію та вдосконалення. На тлі адміністративних реформ Україна вивчає та впроваджує найкращі європейські управлінські практики, закладаючи основу для подолання сучасних викликів та створення ефективної системи надання якісних адміністративних послуг. Це має вирішальне значення для підтримки стійкості української держави та суспільства в умовах війни Російської Федерації проти України, а також для управління післявоєнною відбудовою та просування стратегії сталого розвитку країни. Вирішення всього комплексу таких завдань вимагає як концентрації внутрішніх ресурсів, насамперед управлінських, так і вдосконалення форматів співпраці з країнами-партнерами, переважно з Європою.

Основна увага приділяється характеристикам конкретних моделей кадрової політики, що існують у європейських країнах, зокрема в державах-членах Європейського Союзу. Оскільки інтеграція України до ЄС вимагає адаптації до його законодавства та практики, знайомство з моделями публічного управління ЄС буде корисним, особливо для тих, хто відкидає застарілі традиційні методи планового та централізованого управління. Ці моделі ілюструють «незалежність влади», відкритість та прозорість, водночас висвітлюючи варіанти вибору та застосування різних моделей, що враховують національну специфіку. Аналіз та порівняння європейського досвіду у формуванні різних моделей кадрової політики сприятиме впровадженню найбільш прийнятних параметрів у національну практику України.

Цей аналіз також дозволяє нам оцінити перспективи розробки кадрової політики. Зокрема, він досліджує вплив інноваційних компонентів, таких як штучний інтелект, на функціонування системи

державного управління, що можна розглядати крізь призму потенційних покращень в управлінні та розширених можливостей для керівного персоналу. Технології, що покращують баланс між роботою та особистим життям державних службовців, є не менш важливими. Хоча цей підхід вже частково прийнятий у практиці ЄС, він залишається на ранніх стадіях.

Для впровадження найкращих практик кадрової політики для вдосконалення публічного управління, у статті розглядається специфіка кар'єрних (закритих) та посадових (відкритих) моделей, а також змішаних моделей у кадровій політиці європейських країн. Цей аналіз окреслює параметри європейської моделі «нової державної служби» та досліджує її потенційне застосування в Україні. Отже, вивчення європейських моделей кадрової політики допомагає виявити недоліки в національній практиці, розпізнати поточні виклики та розробити стратегії вдосконалення публічного управління, особливо у впровадженні ефективної кадрової політики.

Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, кар'єрна модель кадрової політики, посадова модель кадрової політики, змішана модель кадрової політики, модель «нової державної служби», баланс кар'єри і життя, адаптація України до законодавства та управлінських практик ЄС.

Summary

Kormych L. I., Kormych A. I. Personnel vector of public administration: European experience for Ukraine. – Article.

The article focuses on analyzing a key aspect of public administration: personnel policy. The professionalism of human resources is crucial to the effective and high-quality formation and implementation of state policy across various sectors of society. In modern Ukraine, public administration is undergoing transformation and improvement. Amid administrative reforms, Ukraine is exploring and adopting best European management practices, laying the groundwork to address current challenges and establish an effective system for delivering quality administrative services. This is crucial for maintaining the resilience of Ukraine's state and society amid the Russian Federation's war against Ukraine, as well as for managing post-war reconstruction and advancing the nation's sustainable development strategy. Addressing the entire set of such tasks requires both consolidating internal resources, primarily governance, and improving cooperation formats with partner countries, mainly those in Europe.

The focus is on the characteristics of specific personnel policy models found in European countries, particularly in the member states of the European Union. Since Ukraine's integration into the EU necessitates adaptation to its legislation and practices, familiarity with EU public administration models will be beneficial, particularly for those rejecting outdated traditional methods of planned and centralized management. These models exemplify the 'independence of power,' openness, and transparency, while highlighting the options for choosing and applying different models that take into account national specifics. Analyzing and comparing European experiences in forming various personnel policy models will encourage the adoption of the most suitable parameters into Ukraine's national practice.

This analysis also enables us to evaluate the prospects for developing personnel policies. Specifically, it examines the impact of innovative components, such as AI, on public administration system operations, which can be viewed through the lens of potential improvements in management and expanded opportunities for managerial staff. Technologies that improve work-life balance for public servants are equally important. While this approach is already partially adopted in EU practices, it remains in the early stages.

To adopt the best personnel policy practices for improving public administration, the article examines the specifics of career (closed) and position (open) models, as well as mixed models, in the personnel policies of European countries. This analysis outlines parameters of a European "new public administration" model and explores its potential applications in Ukraine. Consequently, studying European personnel policy models helps identify shortcomings in national practices, recognize current challenges, and develop strategies for enhancing public administration, especially in implementing effective personnel policies.

Key words: public administration, personnel policy, career model of personnel policy, position model of personnel policy, mixed model of personnel policy, "new public administration" model, work-life balance, adaptation of Ukraine to EU legislation and management practices.

Дата першого надходження рукопису до видання: 24.09.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 20.10.2025

Дата публікації: 21.11.2025