УДК 35.08:005.95
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/24

Капленко Г. В.
https://orcid.org/0000-0003-1651-7904
Львівський національний університет імені Івана Франка

Пікулик О. І.
https://orcid.org/0000-0002-7640-9158
Львівський національний університет імені Івана Франка

HR-СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування HR-стратегії публічної служби в умовах сучасних трансформаційних викликів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах людський капітал є одним із визначальних ресурсів інституційної спроможності держави, а ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результативність публічної політики, якість публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Визначено сутність та систематизовано основні складові HR-стратегії. Наголошено на необхідності переходу від адміністративного розуміння кадрової роботи до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на формування професійної, мотивованої, компетентної та адаптивної публічної служби.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів для кадрового забезпечення публічної служби України. Встановлено, що серед ключових ризиків визначальне місце посідають кадровий дефіцит, демографічне старіння, міграційний відтік працездатного населення, недостатня представленість молоді на державній службі, конкуренція з приватним сектором за кваліфіковані кадри, а також гендерні дисбаланси у кар'єрному просуванні. Аналіз вікової та гендерної структури державних службовців засвідчив домінування працівників середнього та старшого віку, недостатню представленість молодих фахівців та збереження ознак вертикальної гендерної сегрегації.

Окремим напрямом дослідження визначено цифрову трансформацію публічної служби та її вплив на HR-процеси. Обґрунтовано, що цифровізація має розглядатися не лише як засіб автоматизації кадрового документообігу, а й як стратегічний чинник трансформації всієї системи управління людськими ресурсами.

У результаті дослідження зроблено висновок, що ефективна HR-стратегія публічної служби має бути динамічною, адаптивною та інтегрованою із загальною стратегією розвитку держави й органу публічної влади. Практична значущість дослідження полягає у визначенні стратегічних орієнтирів удосконалення управління людськими ресурсами, які можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час формування і реалізації власних HR-стратегій.

Ключові слова: *HR-стратегія, публічна служба, управління людськими ресурсами, людський капітал, державна служба, кадровий потенціал, HR-менеджмент, кадрова політика, цифровізація, цифрові компетентності, демографічні виклики, міграція, кадровий дефіцит.*

Постановка проблеми. Сучасна публічна служба функціонує в умовах трансформацій, що охоплюють цифровізацію, євроінтеграційні процеси, воєнні виклики, демографічні зміни, конкуренцію за людський капітал та зростання вимог суспільства до якості публічних послуг. У цих умовах HR-стратегія набуває статусу ключового інструменту стратегічного управління публічною службою, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом інституційної спроможності держави, а якість управління персоналом визначає результативність публічної політики та довіру громадян до органів влади. Державна кадрова політика виступає стратегічним чинником стабільності держави та розвитку суспільства, а формування збалансованої системи управління люд-

© Капленко Г. В., Пікулик О. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ським капіталом є ключовим завданням публічного управління. Стратегія реформування державного управління України визначає кадровий розвиток і професіоналізацію державної служби як один із ключових пріоритетів побудови спроможної, цифрової та орієнтованої на громадян держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику управління людськими ресурсами публічної служби активно досліджують вітчизняні науковці: Лаврук О., Лях Ю., Юник І., Кирилюк І., Гончарук Н. та ін. У своїх працях вони розглядають теоретико– методологічні основи державної кадрової політики та еволюцію понятійного апарату, досліджують інституційні механізми реалізації кадрової політики, акцентуючи увагу на компетентнісному підході та цифровізації HR-процесів, аналізують вплив цифровізації на управління людськими ресурсами державної служби, розглядають сучасні підходи до формування HR-стратегії у т.ч. стратегічні орієнтири, KPI, життєвий цикл працівника тощо. Окремі автори звертають увагу на необхідність підвищення привабливості публічної служби для молоді та формування сучасного бренду державної служби. Разом з тим, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції HR-стратегії у систему стратегічного управління публічною службою, оцінювання ефективності HR-інструментів у кризових умовах воєнних та повоєнних викликів, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і прикладних засад формування HR-стратегії публічної служби в умовах сучасних викликів, шляхом визначення ключових кадрових, демографічних, міграційних і цифрових викликів та розроблення основних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами для підвищення інституційної спроможності публічної служби**.**

Виклад основного матеріалу. Публічна служба є фундаментом ефективної держави й місцевого самоврядування. Від її професійності, доброчесності та орієнтації на громадянина залежить якість життя суспільства та стійкість демократичних інститутів. Публічна служба – це професійна діяльність осіб, які на постійній основі виконують завдання та функції держави й органів місцевого самоврядування в інтересах суспільства. Її головне призначення – забезпечувати реалізацію публічної влади, надання якісних публічних послуг і захист прав та законних інтересів громадян.

Публічна служба охоплює весь персонал публічного сектору, який працює в інтересах суспільства і держави, а саме:

– державну службу, тобто професійну діяльність осіб, які працюють у державних органах влади (міністерства, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації)

– службу в органах місцевого самоврядування (посадові особи місцевого самоврядування),

– службу в інших публічних установах і організаціях, що надають суспільно значущі послуги (освіта, охорона здоров'я, соціальна сфера тощо).

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [1].

Сутність публічної служби розкривається через її ключові ознаки:

– професійність і компетентність, тобто виконання повноважень на основі знань, навичок і стандартів;

– служіння суспільному інтересу, що передбачає пріоритет потреб громадян і громади над приватними інтересами;

– законність і підзвітність, тобто діяльність у межах закону з відповідальністю перед суспільством;

– політична нейтральність (для державної служби), що означає стабільність і безперервність управління незалежно від політичних змін;

– етичність і доброчесність, які націлені на дотримання моральних стандартів та запобігання корупції.

Значення публічної служби проявляється на кількох рівнях: на рівні держави публічна служба забезпечує ефективне управління, реалізацію державної політики, стабільність інституцій; для інтересів суспільства – гарантує доступ до публічних послуг (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист), захист прав і свобод; для демократії – сприяє прозорості, підзвітності влади та довірі громадян до інститутів; для розвитку – підтримує економічний і соціальний прогрес, впроваджує реформи та інновації в управлінні.

Сьогодні кожен публічний службовець повинен володіти стратегічним мисленням державного діяча, мати постійний зв'язок із громадянським суспільством, глибоке розуміння системи державного управління та місцевого самоврядування, а також володіти навичками та вміннями для ефективного управління цими системами. Крім того, він має бути безсумнівним лідером у своїй професії. Адже сучасний публічний службовець – це не лише виконавець положень чинного законодавства та своїх функціональних обов'язків, але й особистість, здатна об'єднати колектив для максимально ефективного досягнення цілей та завдань, постав-

лених перед органом державної влади чи органом місцевого самоврядування. Для оптимізації та розвитку професійної, адаптивної та ефективної публічної служби в Україні, що функціонує в умовах війни та правового режиму воєнного стану, ключовим фактором є впровадження сучасних інноваційних підходів до діагностики й розвитку управлінських і лідерських здібностей публічних службовців та працівників органів місцевого самоврядування. Сучасні системи та технології, а також діджитал-інструменти змішаної комунікації повинні бути більш широко використовувані для забезпечення належних умов праці державних службовців у нових реаліях. Важливими завданнями для державних службовців є забезпечення пріоритету прав і свобод людини та громадянина, а також прозорість і відкритість органів державної влади. Для того, щоб публічні службовці стали лідерами та провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні мати необхідні компетенції для набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу [2, с. 38].

У процесі розвитку публічної служби значна роль належить HR-стратегії, оскільки саме вона визначає стратегічні напрями управління персоналом, забезпечує формування професійного, мотивованого та компетентного кадрового потенціалу, узгоджує цілі органу публічної влади з потребами працівників і сприяє підвищенню ефективності діяльності, якості публічних послуг та інституційної спроможності органів державного управління.

HR-стратегія публічної служби – це довгостроковий, комплексний план управління людськими ресурсами в органах влади, спрямований на залучення, розвиток, мотивацію та утримання професійних кадрів. Вона синхронізує роботу персоналу зі стратегічними цілями держави (євроінтеграція, підвищення якості послуг) через прозорі конкурси, навчання, оцінювання та корпоративну культуру.

HR-стратегія розробляється на визначений часовий горизонт і окреслює пріоритетні напрями кадрової політики. У відповідному стратегічному документі формулюються місія та ціннісні орієнтири HR-стратегії, визначаються стратегічні напрями управління персоналом, принципи взаємодії, ключові пріоритети кадрової політики, а також заходи та механізми її реалізації. HR-стратегія публічної служби є довгостроковою системою цілей, принципів, механізмів і інструментів управління людськими ресурсами, спрямованою на забезпечення спроможності публічної служби реалізовувати державну політику та надавати якісні публічні послуги. Вона інтегрує кадрову політику, систему професійного розвитку, мотивацію, організаційну культуру, цифрові HR-технології та інституційні механізми управління персоналом.

Наявність HR-стратегії є однією з ключових передумов сталого розвитку органу публічної влади, оскільки вона забезпечує цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей діяльності. HR-стратегія спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців, упровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, створення умов для розвитку людського потенціалу та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу.

HR-стратегія включає в себе планування усіх процесів, пов'язаних з талантами компанії. Сюди також входять стратегії пошуку та найму, стратегія оцінки кандидатів та співробітників, стратегія розвитку та навчання персоналу, стратегія використання робочої сили, стратегія використання HR-аналітики тощо. Це саме той комплекс, який впливає на прийняття бізнес-рішень, оскільки таланти компанії є її найціннішим ресурсом. Саме тому HR-стратегія повинна постійно співпрацювати з бізнес-стратегією та стратегією масштабування компанії, враховуючи їх запити, щоб вчасно реагувати на них без додаткового навантаження на робочу силу та зі своєчасним наймом додаткового персоналу в разі спаду активності компанії, зміни вектору роботи, раптового розширення на інші ринки тощо [3].

HR-стратегія органу публічної влади обов'язково має корелюватися зі стратегічними планами та навпаки. Адже одне не може існувати без іншого. Звісно, це не означає, що 100% завдань в стратегічному плані мають знайти своє відображення у HR-стратегії – це просто нереально. Але принаймні вони повинні мати спільні напрями. Існує бачення, що фахівець з питань управління персоналом – це адвокат співробітників перед керівництвом. Тож необхідно припинити несвідомо зводити стіни між керівництвом та співробітниками, а почати будувати мости, замінивши роль "адвоката" на роль "радника", до якого дослухаються. Будь-який керівник хоче, щоб його команда працювала на результат та не вибудовувала "процес заради процесу". Робота служби управління персоналом не є винятком, тож необхідним є чіткий та зрозумілий алгоритм дій під час виконання завдань. Проєкт можна вважати ефективним, коли мети досягнуто з найнижчими ресурсними затратами, тому для впровадження нових ідей, необхідно

намагатися оптимізувати процеси, необхідні для їх реалізації. Для цього доцільно провести аудит процесів і процедур в управлінні персоналом та виключити зайві дії, що не несуть користі, а лише забирають час. За можливості, варто автоматизувати рутинну роботу, наприклад, застосовуючи Google-інструменти [4].

Ключові аспекти HR-стратегії в публічній службі включають:

1) Підбір та адаптацію: професійний відбір (hard & soft skills), адаптація нових працівників.

2) Розвиток кадрів: безперервне навчання, кар'єрне планування.

3) Мотивацію: система оцінки ефективності, негрошові та грошові стимули, запобігання професійному вигоранню.

4) Корпоративну культуру: формування доброчесності, етичної поведінки, орієнтації на клієнта (громадянина).

5) Циклічність: стратегія є динамічною та відповідає змінам у законодавстві та вимогам суспільства.

HR-стратегія в публічній службі – це інструмент для перетворення кадрової роботи з адміністративної функції на партнерство, що забезпечує ефективність органу публічної влади.

У сучасних умовах публічна служба стикається з низкою важливих викликів. Серед найважливіших – це кадровий дефіцит та міграція кваліфікованих кадрів, а також конкуренція з приватним сектором за висококваліфіковані кадри.

Демографічні та міграційні процеси є одним із ключових викликів для формування та реалізації HR-стратегії розвитку публічної служби, оскільки вони безпосередньо впливають на кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу державних і муніципальних органів влади. Сучасна демографічна ситуація в Україні характеризується депопуляцією, старінням населення та значним міграційним відтоком працездатного населення, що формує ризики кадрового дефіциту та зниження інституційної спроможності публічної служби.

За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, чисельність населення країни зменшилася з приблизно 42 млн осіб до близько 34 млн, а на підконтрольній території – до 27 млн, що свідчить про масштабний демографічний шок, спричинений війною, міграцією та низькою народжуваністю [5].

Прогнози урядових та наукових інституцій передбачають подальше скорочення населення до 28,9 млн осіб у 2041 р. та до 25,2 млн осіб у 2051 р., що створює довгострокові виклики для відтворення трудових ресурсів і функціонування державного сектору [6].

Особливо гострою є проблема старіння населення, що проявляється у зростанні частки осіб похилого віку та скороченні чисельності молоді працездатного віку. Рівень народжуваності, нижчий за потрібний для простого відтворення населення, спостерігається в Україні із середини 1960-х. Частка людей віком 65 років і старше в Україні збільшилася з 12% у 1991 році до 22% у 2025 році [7].

За класичною шкалою ООН старіння населення – це демографічний процес, який має місце, коли частка людей у віці 65 років і старше перевищує 7% у загальній чисельності населення. Рівень понад 10% свідчить про високий ступінь старіння, а показники, що наближаються до 20-25% (наприклад, 22% в Україні), характеризують критичний рівень, що потребує значної соціальної адаптації. У глобальному контексті старіння населення визнається загальною тенденцією, яка характерна для більшості країн світу, що підтверджується міжнародними демографічними дослідженнями.

Старіння кадрів у публічній службі призводить до зниження інноваційної спроможності органів влади, ускладнює цифрову трансформацію та збільшує потребу в передачі знань і наступності управлінських компетенцій.

На період дії воєнного стану в Україні та протягом ще двох років після його завершення Верховна Рада збільшила граничний вік для державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування з 65 до 70 років, бо в умовах війни частина молодших держслужбовців проходить службу у Збройних Силах (кількість державних службовців в Силах оборони України на кінець 2025 року становила 4604, з них 3745 – чоловіки та 859 – жінки), тому відчувається потреба у досвідчених кадрах. Нині закон «Про державну службу» дозволяє залишати держслужбовця на посаді після 65 років за рішенням суб'єкта призначення і за згодою самого працівника. Таке продовження оформлюється щороку, але не пізніше досягнення 70-річного віку.

Рисунок 1 ілюструє вікову та гендерну структуру державних службовців України за 4 квартал 2025 року за даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), поділену на чотири вікові групи (до 35 років; 36–60 років; 61–64 років; 65–70 років) та три категорії посад (A, B, V).

Аналіз рисунка свідчить, що основну частку державних службовців становлять особи віком 36–60 років, тобто працівники середнього пра-

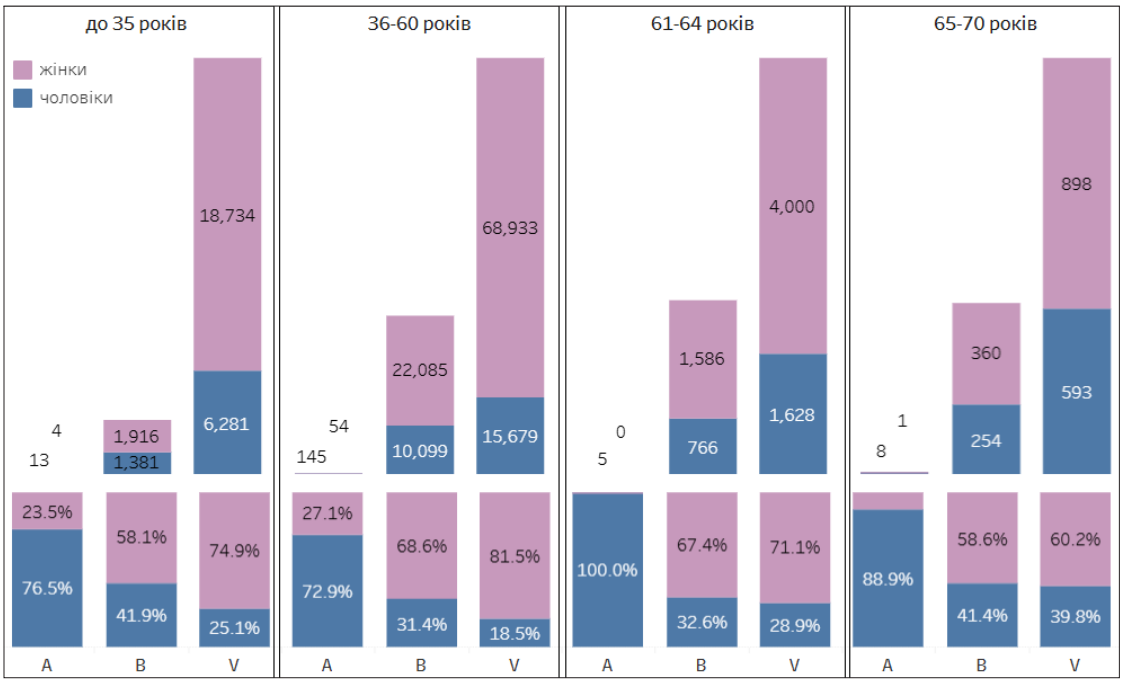

Рис. 1. Розподіл державних службовців за віковими групами, статтю та категоріями державної служби

Джерело: [8].

цездатного віку. Це відповідає загальній кадровій логіці публічної служби, де ключові управлінські та виконавчі функції зосереджені в осіб із значним професійним досвідом. Водночас частка державних службовців віком до 35 років є відносно невеликою, що може свідчити про недостатню привабливість державної служби для молоді, міграційний відтік кадрів або бар'єри входу на державну службу (низький рівень оплати праці, обмежені кар'єрні перспективи тощо). Наявність значної кількості службовців віком 61–70 років підтверджує тенденцію кадрового старіння публічної служби, що створює ризики для інституційної спроможності в середньостроковій перспективі. У всіх вікових групах переважають жінки, причому їхня частка зростає у старших вікових групах. Така фемінізація державної служби відповідає загальноєвропейським тенденціям та пояснюється: вищою тривалістю життя жінок; стабільністю зайнятості в публічному секторі; традиційною гендерною сегрегацією ринку праці, де жінки частіше працюють у сфері управління, соціальних послуг та адміністративної діяльності. Розподіл за категоріями посад демонструє, що: у категорії V (нижчі та середні управлінські посади) частка жінок є найвищою (понад 70–80%), що свідчить про горизонтальну гендерну сегрегацію; у категоріях А та В (вищі управлінські посади) частка чоловіків є відносно більшою, що може вказувати на прояви вертикальної гендерної сегрегації (так звану «скляну стелю»). Це підтверджує наявність гендерної асиметрії в кар'єрному просуванні в системі державної служби.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз даних, варто відмітити, що державна служба України характеризується домінуванням службовців середнього та старшого віку, що свідчить про кадрове старіння. Молоді кадри недостатньо представлені, що формує ризики втрати інноваційного потенціалу та наступності управлінських компетенцій. Спостерігається фемінізація державної служби, особливо на середніх та нижчих посадах, та зберігається гендерна вертикальна сегрегація, коли жінки менш представлені на вищих управлінських посадах.

На демографічну ситуацію в Україні також вплинула масштабна зовнішня міграція. За даними ООН і Держприкордонслужби від початку повномасштабного вторгнення з України виїхали 34,39 млн українців, а в'їхали – 30,91 млн. Таким чином, за кордоном перебуває 3,48 млн українців, які досі не повернулися [7].

Міграційні процеси, зокрема еміграція висококваліфікованих фахівців і молоді, посилюють кадровий дефіцит у публічному секторі. Значна частка молодих жінок і фахівців працездатного віку залишається за межами країни, що негативно впливає на демографічну структуру та перспек-

тиви відновлення людського капіталу. У середньостроковій перспективі очікується дефіцит робочої сили, що може становити кілька мільйонів осіб, зокрема у сфері адміністративних і управлінських послуг. За даними НАДС кількість державних службовців, які під час воєнних дій виїхали за кордон становить 482, з них 70 належать до категорії Б, а 412 до категорії В, при цьому 91% від загальної чисельності становлять жінки, а 9% чоловіки [8].

У контексті розвитку публічної служби демографічні та міграційні виклики вимагають формування комплексної HR-стратегії, спрямованої на залучення та утримання молодих фахівців, розвиток кадрового резерву, впровадження наставництва, створення привабливого бренду публічної служби, а також забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу. Таким чином, демографічні та міграційні процеси визначають необхідність переходу від традиційних підходів стосовно управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість кадрового потенціалу публічного сектору.

Одним із ключових напрямів сучасних реформ державного управління є цифрова трансформація публічної служби, яка передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі управлінські процеси, зокрема у сфері управління персоналом. Автоматизація HR-процесів охоплює електронний документообіг, цифрові системи добору, оцінювання та розвитку персоналу, управління кадровим резервом, навчання та мотивації державних службовців. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності кадрової роботи, а й стратегічним викликом для HR-стратегії публічної служби, оскільки потребує переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

Важливим викликом цифрової трансформації є необхідність формування цифрових компетентностей державних службовців та HR-фахівців, здатних працювати з сучасними цифровими платформами, аналітичними системами та штучним інтелектом. Водночас автоматизація HR-процесів змінює роль кадрових служб, які поступово переходять від адміністративно-документообігових функцій до стратегічного партнерства з керівництвом органів публічної влади. Це вимагає адаптації HR-стратегії до нових умов цифрового середовища, зокрема через інтеграцію електронних HRM-систем, використання великих даних для прийняття кадрових рішень та впровадження дистанційних форматів роботи і навчання персоналу.

За результатами щорічного всеукраїнського опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) щодо користування українцями електронними послугами та інтернетом у 2025 році, користування електронними державними послугами за останній рік зросло – з 55% до 59%. Водночас зменшилася кількість людей, що не користувалися жодними електронними послугами – на 4%, до 38%. Найчастіше українці користувалися сервісами в Дії. Про це зазначили 48% тих, хто користувалися державними послугами, – на 6% більше порівняно з 2024 роком. Серед інших популярних сервісів у 2025 були: платне отримання інформації з держреєстрів чи цифрових витягів (15%), послуги з пенсійних питань (15%), щодо особистого транспорту (13%), отримання субсидій (12%) та з питань податків (12%). Абсолютна більшість опитаних, 85%, які користувалися електронними державними послугами, вважають цей досвід радше або дуже позитивним [9].

Рівень цифрової грамотності населення та державних службовців також зумовлюється поширенням використання Інтернету: за даними того ж дослідження, 81% громадян України щоденно користуються Інтернетом, що створює передумови для впровадження цифрових HR-платформ, дистанційних форматів роботи та онлайн-навчання для персоналу. Разом з тим, дослідження засвідчило існування цифрового розриву між групами населення за рівнем доходів та віком, що є додатковим викликом для HR-стратегії публічної служби, оскільки вимагає диференційованих програм розвитку цифрових компетентностей.

Разом з тим, цифровізація HR-процесів супроводжується низкою ризиків і проблем, серед яких можна виокремити недостатній рівень цифрової інфраструктури, опір персоналу змінам, дефіцит фінансових ресурсів, а також питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. У зв'язку з цим HR-стратегія публічної служби повинна передбачати комплексні заходи щодо управління цифровими змінами, розвитку цифрової культури, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, цифрова трансформація та автоматизація HR-процесів виступають не лише технологічним трендом, а й системним стратегічним викликом, що визначає напрям розвитку сучасної публічної служби. Загалом цифрова трансформація державного управління в Україні розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності, прозорості

та підзвітності органів публічної влади, а також модернізації функцій державної служби та кадрового менеджменту. Впровадження цифрових технологій змінює моделі роботи державних органів і потребує комплексного оновлення HR-стратегій з урахуванням цифрових компетентностей, автоматизації кадрових процедур та використання аналітичних інструментів під час ухвалення управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що HR-стратегія є одним із ключових механізмів забезпечення інституційної спроможності сучасної публічної служби. В умовах цифровізації, європейської інтеграції, воєнних викликів, демографічних трансформацій, міграції та конкуренції за людський капітал кадрова робота має переходити від адміністративного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, безпосередньо пов'язаного із цілями розвитку держави та органів публічної влади. Ефективна HR-стратегія повинна охоплювати весь цикл управління персоналом: залучення і відбір, адаптацію, оцінювання, професійний розвиток, мотивацію, кар'єрне планування, формування кадрового резерву, розвиток організаційної культури та створення належних умов праці. Водночас її реалізація має бути спрямована на формування професійного, мотивованого й адаптивного кадрового потенціалу.

Отже, сучасна HR-стратегія публічної служби має бути динамічною та інтегрованою із загальною стратегією розвитку держави. Її реалізація повинна забезпечувати не лише подолання поточних кадрових проблем, а й довгостроковий розвиток людського капіталу, професійної компетентності та інституційної спроможності публічної служби. Особливого значення це набуває в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення України, де якість людського капіталу безпосередньо впливатиме на ефективність державного управління, відбудови та європейської інтеграції.

Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. No 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 20.08.2026).

2. Лаврук О. В., Лаврук Н.А. Лідерство та самоорганізація службовців в системі публічної служби України в умовах воєнного стану. *Інклюзивна економіка*. №2 (08). 2025. С.37–43. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-6

3. Стратегія HR. URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-strategy (дата звернення: 20.08.2026).

4. Ефективна комунікація HR та керівника. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/news/efektyvna-komunikatsiia-hr-ta-kerivnyka (дата звернення: 22.08.2026).

5. Демографічний розлом 2026: скільки українців живе в Україні зараз? URL: https://life.kyiv.ua/news/demografichna-situaciya-v-ukrani-2025-skilki-lyudey-zhive-v-krani-zaraz (дата звернення: 22.08.2026).

6. Населення України буде лиш 25,2 млн до 2051 року – прогноз Інституту демографії. URL: https://chasdiy.org/society/naselennia-ukrainy-bude-lysh-25-2-mln-do-2051-roku-prohnoz-instytutu-demohrafii.html (дата звернення: 23.08.2026).

7. Демографічна криза: в Україні майже кожній четвертій людині більш ніж 65 років. URL: https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/demohrafichna-kryza-v-ukraini-maizhe-kozhna-chetverta-liudyna-starsha-65-rokiv (дата звернення: 23.08.2026).

8. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff (дата звернення: 22.08.2026).

9. 59% українців користуються державними е-послугами — дослідження ПРООН. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proon (дата звернення: 23.08.2026).

Kaplenko G. V., Pikulyk O. I. HR STRATEGY FOR THE PUBLIC SERVICE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES

This article examines the theoretical and practical foundations for developing a human resources (HR) strategy for the public service in the context of contemporary transformational challenges. It is argued that, in the current climate, human capital is one of the key resources underpinning the state's institutional capacity, and that the effectiveness of human resources management directly influences the effectiveness of public policy, the quality of public services and the level of public trust in government bodies. The essence of an HR strategy is defined and its main components are systematised. The need to move away from an administrative understanding of personnel work towards strategic HR management, focused on building a professional, motivated, competent and adaptable civil service, is emphasised.

Particular attention is paid to analysing the current challenges facing the staffing of Ukraine's civil service. It has been established that, among the key risks, the most significant are staff shortages, demographic ageing, the outflow of the working-age population through migration, the under-representation of young people in the civil service, competition with the private sector for qualified staff, and gender imbalances in career progression. An analysis of the age and gender structure of civil servants revealed a predominance of middle-aged and older employees, an under-representation of young professionals, and the persistence of signs of vertical gender segregation.

A separate area of research has been identified as the digital transformation of the public service and its impact on HR processes. It is argued that digitalisation should be viewed not only as a means of automating HR document management, but also as a strategic factor in the transformation of the entire human resources management system.

The study concludes that an effective HR strategy for the public service must be dynamic, adaptive and integrated with the overall development strategy of the state and public authorities. The practical significance of the study lies in identifying strategic guidelines for improving human resource management, which can be utilised by state authorities and local self-government bodies when formulating and implementing their own HR strategies.

Keywords: *HR strategy, public service, human resources management, human capital, civil service, workforce capacity, HR management, personnel policy, digitalisation, digital skills, demographic challenges, migration, labour shortage.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026