

С. Р. Могиляк,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-1174-1478>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.11.274

ЗМІНА УПРАВЛІНСЬКИХ ПАРАДИГМ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: ВІД КАДРІВ ДО ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ

S. Mogyliak,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

CHANGE OF MANAGERIAL PARADIGMS IN THE PUBLIC SECTOR:
FROM CADRES TO HUMAN POTENTIAL

У статті досліджено трансформацію управлінських парадигм у публічному секторі в контексті розвитку людського потенціалу. Мета статті полягає в системному аналізі зміни концептуальних підходів до управління працівниками — від традиційних моделей "кадрів" і "людських ресурсів" крізь модель "людського капіталу" і до сучасної парадигми "людського потенціалу". У роботі розкрито зміст кожної з концепцій, визначено чинники їх формування та вплив на кадрову політику в публічному управлінні. Обґрунтовано застосування ідей Т. Куна щодо парадигмальних зрушень як методологічної основи аналізу. Узагальнено міжнародний досвід, зокрема країн, що входять до Організації економічного співробітництва та розвитку і Північної Європи. Зроблено висновки щодо доцільності перегляду управлінських стратегій на основі гуманістичного, інноваційного та адаптивного підходу.

The article examines the transformation of management paradigms in the public sector in the context of human potential development. The purpose of the study is to conduct a systematic analysis of the evolution of conceptual approaches to managing personnel — from traditional models of "cadres" and "human resources", through the "human capital" model, to the modern paradigm of "human potential". Each of these models is analysed in terms of its historical background, core characteristics, methodological assumptions, and influence on the structure and logic of public personnel policy. Special attention is paid to the way these paradigms shaped bureaucratic control, productivity orientation, investment in skills, and, ultimately, the recognition of personal uniqueness and social value.

The article substantiates the application of T. Kuhn's theory of scientific revolutions as a methodological foundation for interpreting paradigm shifts. Within this framework, transitions between approaches are seen as responses to accumulated anomalies and external changes such as digitalisation, globalisation, and growing societal demands for inclusiveness and human-centred governance. The study highlights the limitations of economically rational models and emphasises the relevance of human potential as a strategic category in modern public administration. In this context, the concept is treated not only as a theoretical construct but also as a practical orientation for designing long-term personnel strategies, organisational cultures, and training systems within state institutions.

The analysis includes a review of international practices, particularly in OECD member states and Nordic countries, where policies focus on leadership development, digital competence, and employee well-being in the public service. Based on the results, the article outlines the necessity of revising public management strategies to incorporate adaptive, innovative, and humanistic approaches. The conclusion identifies prospects for further research, including the development of tools to operationalise human potential and assess the effectiveness of its implementation in national administrative contexts.

Ключові слова: людський потенціал, публічне управління, управління персоналом, кадрова політика, цифровізація, інновації, стратегічне управління.

Key words: human potential, public administration, personnel management, staffing policy, digitalisation, innovation, strategic governance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та соціальних зрушень особливого значення набуває проблема ефективного управління людським потенціалом у публічному секторі. Від того, наскільки державні інституції здатні мобілізувати, розвивати та зберігати людський потенціал, залежить їх спроможність адаптуватися до викликів часу та забезпечувати сталий розвиток. Традиційні концепції, які розглядали працівника винятково як ресурс або елемент адміністративної системи, виявляються недостатніми для пояснення і вирішення нових завдань та викликів. Відтак постає потреба у переосмисленні парадигм публічного управління та переході до концепцій, у центрі яких — інтегральний розвиток особистості, її творчих, емоційних і соціальних здібностей.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі проблема розвитку людського потенціалу розглядається з різних теоретичних точок зору. Дослідження Г. Беккера, П. Друкера, М. Імаї заклали основи економічного та управлінського підходів до людських ресурсів, тоді як сучасні підходи вимагають ширшого, міждисциплінарного бачення. Ідеї Т. Куна про зміну наукових парадигм відкривають можливість інтерпретувати еволюцію підходів до управління людським потенціалом як послідовну зміну концептуальних рамок під впливом соціальних, економічних та культурних зрушень. Проте в українському науковому полі ця проблема залишається недостатньо розробленою саме у контексті порівняння різних концепцій ("кадри", "людські ресурси", "людський капітал", "людський потенціал") та їхнього впливу на публічне управління. Особливо актуальним є обґрунтування переходу до нової парадигми людського потенціалу в умовах воєнного часу, потреби у відновленні країни та інтенсивній та всеосяжній інтеграції до ЄС. Зміна цих парадигм відображає не лише еволюцію управлінських підходів, але й реакцію на трансформації суспільства. У цьому

контексті застосування концепції Томаса Куна та його теорії наукових революцій є доречним інструментом для аналізу. Його ідея про зміну парадигм як наслідок накопичення аномалій у старій системі дозволяє побачити, як нові підходи до розвитку людського потенціалу утвердилися через виклики традиційним концепціям.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль цієї статті полягає в дослідженні зміни управлінських підходів до розвитку людського потенціалу в публічному секторі з урахуванням концептуальної еволюції та актуальних викликів сучасності.

У процесі дослідження передбачено:

- проаналізувати трансформацію уявлень про працівника — від концепції "кадрів" до ідеї "людського потенціалу";
- виокремити характерні риси кожного з підходів і чинники, що сприяли їх формуванню;
- розглянути зазначені зміни крізь призму теорії наукових парадигм Т. Куна;
- визначити сучасні виклики, що зумовлюють потребу у переосмисленні стратегій управління людським потенціалом у публічному управлінні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття, які використовуються для опису ролі працівника в системі публічного управління, є результатом тривалої еволюції управлінської думки, соціально-економічного контексту та змін у суспільному уявленні про природу праці. Історично кожна управлінська парадигма формувала власне бачення цінності, функцій і можливостей людини як елемента організаційної системи. У різні історичні періоди людину розглядали як знаряддя виробництва, стратегічний ресурс, носія знань або, у найновішому розумінні, — як багатовимірну особистість із унікальним потенціалом.

Зміна цих уявлень зумовлювала трансформацію управлінських практик і відповідних інституцій. Особливо яскраво ці трансформації проявляються у сфері публічного управління, де домінуючі парадигми не лише відображають адміністративну логіку епохи, а й впли-

вають на ефективність реалізації суспільно значущих функцій. Вивчення цієї еволюції дозволяє не лише проаналізувати пройдений шлях, але й краще зрозуміти сучасні потреби управління людським потенціалом.

Як і в архітектурі міст, де форма будівель відображає дух епохи, у публічному управлінні концепції, що визначають місце людини в системі, є дзеркалом соціально-економічного ладу свого часу. Кожна управлінська модель, немов план забудови, задає не лише функціональну структуру, а й світогляд — визначає, скільки в особистості бачать простого виконавця, а скільки — ініціатора змін. Така еволюція поглядів цілком співзвучна з ідеями То-маса Куна, який розглядав науковий розвиток як зміну домінуючих парадигм у відповідь на кризу попередніх підходів. Зміни у трактуванні ролі працівника в публічному управлінні відбувалися в подібний спосіб — через переосмислення базових понять, орієнтирів і цінностей. Простеження цього процесу дозволяє окреслити логіку трансформацій — від індустріальних ієрархій до сучасних підходів, зосереджених на розкритті людського потенціалу.

У цьому зв'язку доцільно розглянути початкову модель, яка утвердилась у добу індустріалізації, — так звану концепцію "кадрів". Це поняття сформувалося в умовах активної індустріалізації першої половини ХХ століття, коли ключовим завданням держав було забезпечення масової зайнятості, дисципліни праці та ефективного виконання планових економічних завдань. У цей період виникла потреба у централізованому, вертикально організованому управлінні людськими ресурсами, що й зумовило поширення терміна "кадри" як офіційної категорії. У межах цієї концепції працівник розглядався насамперед як виконавець визначених функцій — структурна одиниця виробничої чи адміністративної системи, позбавлена індивідуальності або креативного потенціалу.

Особливої популярності цей підхід набув у країнах із командно-адміністративною економікою, таких як СРСР, де формування кадрового складу розглядалося як елемент національної стратегії. Бюрократичний контроль, ієрархічна дисципліна та політична лояльність стали визначальними критеріями кадрової політики. Аналогічні риси спостерігалися в нацистській Німеччині та маоїстському Китаї, де "кадри" також використовувалися як інструмент ідеологічного впливу й державного контролю.

У цьому контексті працівник втрачає суб'єктність і постає як ресурс, необхідний для підтримання функціонування економіки та державного апарату. Будь-які прояви автономності, ініціативності чи креативності вважалися вторинними або навіть загрозливими для ста-

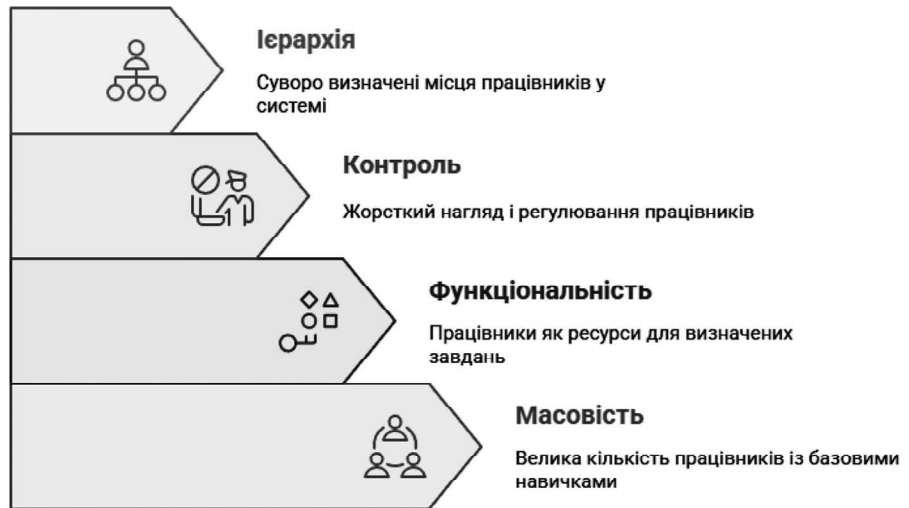


Рис. 1. Особливості підходу "кадри"

Джерело: запропоновано автором на основі [1].

Таблиця 1. Основні риси підходу "кадри"

Країна	Характеристика підходу
СРСР	У СРСР термін «кадри» мав стратегічне значення, що підкреслювало роль працівників як елементів державного апарату. Наприклад, лозунг «Кадри вирішують усе» (Сталін) відображає акцент на підготовці фахівців для виконання планових завдань. Впровадження п'ятирічних планів вимагало суворої дисципліни й стандартизації праці, що втілювалося через централізовану підготовку кадрів у навчальних закладах.
Нацистська Німеччина	В Третьому рейху управління кадрами також було централізованим. Людські ресурси мобілізувалися для підтримання військової економіки та реалізації ідеологічних завдань, включаючи примусову працю.
Китай	У період «Великого стрибка» (1958–1962) та «Культурної революції» (1966–1976) Китай розглядав працівників як «кадри революції», які повинні слідувати партійним директивам. Це підкреслювало функціональність і лояльність, а не індивідуальні здібності.

Джерело: складено автором на основі [2–4].

більності системи. Така управлінська модель відповідала індустріальній логіці часу — з її акцентом на масштаби, стандартизацію та передбачуваність.

Таким чином, концепція "кадрів" відображала домінування індустріального раціоналізму, в межах якого цінність працівника визначалася його здатністю чітко виконувати функціонально закріплені обов'язки в рамках ієрархічної системи. Людина розглядалася як ресурс, що підлягає контролю, а не розвитку. Такий підхід забезпечував керованість і передбачуваність у централізованих структурах, але одночасно істотно обмежував прояви ініціативності, індивідуального мислення й відповідальності.

У публічному управлінні це формувало культуру орієнтації на сліпе дотримання регламентів, де головною чеснотою вважалася лояльність до системи, а не здатність до трансформації чи осмисленої дії. Результатом такого функціонального підходу стала глибока відчуженість між громадянином і державною структурою: працівник не ототожнював себе з цілями управління, а суспільство — з його цінностями. Саме в цьому середовищі й закріпилася хронічна недовіра до органів публічної влади, що сприймалися як репресивно-конт-



Рис. 2. Особливості підходу "людські ресурси"

Джерело: запропоновано автором на основі [6].

Таблиця 2. Основні риси підходу "людські ресурси"

Країна	Характеристика підходу
США:	У післявоєнний період корпорації, такі як Ford і IBM, почали впроваджувати відділи управління людськими ресурсами, які займалися розвитком персоналу, організацією праці та мотивацією працівників.
Японія:	У 1960-х роках японські компанії, такі як Toyota, адаптували концепцію «людських ресурсів» із впровадженням «кайдзену» — постійного вдосконалення, яке включало розвиток персоналу як ключового елементу.

Джерело: складено автором на основі [7].

рольна інстанція, а не як сервісна або партнерська структура.

Поступове накопичення "аномалій" — у термінах Т. Куна — таких як неефективність централізованих рішень, інертність адміністративного апарату та неспроможність відповідати на запити знизу, зрештою підштовхнуло до пошуку нової парадигми. Наступною спробою модернізувати управлінські відносини стала концепція "людських ресурсів", що з'явилася як відповідь на запит економіки до гнучкішого й раціональнішого використання праці в умовах ринкової конкуренції.

Показовим у цьому контексті є підхід, який сформувався в середині ХХ століття на тлі післявоєнного економічного відновлення та зростання транснаціональних корпорацій. Йдеться про концепцію "людських ресурсів" (Human Resources), що відображала економічне бачення працівників як ключового активу організації [5]. Ця концепція була сформована на межі економічної теорії, психології та управлінських наук, зокрема через роботи таких науковців, як Пітер Друкер, Абрахам Маслоу, та Елтон Мейо, які зосереджували увагу на продуктивності праці та взаємодії працівників у структурі організації.

Цей підхід позначив перехід від розуміння працівника як елементу системи до його трактування як ресурсу, в який варто інвестувати. Практика корпоративного навчання, розвиток внутрішніх політик із підвищення залученості, формування служб персоналу — усе це стало втіленням нової управлінської логіки. Водночас утилітарність залишалася домінантною: головна мета полягала в підвищенні продуктивності та ефективності організаційної діяльності.

На рівні публічного управління концепція "людських ресурсів" почала поступово змінювати уявлення про державного службовця як про цінний організаційний актив. У післявоєнний період багато країн, насамперед США та Японія, звернули увагу на доцільність перенесення практик корпоративного управління в сферу державної служби. Було створено спеціалізовані підрозділи з управління персоналом у державних установах, які відповідали не лише за ведення документації, а й за добір, навчання та професійний розвиток навиків службовців.

Особливої уваги набули такі інструменти, як атестація службовців, стандартизація посадових обов'язків, оцінювання результатів праці, а також запровадження службових інструкцій і програм підвищення кваліфікації. В Японії в цей час формуються основи довічної зайнятості на державній службі із поступовим кар'єрним ростом, що мало стимулювати лояльність і ефективність. Державна служба починає розглядатись як професійне середовище, яке потребує не лише слухняності, а й певного рівня навичок управління, комунікації та відповідальності.

Попри прогресивні аспекти, підхід "людських ресурсів" часто зазнавав критики через збереження утилітарного характеру. Працівники все ще розглядалися як механізми для досягнення корпоративних цілей, а не як повноцінні суб'єкти з власними потребами та інтересами. У контексті теорії Томаса Куна, цей етап розвитку управлінських підходів можна трактувати як "нормальну науку". Концепція "людських ресурсів" стала панівною парадигмою, яка забезпечувала певний порядок і стабільність у сфері управління працею.

Однак, як зазначає Кун, будь-яка парадигма рано чи пізно стикається з аномаліями — ситуаціями, які вона не може пояснити чи ефективно вирішити [8]. У випадку з "людськими ресурсами", аномаліями стали зростаюча потреба в персоналізації підходів до працівників, усвідомлення їхньої ролі як креативних та самостійних суб'єктів, а також виклики, пов'язані зі швидким розвитком технологій і глобалізацією.

Таким чином, концепція "людських ресурсів" модернізувала уявлення про працю й управління, проте залишилася в межах економічно-раціонального підходу. У публічному секторі вона сприяла професіоналізації державної служби, але водночас зберегла ієрархічність та обмеженість у баченні особистості як ресурсу, а не як активного суб'єкта змін. У термінах Куна, ця зміна відображає трансформацію парадигм, де старий підхід втрачає свою домінантність, поступаючись місцем новим моделям, які краще відповідають потребам сучасного суспільства та ринку праці.

Прагнення подолати обмеження функціонального бачення людини в управлінні, які стали очевидними в

межах парадигми "людських ресурсів", зумовило пошук нового теоретичного підґрунтя. Водночас залишалася потреба зберегти економічну доцільність і керованість системи, що стимулювало переосмислення ролі працівника в категоріях вартості й віддачі. У цих умовах поступово утверджується підхід, який акцентує увагу не лише на виконанні завдань, а й на вкладенні в розвиток здібностей людини як чинника продуктивності. Так формується концепція "людського капіталу" — як спроба інтегрувати управлінський інтерес до ефективності з визнанням потенціалу працівника як економічного активу.

Наступним етапом у розвитку управлінських підходів стала ідея, що утвердилася з другої половини ХХ століття на перетині економіки, освіти та демографічних процесів — концепція "людського капіталу". Вона була теоретично обґрунтована працями Т. Шульца і особливо Г. Беккера [9], який трактував знання, навички, здоров'я й досвід людини як економічний актив, що здатний генерувати додану вартість і зумовлювати економічне зростання. Ця парадигма зумовила зміщення акцентів: тепер працівник сприймається не лише як ресурс, а як об'єкт довгострокових інвестицій.

У практичному вимірі концепція "людського капіталу" сприяла зростанню уваги до освіти, охорони здоров'я, професійної підготовки. У державному управлінні — з'являються стратегії інвестування в розвиток службовців, освітні гранти, підтримка формальної та неформальної освіти, індикатори якості людського капіталу.

Проте, попри ширше трактування людини, ця модель зберігала в собі економічну раціональність: індивід цінувався насамперед як носій капіталізованих якостей, що приносять дохід державі чи організації. Культурний, емоційний, соціальний потенціал особистості залишався поза фокусом.

У контексті теорії Куна можна розглядати це як початок "наукової революції", коли попередня парадигма "людських ресурсів" почала поступатися місцем більш прогресивній концепції.

Але як і в кожній новій парадигмі, концепція "людського капіталу" не змогла уникнути внутрішніх суперечностей. Попри те, що вона запропонувала значно гнучкіший і прогресивніший підхід порівняно з попередніми моделями, її рамки залишались обмеженими логікою економічної доцільності. Людина, хоч і визнана важливою для зростання, продовжувала розглядатися як інвестиційний актив — елемент, який потребує підвищення вартості, а не як автономна особистість із внутрішньою системою мотивацій, переконань і прагнень до самореалізації. Емоційний інтелект, креативність, здатність до етичного вибору — залишалися за межами уваги цієї парадигми.

У публічному управлінні це проявлялося у зосередженості на кадровому резерві, освітніх програмах і модернізації служб, однак усе ще бракувало акценту на індивідуальній суб'єктності, участі працівника в трансформаційних процесах та його

Таблиця 3. Основні риси підходу "людський капітал"

Сфера застосування	Уряд США	Корпоративний сектор США
Фокус	Значне збільшення фінансування системи формальної та вищої освіти, підтримка наукових установ і програм професійної підготовки	Впровадження внутрішніх навчальних центрів, програм підвищення кваліфікації, менторства та корпоративного коучингу
Обґрунтування	Визнання людського капіталу (освіти, навичок, здоров'я) ключовою складовою сталого економічного зростання та соціальної мобільності	Необхідність підвищення продуктивності, адаптивності до технологічних змін і зниження витрат на зовнішній рекрутинг завдяки розвитку персоналу зсередини
Інструменти реалізації	Освітні реформи, стипендіальні програми, інвестиції в інфраструктуру, державне замовлення на професійні спеціальності	Система оцінювання компетенцій, індивідуальні плани розвитку, корпоративні університети, навчання "на робочому місці"
Очікувані результати	Ріст людського капіталу на національному рівні, економічна стабільність, зменшення безробіття	Підвищення конкурентоспроможності компаній, зростання інноваційності та утримання кваліфікованих працівників

Джерело: складено автором на основі [10].

ролі у творенні суспільного блага. Службовець залишався об'єктом впливу, а не активним агентом змін.

Отже, концепція "людського капіталу" стала етапом переходу від технократичного управління ресурсами до стратегічного розвитку працівників. Вона заклала інституційне та ідеологічне підґрунтя для інвестицій в освіту, здоров'я та навички, але все ще мислила людину переважно в інструментальних термінах.

У термінах парадигмального аналізу Томаса Куна, це була проміжна ланка: вона адаптувала попередні уявлення до нових економічних умов, але не створила нової цілісної парадигми, здатної охопити багатовимірність людського існування. Такий прорив став можливим



Рис. 3. Складові "людського потенціалу"

Джерело: запропоновано автором на основі [14].

лише з утвердженням концепції "людського потенціалу", що зрушує акценти з оптимізації на розкриття, з інвестування у функції — на підтримку розвитку особистості як самодостатньої і відповідальної одиниці в публічному просторі.

Потреба в новому баченні ролі людини в системі управління особливо загострилася в умовах постіндустриальних змін, цифрової трансформації та зростання складності суспільних процесів. Саме в цьому контексті формується підхід, який фокусується не лише на продуктивності, а й на багатовимірному розвитку особистості — концепція "людського потенціалу". Ця концепція виходить за межі економічного підходу й пропонує цілісне трактування особистості як джерела інновацій, суспільної взаємодії та сталого розвитку. У фокусі — не лише знання і навички, а й цінності, емоційний інтелект, здатність до самореалізації й адаптації.

Ця парадигма отримує особливе значення у сфері публічного управління, де зростає попит на гнучкі, інклюзивні, лідеро-орієнтовані моделі. Відповідно до звіту OECD, розвинені країни все активніше впроваджують стратегії розвитку людського потенціалу в публічному секторі, зокрема через підвищення цифрової компетентності, гнучкості кар'єрних траєкторій і створення умов для психологічного добробуту службовців [11].

Підхід до людського потенціалу тісно пов'язаний із міжнародними рамками, такими як Цілі сталого розвитку ООН [12] та рекомендації OECD щодо розвитку державної служби. У цьому контексті держава розглядається не як роботодавець у класичному розумінні, а як партнер у розвитку особистості й суспільства загалом.

Таким чином, концепція "людського потенціалу" формує нову парадигму публічного управління, де у центрі — людина як багатовимірна, творча й автономна істота. Це відповідає логіці парадигмальної зміни за Т. Куном: від усталених, раціонально-бюрократичних моделей — до відкритих, гнучких і ціннісно зорієнтованих підходів, які дозволяють державі діяти не лише ефективно, а й гуманно.

Особливо виразно нова управлінська парадигма проявляється в умовах цифровізації, коли підходи до розвитку людського капіталу та потенціалу набувають нових вимірів. Відбувається переорієнтація поглядів від традиційного управління компетенціями до розвитку цілісної цифрової культури, де в центрі — здатність працівника адаптуватися до швидких змін, навчатися впродовж життя, критично мислити та взаємодіяти в гібридних середовищах. Ключовими стають не лише технологічні навички, а й "soft skills": емоційний інтелект, міжособистісна комунікація, гнучкість у прийнятті рішень.

Лише в межах парадигми людського потенціалу ці інструменти розглядаються не ізольовано, а як елементи цілісного розвитку особистості, що поєднує когнітивні, етичні, соціальні й цифрові компетенції. Це створює передумови для формування адаптивних управлінських структур, орієнтованих не лише на виконання функцій, а й на формування інноваційного потенціалу всередині організацій.

Вдалим прикладом інтеграції інноваційної політики з розвитком людського потенціалу є досвід скандинавських країн. Як засвідчує колективне дослідження

під редакцією С. de la Porte та ін. уряди країн Північної Європи системно впроваджують цифрові трансформаційні стратегії через призму суспільного добробуту та інституційної довіри. Одним із ключових чинників їхньої результативності стало поєднання цифрової модернізації державного управління з політиками безперервного навчання, соціальної підтримки й розвитку публічного лідерства. Такий комплексний підхід дозволив сформувати гнучкі управлінські системи, здатні не лише впроваджувати інновації, а й забезпечувати участь громадян у виробленні рішень — як частини розширення людського потенціалу в демократичному суспільстві [13].

Водночас навіть за умови концептуальної зрілості ця парадигма стикається з низкою комплексних і багаторівневих бар'єрів, які істотно ускладнюють її практичну реалізацію. Серед найбільш актуальних викликів можна виокремити такі:

- глобалізація та цифровізація. Вони зумовлюють постійну потребу в оновленні знань, формуванні цифрової та кроскультурної грамотності, а також вимагають здатності до швидкої адаптації в умовах нестабільності. Для багатьох систем публічного управління це означає необхідність трансформації кадрових практик і перегляду традиційних форм навчання;

- брак ресурсів. Економічні обмеження, особливо в країнах із перехідною економікою, не дозволяють системно інвестувати в розвиток людського потенціалу. Це стосується як освіти й охорони здоров'я, так і підтримки кар'єрного зростання у сфері державної служби;

- проблеми інклюзії. Попри спроби розширення доступу до освіти, цифрових технологій і можливостей для самореалізації, уразливі групи населення — особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи, жінки, люди старшого віку — залишаються недостатньо охопленими публічними програмами розвитку потенціалу.

Також в українському контексті війни, повномасштабна агресія Росії проти України загострила структурні проблеми у сфері людського потенціалу. З одного боку, відбувається масова мобілізація та втрата трудових ресурсів, зокрема у сфері публічного управління. З іншого — спостерігається масове вигорання, психологічні травми й втрати, що вимагають переосмислення підходів до ментального благополуччя державних службовців. Крім того, значна частина кваліфікованих кадрів опинилася за кордоном, що створює як виклик для кадрового відновлення, так і шанс на новий тип інтеграції знань у майбутньому.

З іншого боку вступ до Європейського Союзу передбачає не лише адаптацію нормативно-правової бази, а й формування нової управлінської культури, заснованої на цінностях демократії, прозорості та сталого розвитку. Це створює виклик для кадрового забезпечення — державні службовці мають бути здатні не просто виконувати нові правила, а й мислити у логіці європейських управлінських стандартів.

У цьому контексті надзвичайно важливо продовжити пошук гнучких, етичних і технологічно оснащених рішень, що дозволять формувати багатовимірний потенціал кожного працівника — не лише як елементу адміністративної системи, а як носія відновлювального й інноваційного ресурсу публічної сфери.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Еволюція концепцій управління людським потенціалом у публічному секторі відображає глибокі зміни в суспільних уявленнях про роль працівника-службовця. Від моделі "кадрів", що розглядала людину як частину адміністративного механізму, через парадигму "людських ресурсів" — до сучасного підходу, орієнтованого на розкриття творчого, інтелектуального та соціального потенціалу особистості. Ці трансформації є відповіддю на виклики глобалізації, цифровізації та зростання очікувань суспільства щодо державних інституцій.

Концепція Т. Куна щодо наукових революцій дозволяє трактувати ці зміни як поступовий злам усталених підходів і формування нової парадигми, де у фокусі — не лише функціональність, а багатовимірність людини як суб'єкта державотворення. Парадигма людського потенціалу узгоджується з сучасними підходами до сталого розвитку, інтеграції інновацій, інклюзії та довіри до інституцій.

Сучасне публічне управління потребує таких моделей розвитку людського потенціалу, які враховують індивідуальність, цінності, емоційний інтелект і здатність до адаптації в умовах змін. У цьому контексті перспективними є дослідження з оцінки ефективності інвестицій у людський потенціал, компаративний аналіз національних стратегій і розробка адаптивних інструментів для публічного сектора.

Література:

1. Михайлова Л. І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 358 с.
2. Fitzpatrick S. Everyday Stalinism: Ordinary Life in Extraordinary Times: Soviet Russia in the 1930s. London: Oxford University Press, 1999. 288 p.
3. Meisner M. Mao's China and After: A History of the People's Republic. New York: Free Press, 1999. 534 p.
4. Tooze A. The Wages of Destruction: The Making and Breaking of the Nazi Economy. London: Penguin Books, 2006. 799 p.
5. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1975. 404 p.
6. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2006. 144 с
7. Imai M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. New York: McGraw-Hill, 1986. 260 p.
8. Кун Т. Структура наукових революцій. Львів: Літопис, 2001. 226 с.
9. Становлення та розвиток теорії людського капіталу // Наукові праці КНТУ. 2009. С. 303—310.
10. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1993. 412 p.
11. Організація економічного співробітництва та розвитку. Ready for the Future of the Public Service [Електронний ресурс] // OECD Publishing. 2020. URL: <https://www.oecd.org/gov/pem/ready-for-the-future-of-the-public-service.htm> (дата звернення: 13.05.2025).

12. Програма розвитку ООН. Цілі сталого розвитку [Електронний ресурс]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 13.05.2025).

13. Successful Public Policy in the Nordic Countries / C. De la Porte, G. Eydal, J. Kauko та ін. Oxford: Oxford University Press, 2022. 529 p.

14. Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0.html (дата звернення: 13.05.2025).

References:

1. Mikhailova, L. I. (2008), *Liudskyi kapital: formuvannia ta rozvytok v silskykh rehionakh* [Human capital: formation and development in rural regions], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Fitzpatrick, S. (1999), *Everyday Stalinism: Ordinary Life in Extraordinary Times: Soviet Russia in the 1930s*, Oxford University Press, London, UK.
 3. Meisner, M. (1999), *Mao's China and After: A History of the People's Republic*, Free Press, New York, USA.
 4. Tooze, A. (2006), *The Wages of Destruction: The Making and Breaking of the Nazi Economy*, Penguin Books, London, UK.
 5. Drucker, P. (1975), *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, USA.
 6. Bazhan, I. I. (2006), *Trudovyi potentsial Ukrainy: formuvannia ta vykorystannia* [Labour potential of Ukraine: formation and use], Yugo-Vostok Ltd, Donetsk, Ukraine.
 7. Imai, M. (1986), *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York, USA.
 8. Kuhn, T. (2001), *Struktura naukovykh revoliutsii* [The structure of scientific revolutions], Lviv: Litypos, Ukraine.
 9. Bilan, V. I. (2009), "Formation and development of the theory of human capital", *Naukovi pratsi KNTU*, vol. 16 (1), pp. 303—310.
 10. Becker, G. S. (1993), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago Press, Chicago, USA.
 11. Organisation for Economic Co-operation and Development (2020), "Ready for the Future of the Public Service", available at: <https://www.oecd.org/gov/pem/ready-for-the-future-of-the-public-service.htm> (Accessed 13 May 2025).
 12. United Nations Development Programme (2025), "Sustainable Development Goals", available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (Accessed 13 May 2025).
 13. De la Porte, C., Eydal, G., Kauko, J. and others (2022), *Successful Public Policy in the Nordic Countries*, Oxford University Press, Oxford, UK.
 14. Organisation for Economic Co-operation and Development (2019), "OECD Skills Outlook 2019: Thriving in a Digital World", available at: https://www.oecd.org/en/publications/2019/05/oecd-skills-outlook-2019_c8896fe0.html (Accessed 13 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 19.05.2025 р.*