

УДК 351:331.108:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-114-121>

Олещенко Вероніка, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Oleshchenko Veronika, PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Шульгіна Тетяна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Shulhina Tetiana, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5297-863X>

Марухленко Оксана, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Marukhlenko Oksana, Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС-МЕТОДОЛОГІЇ ТА ПРИНЦИПІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INTEGRATION OF BUSINESS METHODOLOGIES AND SOCIAL RESPONSIBILITY PRINCIPLES INTO HR MANAGEMENT WITHIN THE PUBLIC ADMINISTRATION SECTOR

Анотація. У статті теоретично обґрунтовано та проаналізовано практичні механізми інтеграції методів бізнес-менеджменту та принципів соціальної відповідальності у систему публічного управління в умовах інтенсивної цифрової трансформації. Досліджено двосторонній характер процесів міжсекторальної інтеграції. Доведено, що державний сектор активно імпортує корпоративні інструменти операційної гнучкості та ефективності, тоді як приватний сектор зазнає синхронної «соціалізації» стратегій через імплементацію стандартів ESG та Цілей сталого розвитку ООН (зокрема SDG 8, 13, 16). Визначено, що під впливом європейських регуляторних вимог, зокрема, Директива CSRD, ці метрики трансформувалися у базову умову ринкової капіталізації бізнесу.

На основі компаративного аналізу кадрових моделей Німеччини, Естонії та України обґрунтовано пріоритетність розбудови меритократичної системи відбору персоналу як основи для підвищення індексу ефективності управління. На прикладі успішних вітчизняних практик – екосистеми «Дія» та інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яка об'єднала понад тисячу державних органів, – продемонстровано практичну ефективність застосування методологій Agile та Scrum для подолання бюрократичної інертності консервативних структур.

*Corresponding author



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

ISSN 2786-6246 (print)
ISSN 2786-9091 (online)

Особливу увагу приділено розв'язанню науково-практичної дилеми збереження інституційної ідентичності державної служби. Аргументовано, що публічна сфера має запозичувати виключно операційно-технологічний інструментарій бізнесу (автоматизацію, аналітику даних), повністю зберігаючи свою унікальну орієнтацію на суспільне благо, людиноцентричність та верховенство права. Визначено стратегічні напрями удосконалення вітчизняного HR-менеджменту у сфері публічного управління, серед яких: нормативна легалізація гнучких команд (Agile Governance), впровадження модулів прогнозування HR-аналітики та Big Data для запобігання кадрового дефіциту, а також формування етичної і безбар'єрної організаційної культури сталого розвитку всередині державних інституцій.

Ключові слова: публічне управління, HR-менеджмент, меритократія, цифрова трансформація, Agile, Scrum, HRMIS, ESG-стандарти, Цілі сталого розвитку, інституційна ідентичність, прогнозна HR-аналітика.

Abstract. The article theoretically substantiates and analyzes practical mechanisms for integrating business management methods and social responsibility principles into the public governance system under the conditions of intensive digital transformation. The dual nature of intersectoral convergence processes is investigated. It is proved that the public sector actively imports corporate tools of operational flexibility and efficiency, while the private sector undergoes synchronous “socialization” of strategies through the implementation of ESG standards and the UN Sustainable Development Goals (specifically SDG 8, 13, 16). Under the influence of European regulatory requirements, such as the CSRD Directive, these metrics have transformed into a fundamental condition for corporate market capitalization.

Based on a comparative analysis of human resource models in Germany, Estonia, and Ukraine, the priority of developing a merit-based personnel selection system as a foundation for increasing the public administration efficiency index is substantiated. On the example of successful domestic cases – the “Diia” ecosystem and the Human Resource Management Information System (HRMIS), which has united over a thousand state bodies – the practical effectiveness of applying Agile and Scrum methodologies to overcome the bureaucratic inertia of conservative structures is demonstrated.

Special attention is paid to solving the scientific and practical dilemma of preserving the institutional identity of the civil service. It is argued that the public sphere should borrow exclusively operational and technological tools of business (automation, data analytics), while fully maintaining its unique orientation towards the public good, human-centricity, and the rule of law. Strategic directions for improving domestic HRM are identified, including: normative legalization of flexible teams (Agile Governance), implementation of predictive HR analytics and Big Data modules to prevent personnel shortages, and the formation of an ethical, barrier-free organizational culture of sustainable development within state institutions.

Keywords: public administration, HR management, meritocracy, digital transformation, Agile, Scrum, HRMIS, ESG standards, Sustainable Development Goals, institutional identity, predictive HR analytics.

Постановка проблеми. Глобалізаційні виклики та цифрова революція вимагають від сучасних держав переосмислення ролі людського капіталу у системі управління. Оскільки державна служба є однією з найбільш трудомістких галузей, де витрати на персонал становлять близько 70% бюджетних асигнувань, питання ефективності HR-менеджменту виходить за межі простого кадрового обліку [12]. Сьогодні ми спостерігаємо зсув від бюрократії правил до культури результату, що підкріплюється концепцією Нового публічного менеджменту. У цьому контексті відбувається унікальний процес інтеграції: публічний сектор запозичує гнучкість бізнесу через інструменти Agile та Scrum, що дозволяє реалізовувати масштабні цифрові трансформації навіть у традиційно консервативних структурах. Паралельно приватний сектор проходить шлях соціалізації, де ESG-стандарти (екологічне, соціальне та корпоративне управління) стають основою стратегічного планування, наближаючи корпоративні цінності до суспільних пріоритетів та Цілей сталого розвитку ООН [14]. Таке взаємопроникнення методів і цінностей створює нову екосистему

управління, де межа між державним та приватним розмивається на користь спільної мети – сталого розвитку та надання якісного сервісу громадянам.

У той же час, ключовою проблемою є розрив між очікуваннями громадян та реальними спроможностями інституцій. В Україні дана проблема посилюється недостатньою цифровізацією HR-процесів. З одного боку, занадто сильна бюрократизація публічних процесів та механізмів, з іншого боку – низький рівень готовності управлінської культури до впровадження ціннісно-орієнтованих стратегій, які б гармонійно поєднували бізнес-ефективність із соціальною значущістю. Постає проблема: як забезпечити ефективну інтеграцію, де публічний сектор запозичує інструменти ефективності бізнесу, а бізнес переймає суспільні цінності, не втрачаючи інституційної ідентичності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне осмислення ролі HR-менеджменту у системі публічного управління пройшло шлях від класичного адміністрування персоналу до стратегічного управління людським капіталом. О. Башинський та Ю. Шпак підкреслюють, що в умовах глобалізації корпоративний підхід до HR у публічному секторі перестає бути факультативним і стає стратегічною необхідністю. Автори зазначають, що специфіка HR-менеджменту у публічній сфері вимагає адаптації кращих бізнес-практик для підвищення конкурентоспроможності державних інституцій на ринку праці [8].

Особливе місце в аналізі займають праці Є. Хорошилова, який детально дослідив концептуальні засади розвитку людських ресурсів через призму європейського досвіду. Дослідник вказує на критичну кореляцію між якістю підбору персоналу та ефективністю управління, акцентуючи на перевагах меритократичної системи. Його роботи демонструють, що інвестиції у професійні компетенції службовців є фундаментальною умовою довіри громадян до державних інституцій [7].

Н. Береза та А. Козопас розширюють дискурс, вводячи поняття інноваційних підходів, заснованих на цифровій трансформації. Вони виокремлюють HR-аналітику та Big Data як ключові інструменти прогнозування кадрових потреб, наголошуючи на необхідності формування «національної HR-екосистеми» [1]. Н. Коротченко доповнює цей аналіз, досліджуючи вплив автоматизації та штучного інтелекту на ефективність публічного адміністрування [4].

У міжнародному контексті важливими є дослідження Р. Берка, К. Купера та А. Ноблета, які висвітлюють тиск на публічний сектор в умовах жорсткої економії та необхідність «робити більше меншими ресурсами» [16]. Т. Бовеїрд та Е. Лоффлер описують зсув від бюрократії до культури результативності [10]. Питання інтеграції бізнесу та публічних цінностей через ESG-стандарти аналізуються у роботах Е. Буйє та Д. Менвілль, які доводять зближення суверенних ESG-рейтингів. Дослідники підтверджують, що сучасний бізнес інтегрує ESG у свою ДНК, фактично стаючи суб'єктом реалізації суспільних цілей [9].

Метою статті є теоретичне обґрунтування та аналіз практичних механізмів інтеграції методів бізнес-менеджменту та принципів соціальної відповідальності у системі публічного управління в умовах цифрової трансформації, а також обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення вітчизняного HR-менеджменту у публічному управлінні.

Виклад основного матеріалу. Сучасна трансформація систем управління людськими ресурсами характеризується фундаментальним переходом від традиційної бюрократії, орієнтованої на жорстку нормативну регламентацію, до динамічної «культури результату», де ключовим критерієм успіху є досягнення стратегічних цілей інституції. У межах цієї парадигми HR-менеджмент трансформується у стратегічний інструмент управління змінами, де персонал перестає сприйматися як стаття бюджетних витрат і набуває статусу головного агента трансформацій та носія інтелектуального капіталу.

Критично важливим аспектом цієї еволюції є системна імплементація меритократичних принципів, що передбачає просування кадрів виключно на основі їхніх професійних компетенцій та результативності, що прямо корелює із загальною ефективністю державного апарату. Міжнародний досвід свідчить, що країни з високим рівнем інституалізації меритократії демонструють значно вищі

показники спроможності публічного управління. Водночас держави, що перебувають на етапі трансформації, як-от Україна, наразі зосереджені на подоланні бюрократичних бар'єрів через розгортання інтегрованих інформаційних систем та перехід до прозорих процедур відбору [7]. Компаративний аналіз ефективності кадрових систем різних країн дозволяє наочно простежити взаємозв'язок між типом системи відбору та рівнем розвитку публічного врядування (Табл. 1).

Таблиця 1.

Аналіз ефективності систем відбору та управління персоналом

Країна	Тип систем відбору	Індекс ефективності публічного управління	Пріоритет розвитку HR
Німеччина	Меритократична	8,9	Безперервна професіоналізація та стабільність кадрового резерву
Естонія	Меритократична	8,8	Повна цифровізація HR-процесів та e-governance компетенції
Україна	Трансформаційна	6,4	Впровадження HRMIS та merit-based відбір на всіх рівнях

Джерело: [7]

Україна, попри індекс 6.4, має унікальні точки росту через цифровізацію. Найбільш репрезентативним прикладом такої трансформації є проєкт «Дія», який демонструє успішну інтеграцію бізнес-підходів та публічного управління. Імплементация гнучких методологій менеджменту дозволила кардинально змінити швидкість та якість надання державних послуг.

Перехід від лінійних ієрархічних моделей до принципів Scrum у розробці державних цифрових сервісів став ключовим фактором подолання традиційної бюрократичної інертності. Практична реалізація цього підходу базується на декількох структурних елементах, що запозичені з досвіду провідних IT-корпорацій [4]. По-перше, це організація роботи короткими циклами-спринтами (тривалістю від 1 до 2 тижнів), що забезпечує високу динаміку розробки та можливість оперативного корегування пріоритетів відповідно до мінливих запитів суспільства. По-друге, запровадження щоденних онлайн-зустрічей сприяє прозорості комунікацій усередині мультидисциплінарних команд, мінімізуючи ризики інформаційних розривів та прискорюючи процес прийняття управлінських рішень. По-третє, безперервне тестування прототипів та інтеграція механізмів швидкого зворотного зв'язку дозволяють валідувати сервіси на етапі розробки, забезпечуючи їхню відповідність реальним потребам користувачів.

Застосування гнучкого менеджменту дозволило масштабувати екосистему до 24 мільйонів користувачів, забезпечивши при цьому повну юридичну силу цифрових документів на державному рівні [2]. Даний кейс доводить, що запозичення інструментарію Agile публічним сектором не лише підвищує технологічну ефективність, а й формує нову управлінську культуру, орієнтовану на швидкість, адаптивність та соціальний ефект.

Паралельно із впровадженням гнучких клієнтоорієнтованих підходів, критично важливим вектором трансформації є інституціоналізація цифрового HR-менеджменту через розгортання інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Якщо приклад «Дії» демонструє успіх гнучких методологій у зовнішній комунікації держави, то HRMIS виступає внутрішнім технологічним фундаментом, що забезпечує прозорість кадрових процесів та об'єктивність оплати праці у державному апараті.

Функціональна архітектура системи базується на інтеграції двох ключових підсистем [3]: модуль HR, який забезпечує комплексну цифровізацію життєвого циклу державного службовця – від автоматизації конкурсних процедур до моніторингу професійного розвитку, що мінімізує вплив суб'єктивних чинників та посилює меритократичні засади та модуль розрахунку заробітної плати, який дозволяє забезпечити чітку відповідність нарахувань реальним показникам ефективності, що є ключовим елементом культури результату.

У цьому контексті особливої ваги набуває діяльність Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке здійснює активний супровід та навчання службовців роботі в

системі. Такий підхід дозволяє трансформувати кадровий менеджмент із технічної реєстрації даних у повноцінне стратегічне управління на основі аналітичних показників. Це створює надійну платформу для інтеграції, де публічний сектор досягає рівня технологічної зрілості провідних бізнес-структур, зберігаючи при цьому пріоритет соціальної відповідальності.

Станом на початок 2026 р. інституційне охоплення системи досягло 1 086 державних органів із загальною кількістю 67 574 зареєстрованих користувачів, що дозволило сформувати єдине цифрове середовище електронних особових карток службовців у режимі реального часу [6]. Практичний ефект реалізації цього проєкту виявляється в автоматизації ключових HR-процесів, мінімізації ризиків кадрових помилок, забезпеченні збереження історичності даних, а також у поступовому переході до здійснення нарахування заробітної плати та формування звітності через функціонал системи на центральному рівні. Отже, інтеграція інструментів HRMIS є базовою передумовою трансформації кадрового менеджменту, оптимізації процесів оплати праці та підвищення загальної прозорості й ефективності системи врядування в Україні.

Важливим виміром міжсекторальної інтеграції є зустрічний рух приватного сектору у напрямку соціалізації корпоративних стратегій, що реалізується через імплементацію стандартів ESG (Environmental, Social, Governance). Цей процес не є лінійною послідовністю, а виступає як синхронний прояв трансформації управлінських концепцій. Наукову цінність цього явища підтверджують емпіричні дослідження суверенних та корпоративних рейтингів. Зокрема, аналіз Світового банку доводить, що саме компонент державного та корпоративного управління (G – Governance) має найвищу пояснювальну силу в структурі ESG, зумовлюючи понад 45% варіації підсумкового індексу стійкості інституцій [9]. Це свідчить про те, що інституційна якість управління є першоосновою для екологічної та соціальної відповідальності.

В умовах глобальних трансформацій інтеграція бізнесу із Цілями сталого розвитку ООН (SDGs) – зокрема SDG 13 (пом'якшення наслідків зміни клімату), SDG 8 (гідна праця та економічне зростання) та SDG 16 (мир, справедливість та сильні інституції) – трансформувалася з інструменту іміджового маркетингу у базову умову капіталізації [15]. За даними звіту Gartner, понад 85% міжнародних інвесторів враховують ESG-метрики при ухваленні інвестиційних рішень [17]. Для українського бізнесу, особливо у контексті європейської інтеграції, цей вектор став імперативом через набуття чинності Директиви ЄС щодо корпоративної звітності сталого розвитку (CSRD) [10].

Процес взаємопроникнення публічних та корпоративних інструментів актуалізує складну науково-практичну дилему: як запозичувати бізнес-технології підвищення ефективності, не втрачаючи при цьому унікальну мету публічного сектору – служіння суспільству та захист національного суверенітету. Ризик полягає у тому, що сліпе копіювання бізнес-моделей (де панує орієнтація на мінімізацію витрат і максимізацію фінансового результату) у публічній сфері може призвести до комерціалізації державних функцій та ігнорування інтересів найбільш вразливих верств населення.

Вирішення цієї проблеми лежить у площині вибіркової інтеграції. Публічний сектор має запозичувати виключно технологічний та операційний інструментарій бізнесу (цифрові платформи, автоматизацію, гнучкі методи управління проєктами, HR-аналітику), але підпорядковувати його класичним публічним цінностям – інклюзивності, верховенству права, підзвітності та соціальної справедливості. У такій синергетичній моделі цифровізація (наприклад, системи «Дія» чи HRMIS) виступає не як самоціль, а як технологічний фасилітатор, що знижує корупційні ризики та робить державу більш людиноцентричною, тим самим зміцнюючи її інституційну ідентичність.

Враховуючи виявлені дисбаланси та спираючись на аналіз поточного стану цифровізації в Україні, обґрунтовано такі ключові напрями удосконалення інтегрованої системи HR-менеджменту та врядування:

1. Поточний етап розгортання системи HRMIS (1 086 державних органів у 2026 р.) потребує якісного переходу від технічного обліку кадрів до розширеного аналізу Big Data. Напрямок удосконалення полягає у впровадженні модулів прогнозової HR-аналітики. Це дозволить здійснювати стратегічне прогнозування кадрового дефіциту у публічному

секторі, моделювати кар'єрні траєкторії службовців на основі оцінки їхніх компетентностей (концепція меритократичності) та автоматизувати моніторинг ефективності (KPI) у режимі реального часу, мінімізуючи людський чинник.

2. Наступним напрямом є формування оновленої, ціннісно-орієнтованої кадрової культури через впровадження принципів сталого розвитку у роботу державних органів. Цифрові інструменти повинні допомагати реалізовувати соціальну місію держави. Зокрема, екологічний компонент забезпечується завдяки повній відмові від паперового документообігу через функціонал системи HRMIS. Соціальний аспект виражається у створенні безбар'єрних, інклюзивних робочих місць та турботі про ментальне здоров'я працівників, а управлінський – базується на абсолютній прозорості умов праці та нарахування виплат через автоматизовані модулі. Завдяки такому комплексному підходу публічний сектор переймає швидкість і технологічність бізнесу, але повністю зберігає свою ідентичність та орієнтацію на суспільне благо.

Висновки. Дослідження показує, що сьогодні принципи HR-менеджменту у державі та бізнесі швидко інтегруються, але кожна сфера зберігає свої головні завдання. На основі аналізу можна зробити висновки, що сучасний кадровий менеджмент у публічній сфері відмовляється від старої бюрократії. Досвід успішних країн (Німеччина та Естонія) доводить, що просування по службі має залежати виключно від професіоналізму та реальних досягнень людини.

Також звернено увагу, що процес інтеграції є двосторонній. Публічний сектор запозичує у бізнесу швидкість та цифрові технології (яскравими прикладами в Україні є додаток «Дія» та кадрова система HRMIS, яка у 2026 р. об'єднала вже понад тисячу держорганів). Водночас бізнес переймає у держави соціальну місію – через європейські вимоги та стандарти ESG компанії зобов'язані дбати про екологію, чесність та гідні умови праці, щоб залишатися успішними.

Головним висновком є те, що держава має запозичувати у бізнесу лише корисні інструменти (програми, гнучкі методи роботи, автоматизацію). Проте держава не повинна перетворюватися на корпорацію, яка шукає прибуток. Ключовою місією влади завжди залишається допомога людям, захист закону та служіння суспільству.

Головними кроками для України залишається офіційне впровадження гнучких методологій у діяльність органів державної влади, а також розширення функціональних інструментів існуючих систем для прогностичних цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Береза Н., Козопас А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст. *Public administration aspects*. 2025. №13(3). С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>.
2. Дія. Новини. URL: <https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraintsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://public.nads.gov.ua/about> (дата звернення: 24.03.2026).
4. Коротченко Н. Штучний інтелект як чинник модернізації публічного управління в умовах діджиталізації суспільних відносин. *Державне будівництво*. 2025. №1 (37). С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06> (дата звернення: 24.03.2026).
5. Мішеніна Г., Павленко Д. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. №4. С. 139–151. DOI: [10.21272/1817-9215.2020.4-16](https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.4-16).
6. НАДС та Світовий банк обговорили прогрес впровадження HRMIS. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-svitoviy-bank-obhovoryly-prohres-vprovadzhenia-hrmis> (дата звернення: 24.03.2026).
7. Хорошилов Є. Концептуальні засади розвитку людських ресурсів в системі публічного управління: європейський досвід та українські перспективи. *Молодий вчений*. 2024. № 6 (130). С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35>.
8. Шпак Ю., Башинський О., Кедюліч В. Специфіка HR-менеджменту в публічному управлінні в умовах глобалізації: корпоративний підхід. *Наукові інновації та передові технології. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 11(25). С. 113–125. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-113-125](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-113-125).

9. Bouye E., Menville D. The Convergence of Sovereign Environmental, Social and Governance Ratings. *Policy Research Working Paper*. 2021. №9583. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/24491674-5667-54c3-87b9-af905a307cdc/content> (дата звернення: 24.03.2026).
10. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> (дата звернення: 24.03.2026).
11. Engkus E. The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2025. Vol. 9(2). P. 2256–2269. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5062>.
12. Horton S. Human resource management in the public sector. *Public management and governance*. Oxford: Routledge. 2009. P. 121–134.
13. Macleod C. Human Resource Management in the Public Sector. *Journal of European Industrial Training*. 2009. Vol. 33 No. 3. Pp. 298–300. Doi: <https://doi.org/10.1108/03090590910950631>.
14. Sustainability: Where ESG, CSR, and SDGs Converge. OneStopESG. 2023. URL: <https://onestopesg.com/esg-news/sustainability-where-esg-csr-and-sdgs-converge-1759821694977> (дата звернення: 24.03.2026).
15. Turjak S., Kristek I. Market capitalisation and environmental, social and governance ratings in the European Union. *Ekonomski Vjesnik Economic Views – Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic*. 2023. 36(2). P. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.51680/ev.36.2.8>.
16. Wilson J. Human Resource Management in the Public Sector. *Industrial and Commercial Training*. 2013. Vol. 45. No. 6. P. 370–371. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2013-0041>.
17. 85% of Investors Say Greenwashing is a Growing Problem: EY Survey. *ESG Today*. 2024. URL: <https://www.esgtoday.com/85-of-investors-say-greenwashing-is-a-growing-problem-ey-survey/> (дата звернення: 24.03.2026).

REFERENCES

1. Bereza, N., & Kozopas, A. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy v publicnomu sektori: ukraïnskyi ta yevropeïskyi kontekst [Innovative approaches to human resource management in the public sector: Ukrainian and European context]. *Public administration aspects*, 13, 3, 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531> [in Ukrainian].
2. Diia. Novyny [Diia. News]. (2026). *diia.gov.ua*. Retrieved from: <https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraïntsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv> [in Ukrainian].
3. Informatsiina systema upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh [Human Resource Management Information System in state authorities]. (2026). *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [National Agency of Ukraine on Civil Service]. *public.nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://public.nads.gov.ua/about> [in Ukrainian].
4. Korotchenko, N. (2025). Shtuchnyi intelekt yak chynnyk modernizatsii publichnoho upravlinnia v umovakh didzhytalizatsii suspilnykh vidnosyn [Artificial intelligence as a factor of modernization of public administration in the conditions of digitalization of social relations]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 1 (37), 93–102. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-06> [in Ukrainian].
5. Mishenina, H., & Pavlenko, D. (2020). Osoblyvosti ta perspektyvy zastosuvannia Agile v diïalnosti orhaniv publichnoi vlady v umovakh transformatsiïnykh peretvoren systemy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Features and prospects of Agile application in the activities of public authorities under the conditions of transformational transformations of the state management system of Ukraine]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Economics Series*, 4, 139–151 [in Ukrainian].
6. NADS ta Svitovyi bank obhovoryly prohres vprovadzhennia HRMIS [NACS and the World Bank discussed the progress of HRMIS implementation]. (2026). *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [National Agency of Ukraine on Civil Service]. *nads.gov.ua*. Retrieved from: <https://nads.gov.ua/news/nads-ta-svitovyi-bank-obhovoryly-prohres-vprovadzhennia-hrmis> (Accessed 12 May 2026) [in Ukrainian].
7. Khoroshylov, Ye. (2024). Kontseptualni zasady rozvytku liudskykh resursiv v systemi publichnoho upravlinnia: yevropeïskyi dosvid ta ukraïnski perspektyvy [Conceptual foundations of human resource development in the public administration system: European experience and Ukrainian prospects]. *Molodyi vchenyi – Young Scholar*, 6 (130), 131–136. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-6-130-35> [in Ukrainian].
8. Shpak, Yu., Bashynskiy, O., Kediulych, V. (2023). Spetsyfika HR-menedzhmentu v publichomu upravlinni v umovakh hlobalizatsii: korporatyvnyi pidkhid [Specificity of HR management in public administration under globalization conditions: a corporate approach]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii. Seriia Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific Innovations and Advanced Technologies. Public Management and Administration Series*, 11 (25), 113–125. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11\(25\)-113-125](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-11(25)-113-125) [in Ukrainian].
9. Bouye, E., Menville, D. (2021). The Convergence of Sovereign Environmental, Social and Governance Ratings. *Policy Research Working Paper*, no. 9583. *openknowledge.worldbank.org*. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/24491674-5667-54c3-87b9-af905a307cdc/content> [in English].
10. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability

- reporting. (2022). Official Journal of the European Union. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> [in English].
11. Engkus, E. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9, 2, 2256–2269. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5062> [in English].
 12. Horton, S. (2009). Human resource management in the public sector. In: T. Bovaird, E. Loeffler (Eds.), *Public management and governance*. Oxford: Routledge, pp. 121-134. [in English].
 13. Macleod, C. (2009). Human Resource Management in the Public Sector. *Journal of European Industrial Training*, 33, 3, 298–300. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090590910950631> [in English].
 14. Sustainability: Where ESG, CSR, and SDGs Converge. (2023). OneStopESG. *onestopesg.com*. Retrieved from <https://onestopesg.com/esg-news/sustainability-where-esg-csr-and-sdgs-converge-1759821694977> [in English].
 15. Turjak, S., & Kristek, I. (2023). Market capitalisation and environmental, social and governance ratings in the European Union. *Ekonomski Vjesnik Econviews*, 36, 2, 327–336. DOI: <https://doi.org/10.51680/ev.36.2.8> [in English].
 16. Wilson, J. (2013). Human Resource Management in the Public Sector. *Industrial and Commercial Training*, 45, 6, 370–371. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2013-0041> [in English].
 17. 85% of Investors Say Greenwashing is a Growing Problem: EY Survey. (2024). ESG Today. *www.esgtoday.com*. Retrieved from <https://www.esgtoday.com/85-of-investors-say-greenwashing-is-a-growing-problem-ey-survey/> [in English].

Історія статті / Article history:

Подано до редакції / Submitted to the editorial office (22.04.2026);

Прийнято до друку / Accepted for publication (30.04.2026);

Опубліковано / Published (10.06.2026)