

УДК 351:331.101.262:005.95/.96

Лук'янихін Вадим Олександрович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління
імені Олега Балацького
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Сумський державний університет
ORCID: 0000-0002-7436-6836

Лук'янихіна Олена Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри
соціально-економічних дисциплін
Сумська філія
Харківського національного університету
внутрішніх справ
ORCID: 0000-0002-0326-9983

Андреев Андрій Юрійович

аспірант кафедри управління
імені Олега Балацького
Навчально-наукового інституту бізнесу,
економіки та менеджменту
Сумського державного університету
ORCID: 0000-0002-9739-5576

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-4-25>

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. Вступ. Людський капітал у сфері публічного адміністрування розглядається як стратегічний ресурс, що визначає ефективність державної політики та якість надання публічних послуг. У сучасних умовах війни та суспільно-політичних трансформацій змінюються вимоги до професійності державної служби, зростає потреба в переосмисленні методології дослідження людського капіталу, а також у формуванні інструментів його комплексного вимірювання та розвитку в системі управління персоналом.

Мета. Метою дослідження є обґрунтування методологічних основ дослідження людського капіталу в системі публічного адміністрування та розроблення адаптивної моделі його оцінювання на основі системного підходу.

Матеріали і методи. Методологічну основу дослідження становлять системний, інституційний та міждисциплінарний підходи до аналізу людського капіталу. Використано методи ретроспективного аналізу наукових концепцій, порівняльний аналіз сучасних теоретичних підходів до управління персоналом у публічному секторі, а також методи узагальнення, систематизації та моделювання. У дослідженні проаналізовано й систематизовано сучасні кількісні методи вимірювання людського капіталу.

Результати. У роботі здійснено ретроспективний аналіз еволюції методологічних підходів до трактування категорії «людський капітал» у наукових школах державного управління. Розкрито можливості застосування системного підходу до дослідження людського капіталу у сфері державного управління. На основі отриманих результатів запропоновано адаптивну модель оцінювання людського капіталу державних службовців, що враховує специфіку формування суспільної вартості (Public Value) в системі публічного управління. Запропонований підхід дозволяє розширити методологію дослідження людського капіталу у сфері публічного адміністрування та створює підґрунтя для переходу від традиційного адміністративно-облікового підходу до стратегічного управління кадровим потенціалом державної служби.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розроблення індикаторів вимірювання суспільної вартості діяльності державних службовців.

Ключові слова: людський капітал, публічне адміністрування, управління персоналом, методологія дослідження, системний підхід, оцінювання людського капіталу.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку публічного адміністрування ефективне управління людським капіталом набуває важливого значення для підвищення результативності державних установ, забезпечення якості публічних послуг та реалізації стратегічних цілей держави. Попри вагомий теоретичний доробок у сфері управління персоналом, методологічні підходи до комплексного дослідження



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/>)

людського капіталу (далі — ЛК) залишаються недостатньо опрацьованими з урахуванням специфіки публічного сектору, зокрема його організаційних, нормативно-правових і соціально-психологічних характеристик. Водночас сучасні практики управління персоналом у державних установах здебільшого орієнтовані на традиційні кількісні індикатори продуктивності та не передбачають системної інтеграції поведінкових, мотиваційних і аналітичних інструментів, що істотно обмежує результативність ухвалення управлінських рішень.

Наукова проблема полягає в розробленні цілісної методології дослідження ЛК, що забезпечує перехід від традиційного «адміністрування паперів» і кількісного обліку до стратегічно орієнтованого управління, заснованого на застосуванні адаптивних моделей оцінювання. Це вимагає подолання методологічного розриву між наявними універсальними моделями ЛК та конкретними потребами державної служби в умовах воєнного стану та цифрової трансформації.

Об'єктом вивчення є процеси формування та оцінювання ЛК у системі публічного адміністрування. Предметом — методологічні підходи до вимірювання капіталу державних службовців у ретроспективному та сучасному вимірах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні підходи до висвітлення обраної проблематики знайшли відображення в публікаціях українських та зарубіжних дослідників. Зокрема, Н. Нижник та О. Машков заклали підґрунтя системного підходу до організації державного управління, акцентуючи на антропоцентричній парадигмі, у межах якої людина визнається основним елементом управлінських процесів і визначальним чинником їх результативності [1]. Питання стратегічного управління ЛК та розроблення відповідної категоріальної матриці ґрунтовно досліджує Т. Шкода (Т. Shkoda) [2]. Вплив цифровізації та впровадження штучного інтелекту (далі — ШІ) в HR-процеси аналізують С. Холод та співавтори (S. Kholod et al.), вказуючи на трансформацію ролі персоналу в умовах автоматизації [3].

Теоретичні аспекти інтелектуального капіталу та його синергетичний ефект висвітлюють О. Грішнова [4], О. Стрижак [5] та І. Мойсеєнко [6]. Еволюційний характер підходів до ЛК в економічній науці підкреслює Л. Яблонський (L. Jabłoński) [7]. Компетентнісний підхід та інструментарій вимірювання (L&D-метрики) представляють В. Болотіна [8], О. Лук'янихіна та колеги [9], Е. Кніс та співавтори (E. Knies et al.) [10]. Окремо зазначимо аналітичні звіти ОЕСД, у яких систематизовано сучасні підходи до оцінювання та розвитку ЛК в публічному секторі [11]. Проблеми модернізації HR-інструментів та впровадження аналітики в держсекторі досліджують Б. Золак Поляшевич та колеги (B. Zolak Poljašević et al.) [12] та В. Чо й співавтори (W. Cho et al.) [13]. Управління людським капіталом в умовах диджиталізації досліджують Т. Маунтассер (T. Mountasser), М. Абделлатіф (M. Abdellatif) [14] і Н. Гончарук, О. Прудіус [15]. Водночас питання розроблення інтегрованої моделі оцінювання людського капіталу, що поєднує компетентнісний і data-driven підходи з урахуванням специфіки функціонування в Україні, залишаються недостатньо опрацьованими та потребують поглибленого наукового осмислення.

Метою статті є обґрунтування методологічних основ та розроблення адаптивної моделі оцінювання ЛК в системі публічного адміністрування. Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- 1) систематизувати наукові підходи до управління ЛК у публічному секторі;
- 2) визначити основні компоненти та індикатори операціоналізації ЛК;
- 3) обґрунтувати структуру адаптивної моделі оцінювання ЛК на засадах системного підходу.

Виклад основного матеріалу. Людський капітал у публічному секторі має багатовимірний характер: він поєднує нормативну регламентацію дій із високими етичними стандартами та орієнтацією на суспільну цінність [14, с. 22]. Сучасні науковці виокремлюють такі компоненти ЛК: професійно-компетентнісний, інституційно-правовий, етичний, соціально-комунікативний та результативно-ціннісний.

Для розкриття природи ЛК необхідно використовувати комплекс підходів, систематизованих у таблиці 1.

Отже, сучасна парадигма Digital Human Capital вимагає від публічного службовця не лише володіння інструментами (наприклад, системами документообігу), а й здатності працювати в умовах алгоритмічного управління, де частина управлінських функцій делегована ШІ або автоматизованим системам моніторингу [19; 20; 21]. В умовах диджиталізації всіх процесів у 2023–2024 роках діяльність НАДС демонструє перехід до процесного управління на основі даних (Data-driven HR) [18; 19].

Моніторинг якісного складу держслужбовців дозволяє не лише констатувати наявність кадрів, а й відстежувати динаміку розвитку їхніх компетентностей через платформу Порталу знань. Системний підхід у 2024 році акцентує на резильєнтності (життєстійкості) ЛК, що є критичним для України в умовах глобальних та безпекових викликів [11; 17; 18].

Застосування зазначених підходів передбачає дотримання низки наукових принципів, які забезпечують обґрунтованість і достовірність дослідження. Принцип системності передбачає розгляд ЛК як цілісного явища у взаємозв'язку з іншими елементами системи публічного управління. Принцип комплексності означає необхідність урахування економічних, соціальних, інституційних та етичних аспектів ЛК. Принцип інституційної зумовленості визначає залежність формування та використання ЛК від нормативно-правового середовища та організаційних умов. Принцип результативності орієнтує дослідження на оцінку впливу

Таблиця 1

Наукові підходи до управління людським капіталом в системі публічного адміністрування

Назва підходу	Основні положення	Значення застосування для оцінки ЛК в умовах цифровізації
Системний Т. Маунтасер, М. Абделлатіф [14]	Розгляд ЛК як цілісної системи елементів у взаємодії із зовнішнім середовищем.	Акцент на цифровізації передбачає розгляд цифрових навичок як інтегрального складника системи, де цифровий людський капітал є ядром, що поєднує технологічну інфраструктуру з управлінськими рішеннями.
Інституційний Ю. Власенко та колеги [16]	Вплив формальних норм та неформальних правил на формування капіталу.	Визначає «правила гри» в умовах воєнного стану й цифровізації та оцінює якість нормативного забезпечення дистанційної роботи та етичних кодексів.
Функціональний НАДС [17; 18]	Аналіз ролі капіталу у виконанні функцій планування, організації та контролю.	Алгоритмічне управління передбачає адаптацію людського капіталу до автоматизованого виконання стандартних функцій, що дає змогу вивільнити ресурси для здійснення стратегічного аналізу.
Компетентнісний OECD [11] НАДС [17]	Фокус на поєднанні знань, навичок та цінностей (Soft, Hard, Digital Skills).	Практика НАДС передбачає впровадження каталогу типових посад та оцінювання результатів службової діяльності з пріоритетом на цифровій грамотності та лідерстві в умовах невизначеності.
Процесний F. L. Othemeng [20]	Управління капіталом через стадії: формування, розвиток, використання та оцінювання.	Моніторинг НАДС передбачає використання інформаційної системи HRMIS для автоматизації процесів рекрутингу та навчання, аналізу плинності кадрів і професійного навчання під час війни.

Джерело: систематизовано авторами

ЛК на ефективність публічного управління й створення публічної цінності. Принцип вимірюваності передбачає використання системи індикаторів і методів оцінки, що забезпечують можливість емпіричного аналізу. Принцип динамічності відображає необхідність урахування змін у розвитку ЛК в часі. Принцип етичної орієнтації передбачає врахування норм доброчесності, прозорості та соціальної відповідальності як невіддільних характеристик ЛК публічного сектору. Таким чином, використання системного, інституційного, функціонального, компетентнісного та процесного підходів у поєднанні з відповідними принципами дослідження дозволяє сформувавши цілісну методологічну основу аналізу ЛК.

Для забезпечення методичної цілісності дослідження доцільно узагальнити відповідність між науковими підходами та методами дослідження ЛК. Комплексне застосування системного, інституційного, функціонального, компетентнісного та процесного підходів дозволяє дослідити еволюцію категорії ЛК на декількох рівнях (табл. 2).

Таблиця 2

Взаємозв'язок наукових підходів і методів дослідження ЛК

Науковий підхід	Основний фокус	Методи дослідження
Системний	Цілісність і структура	Індексний метод, моделювання
Інституційний	Норми та правила	Контент-аналіз, кейс-стаді
Функціональний	Результативність	КРІ, бенчмаркінг
Компетентнісний	Індивідуальні риси	Опитування 360°, тестування
Процесний	Динаміка розвитку	Лонгітюдні дослідження, HR-аналітика

Джерело: систематизовано авторами за [11–19]

Еволюційний підхід дозволив розглядати розвиток методологій управління людським капіталом у сфері публічного управління як послідовну зміну наукових парадигм, а не як набір окремих, не пов'язаних між собою визначень. Використання системного підходу в дослідженні людського капіталу дає змогу вибудувати цілісну логіку його трансформації — від розуміння через категорію «здібностей», далі через «інвестиції» і до сучасного трактування як комплексного ресурсу розвитку. У сфері публічного адміністрування людський капітал поступово набуває значення інструменту реалізації публічного інтересу, а в сучасних дослідженнях дедалі тісніше пов'язується з якістю інституційного середовища, ефективністю державної політики та практиками управління. Отже, обґрунтування сучасного трактування людського капіталу як комплексної категорії публічного адміністрування передбачає поєднання класичних теоретичних підходів із новими викликами цифровізації та розвитку мережевого врядування.

На основі синтезу наявних теоретичних підходів пропонуємо авторське трактування поняття «людський капітал», під яким розуміємо інтегровану, динамічну систему професійних компетентностей, етичних цінностей і цифрових навичок державних службовців, що формується під впливом інституційного середовища та забезпечує спроможність держави ефективно створювати суспільну цінність [14; 17]. Таке комплексне трактування дозволяє відійти від механічного підрахунку «кількості осіб з вищою освітою» (статистичний підхід НАДС) до оцінки функціональної спроможності державного апарату. Це обґрунтовує необхідність перегляду систем мотивації: від фінансових стимулів до інвестицій у цифрову інфраструктуру та ментальне здоров'я службовців (як частину збереження капіталу).

Систематизація кількісних методів оцінки ЛК дозволяє перевести якісні характеристики професіоналізму в об'єктивні показники, необхідні для прийняття управлінських рішень. У публічному адмініструванні ці методи поділяються на три основні групи, представлені в таблиці 3.

Таблиця 3

Систематизація методів оцінки ЛК

Види методів	Сутність оцінки	Інструменти	Рівень застосування
Вартісні	ЛК як економічний актив	Витрати, дисконтовані доходи	Мікрорівень (індивід)
Індексні	Комплексна оцінка	HDI, HCI, IHC	Макрорівень (держава/економіка)
ROI-методи	Ефективність інвестицій	ROI, HCROI	Мезорівень (організація)

Джерело: створено авторами на основі [2; 4; 5; 11; 14; 18; 21]

Сучасні умови функціонування публічного сектору (невизначеність, динамічність середовища, зростання вимог до якості послуг) зумовлюють необхідність переходу від статичних моделей управління людським капіталом до адаптивних моделей, здатних оперативно реагувати на зміни. Для системи публічного адміністрування найбільш релевантним є комбінований підхід до кількісного вимірювання використання ЛК, який поєднує індексні методи для стратегічної оцінки, ROI-методи для обґрунтування управлінських рішень та економетричні моделі для наукового пояснення чинників впливу на результати.

Запропонована модель адаптивного використання ЛК у системі публічного адміністрування базується на методологічній інтеграції трьох комплементарних підходів: індексного, що забезпечує стратегічну оцінку стану ЛК; ROI-підходу, спрямованого на верифікацію економічної ефективності управлінських рішень; та економетричного моделювання, призначеного для ідентифікації та кількісного виміру причинно-наслідкових зв'язків між параметрами капіталу й результативністю врядування.

Структурно-логічна модель адаптивного використання ЛК у системі публічного адміністрування передбачає поєднання трьох рівнів оцінювання ЛК. Перший рівень — системна індексна оцінка досягнення стратегій публічної діяльності на основі багатовимірної діагностики поточного стану ЛК у системі публічної служби. Як методичний інструментарій використовується інтегральний індекс ЛК публічної служби (I_{HC}), що базується на адитивній згортці нормалізованих показників. Використання такого інструментарію дозволяє здійснювати стратегічний моніторинг кадрового потенціалу, порівняльний аналіз (бенчмаркінг) державних органів та ідентифікацію критичних зон («вузьких місць») у розвитку персоналу. При цьому ефективність оцінювання визначається особливостями вибору показників вимірювання, які відображають структуру компонент ЛК.

Другий рівень передбачає верифікацію результативності витрат на розвиток ЛК та обґрунтування доцільності HR-проектів на основі аналізу окупності інвестицій (ROI). Методичний інструментарій охоплює оцінювання ефективності програм професійного навчання, фінансове обґрунтування управлінських рішень та оптимізацію бюджетних витрат на кадрове забезпечення.

Третій рівень — кількісне визначення сили та напряму впливу окремих факторів ЛК на загальну результативність інституції, що здійснюється із застосуванням сучасних методів вимірювання та традиційних підходів економетричного аналізу даних. Перевірка наукових гіпотез із використанням сучасних інформаційних технологій передбачає виявлення пріоритетних напрямів розвитку ЛК та прогнозування наслідків впровадження нових стратегій управління людськими ресурсами.

Механізм адаптивності моделі передбачає наявність зворотного зв'язку між рівнями: індексний підхід (IHC) виявляє проблемні компоненти; ROI-аналіз оцінює ефективність управлінських втручань; економетричні моделі дозволяють вимірювати чинники впливу на результативність діяльності у сфері публічного управління. Інтегрована схема моделі, що поєднує методи, функції й результати моделювання, представлена в таблиці 4.

Характеристики моделі адаптивного використання ЛК у системі публічного адміністрування можуть бути окреслені таким чином: модель передбачає, що дані стратегічного рівня (індикатори x_i) виконують роль вхідних параметрів (незалежних змінних) для аналітичного рівня, тоді як результати ROI-аналізу

Таблиця 4

Інтегрована схема моделі адаптивного використання ЛК в системі публічного адміністрування

Рівень	Метод	Функція	Результат
Стратегічний	Human Capital Index — HCI	Діагностика	Загальна оцінка ЛК
Управлінський	HC _{ROI}	Ефективність	Оптимізація рішень
Аналітичний	Факторний аналіз	Причинність	Наукове обґрунтування рішень

Джерело: створено авторами на основі [3; 11; 13; 18]

забезпечують коригування вагових коефіцієнтів w_i на стратегічному рівні. Використання економетричного інструментарію надає можливість моделі динамічно «підлаштовуватися» під зміни зовнішнього середовища (зокрема, переоцінювання значущості цифрових навичок у період воєнних викликів або пришвидшеної цифровізації). Упровадження моделі в практику суб'єктів публічного управління (зокрема через інструментарій НАДС) забезпечує перехід від суб'єктивних підходів до оцінювання персоналу до Data-driven управління.

Для переходу від теоретичного конструювання до прикладного аналізу ЛК необхідною є його операціоналізація, тобто визначення системи вимірюваних параметрів. У цьому контексті кожен компонент ЛК може бути представлений через індикатори (кількісні та якісні характеристики, що відображають стан відповідного компонента) та методи оцінювання (інструменти збору й аналізу емпіричної інформації).

Компоненти вимірювання людського капіталу передбачають такий перелік індикаторів: професійно-компетентнісний компонент оцінюється через рівень освіти, стаж роботи та результати атестації; інституційно-правовий — через дотримання процедур і кількість порушень; етичний — через показники доброчесності та рівень довіри; соціально-комунікативний — через якість взаємодії з громадянами; результативний — через ефективність надання публічних послуг.

У Таблиці 5 відображено структурування ЛК за основними компонентами, систему індикаторів для їх вимірювання та відповідні методи оцінювання.

Таблиця 5

Система індикаторів і методів оцінювання компонентів ЛК

Компонент	Індикатори	Методи оцінки
Професійний	Освіта, стаж, підвищення кваліфікації	Тестування, атестація, KPI
Інституційний	Дотримання процедур, дисципліна	Аудит, службові перевірки
Етичний	Доброчесність, рівень довіри	Експертна оцінка, скарги
Соціальний	Якість обслуговування, фідбек	Опитування громадян
Результативний	Досягнення цілей, суспільна цінність	Аналіз результативності, KPI

Джерело: розроблено авторами [15–21]

Таким чином, дані таблиці 5 описують інструменти операціоналізації теоретичної категорії ЛК та забезпечують її практичне застосування в дослідженнях публічного управління. Використання такого підходу до оцінювання ЛК дозволяє забезпечити комплексний аналіз його стану в системі публічного адміністрування, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, а також сформувати основу для емпіричних досліджень і порівняльного аналізу.

Запропонована модель уможливіє поєднання макро- та мікрорівнів аналізу; інтеграцію якісних і кількісних оцінок; забезпечення доказовості управлінських рішень; адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища; перехід від фрагментарного аналізу до системного управління ЛК, що ґрунтується на даних, ефективності та науковій обґрунтованості.

Методологічний алгоритм вибору адаптивної моделі передбачає застосування індексного методу для стратегічної оцінки. Такий підхід до формування метрик, що базується на системі відібраних індикаторів та відповідних вагових коефіцієнтів, забезпечує можливість динамічного реагування на зміни зовнішніх умов.

Висновки. У результаті дослідження узагальнено та систематизовано наукові підходи до управління ЛК у системі публічного адміністрування, зокрема системний, інституційний, функціональний, компетентнісний і процесний, що дало змогу сформувати цілісну методологічну основу його аналізу в умовах цифровізації та зростання вимог до якості публічного управління. Встановлено, що людський капітал у публічному секторі має багатовимірний характер і поєднує професійно-компетентнісні, інституційно-правові, етичні, соціально-комунікативні та результативні компоненти.

Обґрунтовано доцільність розгляду ЛК як інтегрованої динамічної системи, що формується під впливом інституційного середовища та забезпечує здатність держави створювати суспільну цінність. Це дозволило перейти від традиційного кількісного підходу до оцінювання кадрового потенціалу до аналізу функціональної спроможності публічної служби в умовах цифрової трансформації.

Визначено основні компоненти та індикатори «операціоналізації» ЛК, що забезпечують можливість його емпіричного вимірювання. Запропоновано систему показників і методів оцінювання, яка охоплює професійний, інституційний, етичний, соціальний та результативний виміри, що створює підґрунтя для комплексного аналізу та підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Розроблено адаптивну модель оцінювання ЛК в системі публічного адміністрування, яка ґрунтується на інтеграції індексного підходу, ROI-методів та економетричного моделювання. Встановлено, що поєднання стратегічного, управлінського та аналітичного рівнів оцінювання забезпечує можливість комплексної діагностики стану ЛК, оцінки ефективності управлінських рішень і виявлення причинно-наслідкових зв'язків між його параметрами та результативністю діяльності інституцій.

Доведено, що запропонована модель забезпечує перехід до data-driven управління людським капіталом, сприяє інтеграції якісних і кількісних підходів до оцінювання, підвищує адаптивність системи публічного адміністрування до зовнішніх викликів і створює умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітичних даних.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у деталізації показників вимірювання ЛК для різних категорій посад державної служби (від патронатної служби до фахівців із питань реформ); вивченні впливу алгоритмічного управління та інструментів ШІ на трансформацію структури ЛК; адаптації моделі до умов відновлення України, де критичного значення набуває ментальна стійкість та антикризовий менеджмент службовців.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.
2. Shkoda T. Methodology in the Modern Theory of Human Capital and Strategic Management of Human Capital. *Education of Economists and Managers*. 2021. Vol. 59, № 1. DOI: <https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.59.8>
3. Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes / S. Kholod et al. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39, № 6. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5015>
4. Грішнова О. А. Людський розвиток: підручник. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2022.
5. Стрижак О. О. Теорія людського капіталу: формування наукової концепції. *Економіка розвитку*. 2012. № 1 (61). С. 24–31. URL: https://www.researchgate.net/publication/348404640_Teoria_ludskogo_kapitalu_formuvanna_naukovo_i_koncepcii (дата звернення: 26.03.2026).
6. Мойсеєнко І. П. Синергетичні принципи управління інтелектуальним капіталом. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2012. № 2. С. 304–312. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1549/1/%D0%952-2012mpuik.pdf> (дата звернення: 26.03.2026).
7. Jabłoński Ł. Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*. 2021. Vol. 306, № 2. P. 91–120. DOI: <https://doi.org/10.33119/GN/134630>
8. Болотіна В. Компетентнісний підхід в державному управлінні: становлення та еволюція. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 140–145. URL: [https://www.evd-journal.org/download/2017/3\(49\)/pdf/19-Bolotina.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2017/3(49)/pdf/19-Bolotina.pdf) (дата звернення: 26.03.2026).
9. Лук'янихіна О. А., Лук'янихін В. О., Колесник І. В., Хамлика К. О. Стимулювання персоналу Державної служби України з питань праці до впровадження міжнародного досвіду в управлінні охороною праці. *Право і безпека*. 2021. Т. 80, № 1. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.32631/pb.2021.1.05>
10. Strategic human resource management and public sector performance: context matters / E. Knies et al. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. Vol. 35, № 14. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

11. Skills for a High-Performing Civil Service. *OECD: вебсайт*. 2017. URL: https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en.html (дата звернення: 26.03.2026).
12. Zolak Poljašević B., Gričnik A. M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 3. Article 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
13. Cho W., Choi S., Choi H. Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, № 2. Article 41. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
14. Mountasser T., Abdellatif M. (2023). Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. *International Journal of Prof. Bus. Review*. 2023. Vol. 8, № 10. Article e02372. DOI: <https://doi.org/10.26668/business-review/2023.v8i10.2372>
15. Гончарук Н., Прудис О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. DOI: <https://doi.org/10.15421/152231>
16. Risk management in investing in human capital / Yu. Vlasenko et al. *International Journal of Management (IJM)*. 2020. Vol. 11, № 2. P. 95–104. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/03f05ef7-c600-4e44-93b9-ed87ff50cfa6/content> (дата звернення: 14.03.2026).
17. Щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік: аналітичний звіт. НАДС, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf> (дата звернення: 26.03.2026).
18. Johansen B., Euchner J. Navigating the VUCA World: An Interview with Bob Johansen. *Research-Technology Management*. 2013. Vol. 56(1). DOI: 10.5437/08956308X5601003
19. World Public Sector Report 2025. *UN: вебсайт*. 2025. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-public-sector-report-2025> (дата звернення: 14.03.2026).
20. Ohemeng F.L. *Human Resource Management in the Public Sector: A Process-Oriented Approach*. 2nd ed. Toronto: University of Toronto Press, 2023. 320 p.
21. Береза Н., Козопас А. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в публічному секторі: український та європейський контекст. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 13, № 3. С. 63–70. DOI: <https://doi.org/10.15421/152531>

References

1. Nyzhnyk, N.R., & Mashkov, O.A. (1998). *Systemnyi pidkhid v orhanizatsii derzhavnoho upravlinnia* [Systems approach in the organization of public administration]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
2. Shkoda, T. (2021). Methodology in the Modern Theory of Human Capital and Strategic Management of Human Capital. *Education of Economists and Managers*. Vol. 59, № 1. <https://doi.org/10.33119/EEIM.2021.59.8>
3. Kholod, S., Pavlova, V., Spitsyna, A., Maistrenko, Y., Anufrieva, O., & Lukianikhin, V. (2021). Transformation of the Personnel Management System in the Conditions of Digitalization of HR Processes. *Studies of Applied Economics*. Vol. 39, № 6. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5015>
4. Hrishnova, O.A. (2022). *Liudskiyi rozvytok: pidruchnyk* [Human development: textbook]. Kyiv: KNU im. Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].
5. Stryzhak, O.O. (2012). Teoriia liudskoho kapitalu: formuvannya naukovoï kontseptsii [Theory of human capital: formation of a scientific concept]. *Ekonomika rozvytku*. № 1 (61). Pp. 24–31. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348404640_Teoriia_liudskogo_kapitalu_formuvanna_naukovoï_koncepcii [in Ukrainian].
6. Moiseienko, I.P. (2012). Synerhetychni pryntsyipy upravlinnia intelektualnym kapitalom [Synergetic principles of intellectual capital management]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*. № 2. Pp. 304–312. Retrieved from <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1549/1/%D0%952-2012mipuik.pdf> [in Ukrainian].
7. Jabłoński, Ł. (2021). Ewolucja podejść do kapitału ludzkiego w naukach ekonomicznych [Evolution of approaches to human capital in economic sciences]. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*. Vol. 306, № 2. Pp. 91–120. DOI: <https://doi.org/10.33119/GN/134630>
8. Bolotina, V. (2017). Kompetentnisnyi pidkhid v derzhavnomu upravlinni: stanovlennia ta evoliutsiia [Competency-based approach in public administration: formation and evolution]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*. № 3 (49). Pp. 140–145. Retrieved from [https://www.evd-journal.org/download/2017/3\(49\)/pdf/19-Bolotina.pdf](https://www.evd-journal.org/download/2017/3(49)/pdf/19-Bolotina.pdf) [in Ukrainian].
9. Lukianikhina, O.A., Lukianikhin, V.O., Kolesnyk, I.V., & Khamlyka, K.O. (2021). Stymuliuвання personalu Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z pytan pratsi do vprovadzhennia mizhnarodnoho dosvidu v upravlinni okhoronoïu pratsi [Stimulating the personnel of the State Labor Service of Ukraine to implement international experience in occupational health and safety management]. *Pravo i bezpeka*. Vol. 80, № 1. Pp. 42–48. <https://doi.org/10.32631/pb.2021.1.05> [in Ukrainian].
10. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2018). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 35, № 14. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088>

11. OECD. (2023). *Skills for a High-Performing Civil Service*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service_9789264280724-en.html
12. Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*. Vol. 15, № 3. Article 94. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
13. Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*. Vol. 13, № 2. Article 41. <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
14. Mountasser, T., & Abdellatif, M. (2023). Digital Transformation in Public Administration: A Systematic Literature Review. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review*. Vol. 8, № 10. Article e02372. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>
15. Honcharuk, N., & Prudius, O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh didzhitalizatsii [Human resource management of the state service of Ukraine in the conditions of digitalization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 10, № 5. Pp. 16–24. <https://doi.org/10.15421/152231> [in Ukrainian].
16. Vlasenko, Yu., Okhrimenko, O., Shmorgun, L., Oliinyk, Ya., Samko, O., & Lukianykhin, V. (2020). Upravlinnia ryzykamy pry investuvanni v liudskyy kapital [Risk management when investing in human capital]. *International Journal of Management (IJM)*. Vol. 11, № 2. Pp. 95–104. Retrieved from <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/03f05ef7-c600-4e44-93b9-ed87ff50cfa6/content> [in Ukrainian].
17. NADS (2023). Shchodo vyznachennia individualnykh potreb u profesiinomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv na 2024 rik: analitychnyi zvit [On determining individual needs in professional training of civil servants for 2024: analytical report]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf> [in Ukrainian].
18. Johansen, B., & Euchner, J. (2019). Navigating the VUCA World: An Interview with Bob Johansen. *Research-Technology Management*. Vol. 56(1). <https://doi.org/10.5437/08956308X5601003>
19. UN (2025). *World Public Sector Report 2025*. Retrieved from <https://desapublications.un.org/publications/world-public-sector-report-2025>
20. Ohemeng, F. L. (2023). *Human Resource Management in the Public Sector: A Process-Oriented Approach* (2nd ed.). Toronto: University of Toronto Press.
21. Bereza, N., & Kozopas, A. (2025). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori: ukrainskyi ta yevropeyskyi kontekst [Innovative approaches to human resource management in the public sector: Ukrainian and European context]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. Vol. 13, № 3. Pp. 63–70. <https://doi.org/10.15421/152531> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 30.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.04.2026

Дата публікації: 30.04.2026

Lukianykhin Vadym

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Management named after Oleg Balatsky
Educational and Scientific Institute of
Business, Economics and Management
Sumy State University*

Lukianykhina Olena

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor,
Head of the Department of Socio-Economic
Disciplines
Sumy Branch of the Kharkiv National
University of Internal Affairs*

Andrieiev Andriy

*Postgraduate Student of the
Department of Management
named after Oleg Balatsky
Educational and Scientific Institute of
Business, Economics and Management
Sumy State University*

METHODOLOGY OF HUMAN CAPITAL RESEARCH IN PERSONNEL MANAGEMENT IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

Summary. Introduction. Human capital in public administration is considered a strategic resource that determines the effectiveness of public policy and the quality of public service delivery. In the current context of war and socio-political transformations, requirements for the professionalism of the civil service are evolving. This intensifies the need to rethink the methodology of human capital research and to develop instruments for its comprehensive measurement and development within the personnel management system.

Purpose. The aim of the study is to substantiate the methodological foundations for researching human capital in the public administration system and to develop an adaptive model for its evaluation based on a systems approach.

Materials and Methods. The methodological framework of the study comprises systemic, institutional, and interdisciplinary approaches to human capital analysis. The methods employed include retrospective analysis of scientific concepts, comparative analysis of modern theoretical approaches to personnel management in the public sector, as well as methods of generalization, systematization, and modeling. The study analyzes and categorizes contemporary quantitative methods for measuring human capital.

Results. The paper provides a retrospective analysis of the evolution of methodological approaches to interpreting the category of «human capital» within public administration schools of thought. The possibilities of applying a systems approach to the study of human capital in the field of public administration are revealed. Based on the findings, an adaptive model for evaluating the human capital of civil servants is proposed, which accounts for the specifics of Public Value creation within the public management system. The proposed approach allows for the expansion of human capital research methodology in public administration and establishes a foundation for transitioning from a traditional administrative-accounting approach to strategic talent management in the civil service.

Prospects. Further research may be directed toward developing indicators to measure the public value generated by the activities of civil servants.

Key words: human capital, public administration, personnel management, research methodology, systemic approach, human capital assessment.