

*А. А. Шульга,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8528-8722>
В. М. Сергієнко,
магістрант, Чорноморський національний університет імені Петра Могили
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9518-0202>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.259

ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

A. Shulha,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
V. Serhiyenko,
Master's student, Petro Mohyla Black Sea National University

OPTIMIZATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE
IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY

У статті досліджено особливості оптимізації системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. На початку статті розкрито зміст ключових понять дослідження. Обґрунтовано необхідність модернізації системи управління персоналом органів державної влади шляхом інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси відбору, професійного розвитку та мотивації державних службовців. Виокремлено основні проблеми існуючої системи управління персоналом на державній службі. Це, наприклад, такі проблеми як: низький рівень цифровізації, недостатня ефективність кадрових процедур та слабка адаптація до потреб інформаційного суспільства та дії воєнного стану. Запропоновано способи оптимізації системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства, які включають автоматизацію HR-процесів, впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами, формування системи безперервного навчання та професійного розвитку з використанням дистанційних технологій, трудову адаптацію та мотивацію державних службовців тощо. Зроблено висновок, що оптимізація системи управління персоналом у державному секторі на основі цифрових інновацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів влади, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку публічного управління.

The article examines the features of optimizing the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society. At the beginning of the study, it is noted that the personnel management system in the civil service is outdated both in terms of content and conceptual approaches, the mechanisms and methods used for working with staff remain typical and do not meet modern challenges and needs. In addition, there is a lack of proper consistency in personnel policy, which is manifested, in particular, in the fragmentary and unsystematic nature of the adoption of regulatory and legal acts.

The content of the key concepts of the study is revealed: "personnel management" and "personnel management system". The main components of the personnel management system are described. The subsystems of the personnel management system are generally characterized. It has been established that the personnel management system in the civil service is focused on creating a necessary human resources base, ensuring their efficient utilization, fostering the moral, spiritual, and professional development of employees, as well as achieving a reasonable level of personnel dynamism and turnover. The main problems of the existing system of personnel management in the civil service are identified. These include, for example, such problems as: low level of digitalization, insufficient efficiency of personnel procedures, and weak adaptation to the needs of the information society and the effects of martial law.

At the end of the article, approaches to optimizing the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society are proposed. These approaches include: automation of HR processes, implementation of electronic platforms for human resource management, establishment of a system of continuous learning and professional development using distance technologies, labor adaptation and motivation of civil servants, etc. The study concludes that the optimization of the personnel management system in the public sector, through the implementation of digital innovations, will enhance the efficiency of governmental bodies, strengthen human resource potential, and ensure the sustainable development of public administration.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, кадри, кадрова служба, державна служба, інформаційне суспільство, оптимізація.

Key words: personnel management, personnel management system, staff, human resources department, civil service, information society, optimization.

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

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, коли поширення цифрових технологій, зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості здійснення державного управління вимагають якісного нового підходу до системи управління персоналом на державній службі, яка, у свою чергу, вже не може базуватись виключно на адміністративних процедурах та традиційних кадрових функціях. Більш того, зростає потреба в інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації HR-процесів, повсюдного впровадження електронного документообігу, дистанційного навчання, цифрових інструментів оцінки ефективності роботи органів влади та професійної діяльності державних службовців тощо. Водночас, система кадрового управління персоналом в органах влади перебуває у кризово-

му стані. Передусім, вона є застарілою як за змістом, так і за концептуальними підходами, а застосовувані механізми та методи роботи з персоналом залишаються типовими й не відповідають сучасним викликам і потребам. Крім того, відсутня належна системність у кадровій політиці, що проявляється, зокрема, у фрагментарному та несистемному характері прийняття нормативно-правових актів. У цих умовах особливої актуальності набуває питання оптимізації системи управління персоналом на державній службі, побудованої на принципах гнучкості, прозорості, цифрової грамотності та стратегічного планування, яка має бути спрямована на підвищення ефективності державного управління, покращення якості надання публічних послуг та зміцнення інституційної спроможності держави. Разом і тим, зміни в трудових очікуваннях молодого покоління, активізація глобальної конкуренції за таланти, вимоги до адаптивності державної служби в умовах криз (зокрема, воєнних дій, пандемій, соціально-економічних змін) вимагає перегляду існуючих технологій управління персоналом у публічному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання управління персоналом відображено у наукових працях: Л.В. Балабанової, А.П. Бовтрук, В.М. Данюка, О.В. Ковальчука, К.В. Ковтуненка, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука, В.М. Петюха, Т.О. Погорєлової, О.В. Сардак, В.О. Храмова та ін. Безпосередньо дослідженням системи управління персоналом на державній службі займаються: О.Я. Гугул, В.О. Демченко, М.В. Кравченко, О.В. Лозова, І.Р. Продан, Н.Р. Рабей, Шульга А.А. та інші дослідники. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питань управління персоналом, на сьогодні відсутні дослідження саме управління персоналом на державній службі в сучасному інформаційному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження вітчизняної системи управління персоналом на державній службі та формулювання способів її оптимізації в умовах розвитку інформаційного суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал — невіддільна складова частина будь-якої організації, один із найважливіших ресурсів, що утворює унікальну цінність для окремої організації за рахунок власного досвіду та специфічних якостей отриманих у процесі роботи у конкретній організації [1, с. 8]. Зважаючи на це, особливої ваги набуває питання управління персоналом, якому відводиться одна із провідних ролей у процесі становлення України як сильної, демократичної і європейської країни [2, с. 135].

На сьогодні відсутнє єдине бачення поняття "управління персоналом" у категоріальному апараті вітчизняної науки публічного управління, більшість дослідників притримуються двох підходів: методологічного та діяльнісного. Типовим прикладом першого підходу є визначення наведене А.М. Колотом у підручнику "Управління персоналом". Дослідник розглядає дане поняття як "сукупність методів і форм впливу на трудовий колектив і окремих працівників з метою забезпечення ефективної діяльності організації" [3, с. 44]. У свою чергу, типовим прикладом іншого підходу є визначення наведене О.В. Крушельницькою та Д.П. Мельничуком у навчальному посібнику "Управління персоналом". Науковці визначають дану категорію як "цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами" [4, с. 16]. При цьому одні дослідники у визначенні поняття "управління персоналом" акцентують увагу на організаційному боці процесу управління, оперуючи метою та методами, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей [5, с. 12]; інші роблять наголос на змістовній частині, що

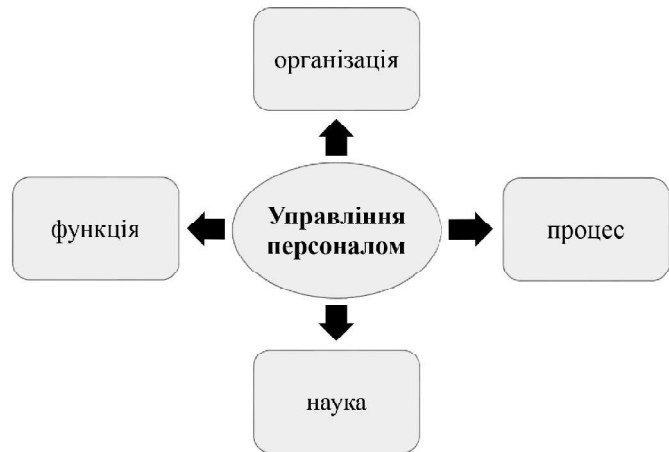


Рис. 1. Різномаспектність розуміння сутності поняття "управління персоналом"

Джерело: сформовано авторами.

відображує функціональний бік управління [6, с. 17]; треті взагалі вважають управління персоналом комплексною прикладною наукою про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, засоби і методи впливу на персонал для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [7, с. 17]; четверті переконані, це дуже складний і багатограний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних й ін.) [3, с. 18] (Рис. 1).

Окремо хотілося б навести думку вітчизняного дослідника В.М. Петюха, який виокремив системний і комплексний підхід до визначення поняття "управління персоналом". Відповідно до першого підходу, управління персоналом — це багатограний і всеохоплюючий процес, натомість згідно з іншим підходом — управління персоналом є логічним, послідовним, цілісним й узгодженим процесом (Рис. 2) [8, с. 23—24].

На нашу думку, заслуговує уваги трактування О. Я. Гугула, подане у статті "Теоретичні засади управління роз-

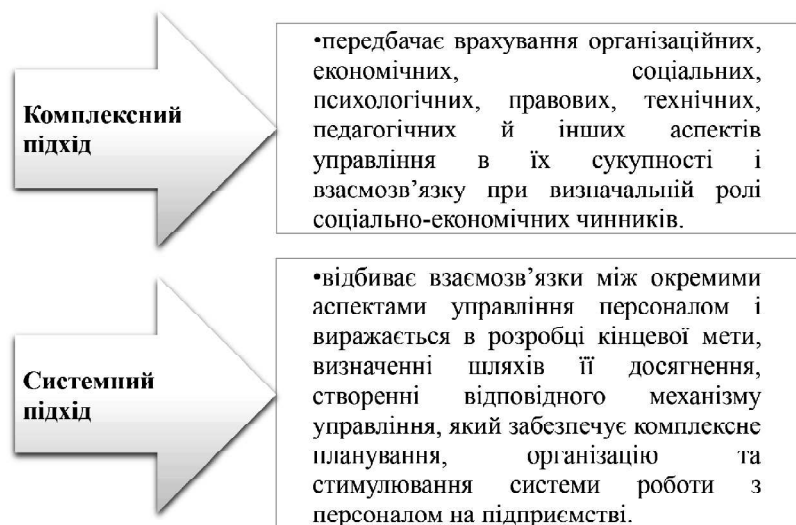


Рис. 2. Підходи до визначення поняття "управління персоналом"

Джерело: Сформовано на основі [8, с. 23—24].



Рис. 3. Характерні риси поняття "управління персоналом"

Джерело: сформовано авторами.

витком персоналу". Автор визначає управління персоналом як "сукупність способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації" [9, с. 196]. У свою чергу, І.Р. Продан у науковій статті "Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах" стверджує, що класичне управління персоналом є "цілісною системою, яка поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, що реалізуються застосуванням певних методів та інструментів, проте інноваційне управління персоналом має характерні особливості — кінцевий результат діяльності, а саме не лише активізацію можливостей і потенціал, а також стимулювання інноваційної поведінки" [10, с. 64].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття "управління персоналом", які відрізняються між собою. Водночас можна виокреми-

ти три ключові риси (Рис. 3), що об'єднують більшість трактувань цієї категорії та, на нашу думку, становлять основу процесу управління персоналом.

Отже, на основі вищевикладеного можна узагальнити, що управлінням персоналом є сукупністю принципів, методів, засобів, функцій і технологій цілеспрямованого та системного впливу керівництва організації на її працівників, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових обов'язків, з метою отримання найкращих результатів професійної діяльності та результативного досягнення поставлених цілей організації.

Рационально організована система управління персоналом є запорукою продуктивної роботи організації та відіграє провідну роль у її розвитку.

Вітчизняні дослідники щодо трактування поняття "система управління персоналом", як із поняттям "управління персоналом", не можуть прийти до одностайності. Так, наприклад, В.О. Лук'янихін стверджує, що система управління персоналом у широкому розумінні "передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень" [11, с. 33]. У свою чергу, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак наголошують на тому, що "система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи" [12, с. 9]. Натомість Т.О. Погорєлова та В.Г. Никифорова схиляються до думки, що така система складається із сукупності погоджених методів, засобів, процедур і програм впливу організації на працівників, що спрямовані на максимальне використання їх трудового потенціалу

та організовують їх діяльність для досягнення мети організації [13, с. 129; 14, с. 47]. Цікавою є позиція Н.А. Стоянець, яка у своїй науковій праці "Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти" пише про те, що система управління персоналом є комплексом механізмів, соціальних технологій, процесів і відносин, спрямований на вирішення трудових завдань з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів ефективності [15].

Отже, вітчизняні науковці розглядають систему управління персоналом як:

- упорядковану систему елементів, що автономно функціонують, але при цьому об'єднані спільною метою;
- комплекс цілей, завдань та методів, що забезпечують покращення продуктивності і якості роботи персоналу;

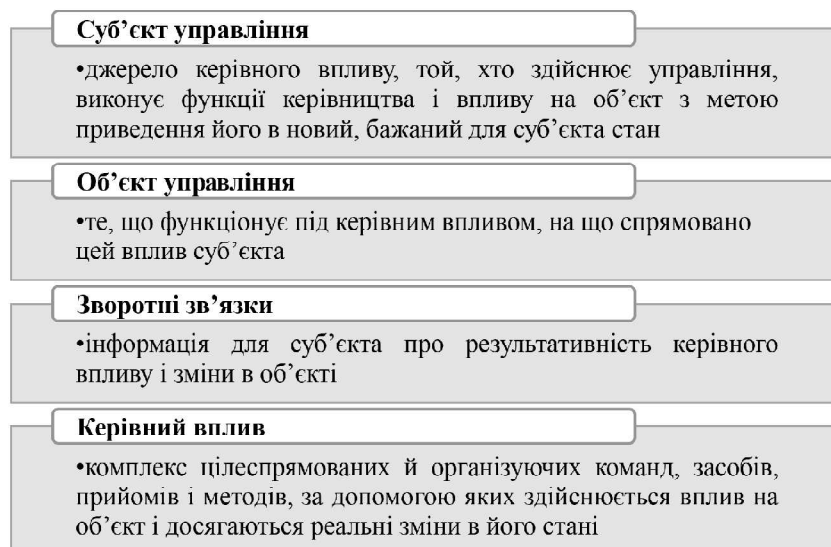


Рис. 4. Основні компоненти системи управління персоналом

Джерело: сформовано авторами.

— сукупність механізмів, процедур і технологій, які спрямовані на ефективне використання потенціалу працівників;

— інтегровану систему, що містить стратегічний план (блоки концепції та політики), змістовну реалізацію (процеси та інструменти) і матеріально-кадрове забезпечення.

Система управління персоналом має важливе значення для створення умов, що забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Вона базується на концепції управління людськими ресурсами, яка визнає необхідність інвестування в формування та розвиток працівників. Іншими словами, ця система обґрунтовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням висококваліфікованих кадрів, їх безперервним навчанням, заохоченням, підтримкою працездатності, а також створенням сприятливих умов для розкриття і реалізації їх потенціалу і здібностей. Відповідно фінансові ресурси, вкладені у персонал, розглядаються не як витрати, а як інвестиції у людський капітал — ключовий чинник отримання прибутку/результату.

Система управління персоналом у будь-якій організації, у тому числі в публічно-владних установах, складається із чотирьох основних компонентів, що представлені на Рис. 4.

Водночас система управління персоналом включає такі підсистеми:

1) аналіз і планування персоналу — розроблення кадрової політики та стратегії, оцінка кадрового потенціалу й ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, організація співпраці з установами з пошуку кадрів;

2) підбір та найм працівників — проведення співбесід, тестування, анкетування для визначення професійних й особистісних якостей кандидатів;

3) оцінювання персоналу — визначення рівня знань, умінь, навичок, відповідальності, а також оцінювання результатів трудової діяльності;

4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу — здійснення різноманітних заходів щодо професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та роботи з кадровим резервом;

5) атестація і ротація кадрів — проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів професійної діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до займаної ним посади);

6) управління оплатою праці та мотивація персоналу — створення ефективних систем винагород і морального стимулювання працівників;

7) кадровий облік — облік/фіксація прийому, переміщення, нагородження працівників та стягнень з них, звільнення, ведення кадрового діловодства та управління зайнятістю персоналу;

8) організація трудових відносин — оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління конфліктами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);

9) забезпечення належними умовами праці — створення безпечних умов для праці для працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики);

10) соціальний розвиток і партнерство — організація харчування, медичного та побутового обслуговування, відпочинку, страхування, культурних і оздоровчих заходів;

11) правове та інформаційне забезпечення — врегулювання трудових правовідносин, підготовка нормативних документів та інформаційна підтримка кадрових процесів [16, с. 145].

Якщо говори безпосередньо про управління персоналом на державній службі, то це цілеспрямована діяльність керівників державних органів влади і кадрових служб, спрямована на формування і розвиток колективу службовців, а також на забезпечення соціально значущих результатів його діяльності завдяки виявленню та реалізації особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу і мотиваційних установок кожного із державних службовців. Інакше кажучи, система управління персоналом на державній службі орієнтована на створення необхідної бази забезпечення кадрами, організацію ефективного їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток працівників, а також досягнення розумного ступеня динамічності/плинності самого персоналу. Відповідно зважаючи на вкладене до основних завдань системи управління персоналом на державній службі належить:

— забезпечення державного органу влади компетентними та професійно підготовленими кадрами;

— створення умов для раціонального й ефективного використання знань, умінь і практичного досвіду працівників;

— удосконалення механізмів оплати праці та системи стимулювання державних службовців;

— підвищення рівня задоволеності працею серед усіх категорій державних службовців;

— створення умов і забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців, а також їх заохочення до прояву ініціативи і творчої активності;

— формування і підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі;

— модернізація методів оцінювання ефективності праці державних службовців, управління внутрішньою мобільністю персоналу та кар'єрним просуванням;

— участь у формуванні та реалізації організаційної стратегії державного органу влади [17, с. 40].

Враховуючи сьогодишню ситуацію із кадровим забезпеченням органів влади, існуюча система управління персоналом не виконує у повній мірі покладені на неї завдання. Насамперед, первинні потреби державних службовців не задовольняються належним чином, що зумовлює відчуття недостатньої соціальної захищеності. Адже рівень заробітної плати істотно поступається рівню оплати праці у приватних структурах, попри те, що діяльність в органах влади, особливо на деокупованих територіях, вимагає високої кваліфікації, професіоналізму, відповідальності та оперативності. Додатковим чинником є воєнні умови, які формують атмосферу нестабільності й тимчасовості зайнятості, що, у свою



Рис. 5. Найбільш поширені проблеми управління персоналом на державній службі

Джерело: сформовано на основі [18, с. 9].

чергу, призводить до формального ставлення до службових обов'язків, зниження мотивації та професійного рівня працівників, а також створює відчуття безперспективності роботи у державних органах влади.

На належне функціонування системи управління персоналом на державній службі впливають й інші проблеми, переш місце з-поміж яких займає низька престижність роботи державного службовця. Саме цей фактор сприяє переходу в інші сфери діяльності висококваліфікованих професіоналів, а молодь — не затримуватись на державній службі більше ніж на 2-3 роки (або взагалі не працювати у публічному секторі). Друге та третє місце посідають нестача кваліфікованих кадрів і низький рівень заробітної плати разом із недостатньою мотивацією. Питання ж права на повагу взагалі залишається поза увагою. У суспільній свідомості глибоко закріпився стереотип про бездіяльність органів влади, який у сучасних умовах надзвичайно складно подолати. Це призводить до зниження довіри громадян до публічно-владних інституцій і перекладання відповідальності за кризові явища в країні на вищі органи влади. Як наслідок, державні службовці відчують труднощі з реалізацією потреби у суспільному визнанні, що негативно позначається на їх задоволеності працею та на якості виконання ними професійних обов'язків (Рис. 5) [18, с. 9].

Окрім цього, у більшості органів влади існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку кадрів. Досі за роки незалежності нашої країни не склався контингент "кадровиків", які працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють особи, які не мають спеціальної освіти. Деякі керівники живуть за "старими" поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку і кар'єрного просування, направленості діяльності в соціальній та стратегічній сферах. При цьому суттєвим стримуючим фактором професійного розвитку працівників є відсутність на це коштів, навіть за умови, що керівництво розуміє необхідність постійного підвищення рівня кваліфікації власних працівників.

До проблем вітчизняної системи управління персоналом на державній службі можна також віднести невідповідність роботи кадрових служб сучасним вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується

вирішенням питань прийняття та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. В органах влади відсутні відділи, які б займались плануванням кадрових ресурсів та кар'єри державних службовців, розробкою системи підвищення рівня їх кваліфікації. Більше того, структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці їх працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Вважаємо, що слабка робота з кадрами — це одна з головних причин неефективності системи управління персоналом на державній службі.

Окремо хотілося б підкреслити, що враховуючи те, що в Україні понад

як три роки триває повномасштабна війна, залучити на державну службу здібних, професійно підготовлених кадрів стає все більш проблематично. Відповідно постає питання мотивування та стимулювання (як у фінансовому, так і у психологічному сенсі) фахівців до роботи на державній службі, сприяння комплексній самореалізації їх на робочому місці, зростання рівня їх професійної свідомості та бажання працювати в інтересах суспільства і держави, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Вважається, що комплексне застосування вказаного впливає на внутрішній світ людини, дозволяє реалізувати працівникові його суб'єктивні, насамперед нематеріальні, потреби [19, с. 97].

Таким чином, можна стверджувати, що сучасна система управління персоналом на державній службі виявила свою недосконалість та низьку ефективність. Це призводить до високої плинності кадрів за відсутності їх якісного оновлення, зниження продуктивності праці, формування несприятливого морально-психологічного клімату в колективах, а також невдоволення громадян рівнем і своєчасністю надання публічних послуг.

Наразі в науковій літературі та у практичній діяльності розглядаються різноманітні методи, механізми і способи удосконалення системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та дії воєнного стану, які, на наш погляд, мають бути інтегровані в єдину концепцію кадрової політики в органах державної влади. Безпосередньо це такі методи як:

1) метод декомпозиції — дозволяє поділити складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на процедури, а процедури — на окремі операції);

2) метод послідовної підстановки — дозволяє вивчити вплив кожного окремого чинника на формування системи управління персоналом;

3) метод порівнянь — використовується для аналізу системи управління персоналом шляхом зіставлення її з аналогічною системою в іншому органі влади, з нормативними вимогами або з попереднім станом;

4) динамічний метод — передбачає аналіз показників у часовому розрізі з вилученням випадкових ко-

ливань, щоб визначити сталі тенденції розвитку системи управління персоналом;

5) метод структуризації цілей — зосереджується на якісному й кількісному обґрунтуванні цілей управління персоналом у контексті загальних цілей державного органу влади;

6) експертно-аналітичний метод — базується на залученні фахівців для аналізу системи управління персоналом. Він дає змогу визначити напрями вдосконалення, виявити проблеми й оцінити ефективність роботи;

7) нормативний метод — передбачає використання встановлених нормативів щодо функцій з управління персоналом, чисельності працівників, типу організаційної структури, критеріїв побудови структури апарата управління органу влади тощо;

8) метод функціонально-вартісного аналізу — дозволяє обрати найбільш економічний і ефективний варіант організації управління персоналом, виявити дублювання функцій або невиконувани задачі, а також оцінити рівень централізації чи децентралізації системи управління персоналом;

9) метод аналогій — застосовує перевірені організаційні рішення з інших подібних систем управління персоналом, що вже довели свою ефективність;

10) досвідний метод — спирається на попередній досвід як власної системи, так і інших схожих систем управління персоналом;

11) метод творчих нарад — передбачає колективне генерування ідей спеціалістами й керівниками для пошуку нових шляхів удосконалення системи управління персоналом. Такий формат сприяє народженню нових рішень через взаємне надихання учасників;

12) метод контрольних запитань — активізує процес пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом за допомогою чітко сформульованих запитань, що стимулюють креативне мислення [16, с. 146].

При цьому для побудови ефективної системи управління персоналом на державній службі, використовуючи вищеописані методи, необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів, а саме:

1) провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища відповідного органу влади (сфера діяльності, особисті якості керівника, масштаби та напрямки роботи, стратегічні цілі, наявність фахівців з управління персоналом, кількісний і якісний склад кадрів, особливості організаційної та корпоративної культури тощо);

2) окреслити завдання служби (підрозділу) з управління персоналом відповідно до стратегії та цілей органу державної влади;

3) розробити моделі організацій і функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом;

4) підбір і найм співробітників до служби (підрозділу) з управління персоналом;

5) інтегрувати новостворену службу (підрозділ) з управління персоналом у вже існуючу систему управління органу влади [17, с. 43].

Вважаємо, що оновлена системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства має ґрунтуватися на таких принципах як:

- фінансово-економічна доцільність;
- співрозмірність об'ємів виконаної роботи й оплати праці;
- раціональність при відборі і розстановки кадрів;
- динамічність кадрів відповідно до результатів їх праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів і потреб органу влади;
- відкритість та прозорість;
- інноваційність;
- адаптивність та гнучкість;
- поєднання управлінських процесів із можливостями інформаційно-комунікаційних технологій.

На основі вищевикладеного пропонуємо наступні способи оптимізації системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах в умовах розвитку інформаційного суспільства:

— застосування цілеспрямованого підходу до формування кадрового складу державної служби, що передбачає свідомий добір фахівців для заповнення вакантних посад, оптимізацію структури персоналу органів влади шляхом вивільнення надлишкових кадрів, а також регулярне й об'єктивне оцінювання результатів професійної діяльності службовців;

— удосконалення методів підбору та найму персоналу, які враховують не лише професійну кваліфікацію кандидатів, але й їх особистісні риси, наявність необхідних знань, умінь і навичок, соціально-демографічні характеристики та побутові потреби;

— організація трудової адаптації новопризначених працівників — реалізація комплексу заходів, спрямованих на швидке пристосування співробітника до нових умов роботи, соціального середовища/оточення та особливостей робочого місця;

— впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами на державній службі, що дасть можливість автоматизувати не лише усі кадрові процеси, а й підвищити прозорість, ефективність та результативність діяльності державних органів влади. Оскільки такі платформи забезпечують централізований облік й управління даними про персонал, що дозволяє керівникам мати оперативний доступ до інформації щодо кадрового складу, рівня кваліфікації, досвіду роботи та кар'єрного просування державних службовців. Це значно спрощує прийняття управлінських рішень і підвищує рівень обґрунтованості кадрових змін, зменшує бюрократичні бар'єри, мінімізує ризики помилок і корупційних проявів. Також такі платформи дозволяють реалізовувати принципи безперервного професійного розвитку через онлайн-навчання, дистанційні курси, електронні бібліотеки та бази знань. Завдяки цьому державні службовці можуть швидше адаптуватися до нових вимог інформаційного суспільства та оперативно оновлювати свої компетенції;

— планування кар'єри, що передбачає системне просування по службі у межах визначеної "траєкторії", а не хаотичне кадрове переміщення;

— розроблення ефективної системи мотивації кадрів, яка має поєднувати морально-психологічні та матеріальні стимули для залучення, розвитку, реалізації потенціалу й утримання висококваліфікованих працівників, а також сприяти виявленню і розвитку прихованих у них здібностей;

— створення сприятливих умов для професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечує набуття ними необхідних знань і навичок для якісного виконання посадових обов'язків, а також, в цілому, розвиток кадрового потенціалу публічно-владних інституцій;

— впровадження командного підходу у роботі, із застосуванням психологічних методик формування "роботоздатних" колективів, інструментів профілактики професійного вигорання, а також сервісних моделей взаємодії типу "виконавець — клієнт";

— формування якісного кадрового резерву — формування групи перспективних фахівців, які володіють відповідним потенціалом і компетентностями для подальшого займання посад в органах державної влади.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система управління персоналом на державній службі являє собою сукупність заходів, методів й інструментів, спрямованих на ефективний добір і підготовку кадрів, підвищення рівня їх кваліфікації й професійної компетентності, розвиток мотивації працівників до виконання різної складності службових завдань та покращення якості виконаної ними роботи. Вона також забезпечує формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Організаційна структура такої системи залежить від специфіки діяльності та чисельності працівників у конкретних органах влади. При цьому ключовим її елементом залишаються люди, які водночас є і суб'єктами, і об'єктами управління.

Ключовими недоліками існуючої системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства є:

— недосконала система професійного навчання кадрів та обмежене ресурсне забезпечення цього процесу;

— відсутність єдиної і зрозумілої системи оцінки якості й ефективності кадрової роботи, що зумовлює не лише зниження рівня управління у цій сфері, але й формує байдужість персоналу до результатів власної діяльності та сприяє поширенню корупційних проявів на різних щаблях влади;

— низький рівень мотивації та недостатній соціальний захист державних службовців.

Враховуючи зазначене удосконалення системи управління персоналом на державній службі повинно охоплювати такі напрями: добір і прийом кадрів; трудову адаптацію та мотивацію; впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами; планування професійної кар'єри; впровадження принципів командної роботи; формування кадрового резерву; модернізацію системи підготовки та перепідготовки державних службовців. При цьому, в умовах розвитку інформаційного суспільства, основна увага має приділятися оновленню змісту навчальних програм, форм, методів і засобів викладання, а також зміні підходів до підготовки цієї категорії працівників.

Перспективними напрямками наукових досліджень залишаються питання управління персоналом на державній службі з використанням технологій, інструментів

та методів, що ґрунтуються на основах цифровізації, діджиталізації та кіберзахисту.

Література:

1. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 9 (1). С. 5—8.
2. Шульга А.А. Основні положення управління персоналом у системі адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / за заг. ред. В.М. Ємельянова. Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. С. 135—162.
3. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб і доп. Київ, "Кондор". 2005. 308 с.
5. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
6. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.
7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
8. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.
9. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 194—198.
10. Продан І.Р. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. Вип. 776. С. 61—66.
11. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 592 с.
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
13. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент управління підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2013. № 21. С. 127—134.
14. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., вип. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
15. Stoyanets Nataliya. Personnel Management Research Methodology: Theoretical And Scientific Aspects. Економіка та суспільство. 2023. № 53 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686/2601>.
16. Дахно І.І., Алієва-Барановська В.М. Зовнішньоекономічна діяльність. 3-тє вид. Київ: "Центр учбової літератури", 2018. 356 с.
17. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37—45.
18. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. Нау-

ковий журнал "ΛΟΓΟΣ". Мистецтво наукової думки". 2018. № 1. С. 7—11.

19. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології. Вісник УАДУ. 2013. № 1. С. 95—101.

References:

1. Kovtunenکو, K.V., Kovalchuk, O.V. and Atanasov, M.V. (2021), "Enterprise personnel: essence and approaches to definition", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 9 (1), pp. 5—8.

2. Shulha, A.A. (2021), "Basic provisions of personnel management in the system of administrative management", *Administrativnyi menedzhment v Ukraini: pidruchnyk* [Administrative Management in Ukraine: Textbook], Vydvo Yemel'yanova T.V., Mykolayiv, Ukraine.

3. Danyuka, V.M. (2013), *Upravlinnia personalom: Pidruchnyk* [Human resource management: Textbook], KNEU, Kyiv; NKMZ, Kramatorsk, Ukraine.

4. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), *Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk* [Human resource management: Textbook], 2nd ed, Kondor, Kyiv, Ukraine.

5. Ruliev, V.A., Hutkevych, S.O. and Mostenska, T.L. (2012), *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk* [Human resource management: textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. Khramov, V.O. and Bovtruk, A.P. (2001), *Osnovy upravlinnia personalom: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Fundamentals of personnel management: study guide], MAUP, Kyiv, Ukraine.

7. Balabanova, L.V. and Stelmashenko, O.V. (2010), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky: monohrafiia* [Strategic personnel management of the enterprise in a market economy: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

8. Petiukh, V.M. (2000), *Upravlinnia personalom: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dysts.* [Personnel management: teaching-methodical manual for independent study of the discipline], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Huhul, O.Ya. (2013), "Theoretical principles of personnel development management", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 6 (44), pp. 194—198.

10. Prodan, I.R. (2013), "Formation of the enterprise personnel management system on an innovative basis", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, vol. 776, pp. 61—66.

11. Lukianykhin, V.O. (2004), *Menedzhment personalu* [Personnel Management], VTD "Universytetska knyha", Sumy, Ukraine.

12. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Personnel Management: Textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Pohorielova, T.O. (2013), "Personnel management system as the main element of enterprise management", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*, vol. 21, pp. 127—134.

14. Nykyforenko, V.H. (2013), *Upravlinnia personalom: navch. posib.* [Personnel Management: a manual], 2nd ed, Atlant, Odesa, Ukraine.

15. Stoyanets, N. (2023), "Personnel Management Research Methodology: Theoretical and Scientific Aspects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686/2601> (Accessed 30 Aug 2025).

16. Dakhno, I.I. and Aliieva-Baranovska, V.M. (2018), *Zovnishno-ekonomichna diialnist* [Foreign economic activity], 3rd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

17. Lozova, O.V. and Demchenko, V.O. (2017), "The personnel management system as an important component of the effective functioning of an enterprise in market economic conditions", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, pp. 37—45.

18. Rabei, N.R. (2018), "Directions for effective use of personnel in state organizations of Ukraine", *Naukovyi zhurnal "ΛΟΓΟΣ". Mystetstvo naukovoї dumky*, vol. 1, pp. 7—11.

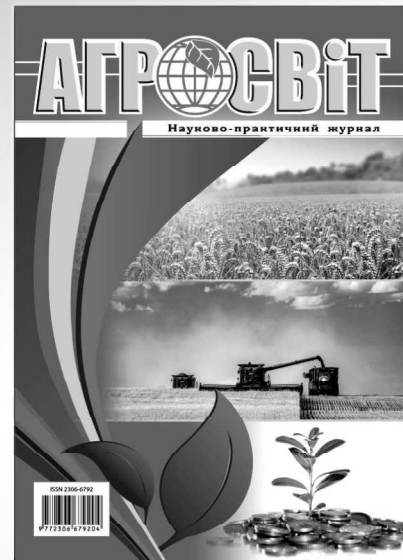
19. Kravchenko, M.V. (2013), "Meeting the needs of civil servants as one of the factors for the successful implementation of a new management ideology", *Visnyk UADU*, vol. 1, pp. 95—101.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292