

О. І. Пархоменко-Куцевіл,
 д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
 Університету Григорія Сковороди в Переяславі
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.13.97

ПРОБЛЕМИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

О. Parkhomenko-Kutsevil,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
 Head of the Department of Public Administration and Administration, Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav

PROBLEMS OF THE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF THE CIVIL SERVICE OF UKRAINE

У статті проаналізовані та систематизовані проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. Зазначено, що на сьогодні виникла багато проблем розвитку людських ресурсів державної служби, які також пов'язані з воєнними діями, ненормованою роботою, відсутністю алгоритмів прийняття рішень в надзвичайних умовах, проблемами, пов'язаними з роботою в онлайн режимі, цифровізацією управлінських процесів та ін. Управління людськими ресурсами може включати такі функції, як планування, набір і відбір персоналу, управління продуктивністю, навчання, компенсація і трудові відносини. Ключові проблеми управління кадровими функціями у державному секторі включають мотивацію та компенсацію державним службовцям, щоб винагородити лояльність до державної служби, управління ефективністю та результативністю державних службовців, відбір талановитих осіб для досягнення представництва та різноманітності, а також реформування державної служби. Ці проблеми впливають на індивідуальну та організаційну ефективність. Водночас, управління людськими ресурсами державної служби є складним процесом, зокрема через складну бюрократію та жорстку регламентацію. У наші дні процес управління людськими ресурсами у державних установах зазнає суттєвих змін.

Виокремлені наступні проблеми: існування старих концепцій управління та потреба у запровадженні процесів цифровізації в управління людськими ресурсами державної служби; існує проблема недовіреності системи навчання державних службовців, особливо з урахуванням нових викликів та глобальних небезпек; відсутні реальні мотиваційні механізми розвитку державних службовців; відсутність кадрового резерву системи державної служби; відсутній дієвий механізм кар'єрного зростання державного службовця; відсутність системи управління талантами у системі державної служби; механізм оцінювання діяльності кадрів здійснюється формально та суб'єктивно, а тому потребує удосконалення та модернізації. Зазначені проблеми мають вирішуватися у межах нормативно-правових документів, тому на сьогодні потрібно удосконалення та внесення змін до Закону України "Про державну службу".

The article analyzes and systematizes the problems of the human resources management system of the civil service of Ukraine. The author states that today there are many problems in the development of human resources of the civil service, which are also related to military operations, irregular work, the absence of decision-making algorithms in emergency conditions, problems related to online work, digitization of management processes and others. Human resource management can include functions such as planning, recruitment and selection, performance management, training, compensation and labor relations. Key issues in public sector HR management include motivating and compensating public servants to reward loyalty to the public service, managing the performance and effectiveness of public servants, selecting talent to achieve representation and diversity, and reforming the public service. These problems affect individual and organizational effectiveness. At the same time, the management of public service human resources is a complex process, in particular due to complex bureaucracy and strict regulations. Nowadays, the process of human resources management in public institutions is undergoing significant changes.

The author singled out the following problems: the existence of old concepts of management and the need to introduce digitalization processes in the management of human resources of the civil service; there is

a problem of the imperfection of the system of training civil servants, especially taking into account new challenges and global dangers; there are no real motivational mechanisms for the development of civil servants; lack of personnel reserve of the civil service system; there is no effective mechanism for civil servant career growth; lack of a talent management system in the civil service system; the mechanism for evaluating the performance of personnel is carried out formally and subjectively, and therefore needs improvement and modernization. The specified problems must be solved within the framework of regulatory and legal documents, therefore the Law of Ukraine "On Civil Service" needs to be improved and amended.

Ключові слова: державна служба, державні службовці, управління людськими ресурсами, управління персоналом, людські ресурси, кадровий потенціал, персонал, управління талантами, цифровізація, інноваційні технології, цифровізація, глобалізація, цифровий розвиток управління людськими ресурсами, професійний розвиток державних службовців, професійне навчання державних службовців.

Key words: civil service, civil servants, human resources management, personnel management, human resources, personnel potential, personnel, talent management, digitalization, innovative technologies, digitalization, globalization, digital development of human resources management, professional development of civil servants, professional training of civil servants employees.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Значимість ролі управління людськими ресурсами у досягненні організаційних цілей, залученні грамотних та кваліфіковано підготовлених кадрів очевидна як для бізнес-суб'єктів, що функціонують у конкурентному середовищі, так і для інституту державної служби, в якому задіяні тисячі громадян та їх трудова, а також публічна діяльність має бути високопрофесійною та ефективною, що наголошує на актуальності дослідження.

На сьогодні виникла багато проблем розвитку людських ресурсів державної служби, які також пов'язані з воєнним діями, ненормованою роботою, відсутністю алгоритмів прийняття рішень в надзвичайних умовах, проблемами, пов'язаними з роботою в онлайн-режимі, цифровізацією управлінських процесів та ін.

Тому на сьогодні виникла потреба у систематизації сучасних проблем управління людськими ресурсами державної служби.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління персоналом державної служби, питання удосконалення кадрового потенціалу державної служби, реформування та модернізації управління державною службою, аналіз та імплементація закордонного досвіду управління персоналом державної служби, підготовка, підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання державних службовців, селекція кадрів на державну службу аналізують, зокрема: В. Авер'янов, О. Антонова, В. Атаманчук, Ю. Битяк, Т. Василевська, Л. Воронько, Н. Гончарук, Н. Липовська, О. Мельников, Н. Нижник, В. Олуйко, Т. Пахомова, В. Побережна, Л. Прудіус, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Сурай, С. Хаджирадева, О. Харченко, І. Шпекторенко та ін.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація та виокремлення проблем системи управління людськими ресурсами державної служби України з метою визначення шляхів удосконалення управління людськими ресурсами державної служби.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Діяльність державних службовців характеризується високою відповідальністю та компетентністю, вимагає особливої підготовки та безперервного вдосконалення, оскільки саме від неї залежить якість послуг, що надаються, прийнятих управлінських рішень та виконання державних функцій. Змінні соціально-економічні умови, розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, ставлять перед інститутом державної служби нові цілі та завдання. Це виявляється і в нових підходах до управління людськими ресурсами державної служби. Проте впровадження нових підходів неможливе без вирішення існуючих на даний момент негативних явищ, що знижують ефективність інституту державної служби:

- 1) плинність кадрів;
- 2) недосконалість системи професійного розвитку державних службовців;
- 3) недостатня опрацьованість антикорупційних програм;
- 4) низький рівень залучення молодих фахівців на державну службу;
- 5) відсутність прозорих механізмів кар'єрного зростання персоналу;
- 6) навчання кадрів не відповідає вимогам, які пред'являються сучасною системою публічного управління.

Управління людськими ресурсами може включати такі функції, як планування, набір і відбір персоналу, управління продуктивністю, навчання, компенсація і трудові відносини. Ключові проблеми управління кадровими функціями у державному секторі включають мотивацію та компенсацію державним службовцям, щоб винагородити лояльність до державної служби, управління ефективністю та результативністю державних службовців, відбір талановитих осіб для досягнення представництва та різноманітності, а також реформування державної служби. Ці проблеми впливають на індивідуальну та організаційну ефективність.

Мотивація та компенсація зосереджені на тому, що пов'язує людей з організаціями та заряджає їх енер-

гією. Один із підходів, заснований на раціональному виборі, визначає особисті інтереси та зовнішні стимули, включаючи оплату праці, що базується на результатах роботи, моніторинг та контроль, управління співробітниками. Другий підхід, пов'язаний з теорією самовизначення, фокусується на альтруїзмі та соціальних цінностях та віддає пріоритет внутрішнім стимулам, дизайну роботи та ретельному добору, щоб створити лояльність до державної служби [1]. Ключове завдання полягає в тому, щоб виявляти тих, хто має мотивацію до державної служби, а також заохочувати компетентність і лояльність до державної служби. Відбір та розвиток тих службовців, хто захоплений державною службою, включає турботу про те, щоб політика і практика винагороди не витісняли мотивацію.

Управління людськими ресурсами державної служби є складним процесом, зокрема через складну бюрократію та жорстку регламентацію. У наші дні процес управління людськими ресурсами у державних установах зазнає суттєвих змін. Ці зміни обумовлені певними чинниками, серед яких слід зазначити такі:

- проявляється збільшення складності управлінської праці у державній службі;
- відсутні готові управлінські рішення і державним службовцям потрібно приймати рішення з урахуванням власного досвіду та знань;
- політичні та економічні реформи, що проводяться в суспільстві, змінюють і ускладнюють систему цінностей працівників;
- збільшуються вимоги до раціонального та ефективного використання персоналу державної служби через зростання чисельності працівників системи державного управління;
- змінюються цілі управління персоналом державної служби.

Важкодоступні списки вакансій, складні для аналізу назви посад та складні процеси проходження конкурсних процедур можуть відсіяти перспективних кандидатів ще до того, як вони заповнять документи на конкурс.

Аналогічні проблеми, які можуть виявлятися у вигляді жорстких параметрів роботи, прихованих робочих процесів та обмежених можливостей для кар'єрного просування по службі або збільшення винагороди державних службовців, також можуть виявлятися як проблеми з розвитку співробітників. Одна з найбільших проблем, з якими стикаються управління людськими ресурсами державної служби, полягає в тому, що є брак залучення талановитих кадрів через бюрократичні системи та бюджетні обмеження, що існують у багатьох органах державної влади.

У контексті нинішньої жорсткої конкуренції за талантами органи державної влади мають зробити пропозицію претенденту про те, що вони можуть запропонувати новому співробітнику швидку адаптацію через призначення ментора, гнучкий графік роботи та орієнтацію співробітника на результат, а не на процес, а також запропонувати навчання протягом життя з метою планування та розвитку кар'єри. Щоб максимізувати шанси знайти найкращих можливих кандидатів, урядові організації та державні підприємства повинні перекона-

тися, що вони зустрічаються з претендентами там, де вони перебувають, приділяючи особливу увагу роботі з молодими працівниками [2]. Державні установи повинні краще працювати над тим, щоб проникнути у суспільство, зокрема перед старшокласниками та студентами, а також перед іншими громадськими організаціями, та демонструвати переваги роботи у державному секторі та можливості, які вона надає для служіння загальному благу.

Постійною проблемою, за словами експертів, є сприйняття того, що робочі місця у державному секторі оплачуються нижче, ніж у приватному секторі. І хоча не завжди буває так, що роботодавці у державному секторі платять менше, ніж їхні колеги з приватного сектору, є сфери та посади, де роботодавці у державному секторі не можуть відповідати пакетам компенсацій та пільг, які пропонують комерційні фірми. Тому, на сьогодні важливою проблемою є збільшення заробітних плат державним службовцям, особливо в умовах воєнного часу, коли державні службовці працюють цілодобово, іноді без вихідних, і навіть з ризиком для свого життя.

Таким чином, систематизуємо основні проблеми управління людськими ресурсами державної служби України.

1. Існування старих концепцій управління. На даний час відсталість концепцій управління людськими ресурсами державної служби в основному пов'язана з відносною визначеністю поточної тенденції суспільного розвитку, а механізм керування має певне відставання у процесі розвитку у нових умовах. Особливо у традиційних відділах державного управління ідея офіційного стандарту не була порушена в соціальному розвитку нової епохи, що призвело до того, що існуючий механізм управління має певні рамки. Коли люди організовують діяльність для певної справи, сила дискурсу, якою володіє начальник, визначає механізм розгортання підпорядкованих відділів, а довгострокове рамкове позиціонування робить весь робочий механізм певною мірою позбавленим конкуренції.

На сьогодні назріло питання запровадження цифрового управління людськими ресурсами державної служби.

Перехід системи управління людськими ресурсами державної служби з традиційної платформи на цифрову основу вимагає від керівництва органів державної влади переорієнтації в основних напрямках свого розвитку:

- навчання, перенавчання працівників кадрової сфери: виникає потреба володіння навичками використання цифрових компетенцій, так званих "digital skills";
- залучення талантів (кадрів із затребуваними знаннями, вміннями та навичками);
- поява нових професій: адміністратор Big Data, тьютор та ін.;
- автоматизація системи управління персоналом.

При використанні інформаційних технологій якісно та кількісно збільшуються можливості здійснення через інформаційно-комунікативні технології практично всіх операцій, наприклад, надання або отримання різної інформації та виконання транзакцій, проведення тестування кандидатів, розрахунок стажу роботи, занесення

певних даних в особову справу працівника тощо. Разом з очевидними перевагами цифровізації управління людськими ресурсами державної служби також виникає очевидна необхідність у скороченні персоналу у зв'язки з автоматизацією багатьох процесів та невідповідності кваліфікаційної складової кадрів. Також при збої в системі внаслідок кібератаки, або "людської помилки", певна діяльність органу державної влади буде здійснена неякісно або будуть втрачені певні дані. Інформаційна безпека та захист мереж стикається із зовнішніми та внутрішніми навмисними загрозами, спрямованими на розкрадання даних. Хакери, шпигунство та витік інформації з вини державних службовців становлять найбільшу загрозу.

2. На сьогодні існує проблема недосконалості системи навчання державних службовців. Потребує розробка та впровадження інноваційних методів навчання державних службовців. Як один із варіантів запровадження в систему підготовки службовців інтерактивних методів навчання. Запровадження короткотермінових тренінгів, вебінарів з метою підвищення якості кадрового потенціалу державних службовців. Так, застосування діалогів і дискусій, обговорення питань з певної тематики сприяє вдосконаленню вміння відстоювати свою точку зору, розвитку комунікативних здібностей майбутніх управлінців. Рольова ділова гра дає можливість змоделювати ситуації, які наближені до реального життя, сприяє розвитку практикоорієнтованого навчання. Мозковий штурм розвиває у службовців вміння вирішувати проблемні питання та нестандартні завдання. Використання проектів формує навички, вміння з аналізу великого обсягу інформації, роботи з інтернет-технологіями та різними програмами.

При використанні методу кейс-стаді можна обговорювати рішення, що відповідають певним критеріям: просте-складне, швидке-довготривале, рутинне-цікаве, вже раніше апробоване-принципово нове тощо. Можна пропонувати державним службовцям вигадувати нестандартні шляхи вирішення проблем. При цьому необхідно виявляти фактори, що породили цю ситуацію, ранжувати їх за значимістю. При проведенні таких практичних занять педагоги пропонують також вводити прийоми моделювання — при аналізі виходу з ситуації, що виникла, за допомогою творчості: зображати ситуацію у вигляді прикладної схеми, виділяти ключові розділи, прогнозувати ймовірні сценарії поведінки осіб, залучених до ситуації, складати алгоритм власної поведінки, встановлювати потенційні компроміси [3].

Також важливо проблемне навчання, використання проектного методу, інноваційних методів і технологій навчання, орієнтованих на інтерактивний освітній процес (перш за все, пов'язаних з використанням інтернет-ресурсів).

І це вимагає перегляду стандартів освіти з підготовки державних службовців, а також залучення до системи навчання практиків-фахівців, які власними прикладами та наданням знань з власного досвіду управлінської діяльності зможуть навчати майбутніх управлінців орієнтуватися в управлінській ситуації.

3. Відсутні реальні мотиваційні механізми розвитку державних службовців. Так, на сьогодні заробітна плата та матеріальне стимулювання не прив'язані до систе-

ми оцінювання, саморозвитку, самоосвіти, досягнення певних результатів в роботі, застосування інноваційних методів у роботі тощо.

У сфері матеріальних стимулів державних службовців спостерігається парадокс, а саме: діє відносно низька оплата праці, яка, на загальну думку, не може бути стимулом для ефективної діяльності чиновника, але саме заробітна плата є єдиним джерелом доходу через встановлені законодавством обмеження. Наслідки: збільшення кількості службовців-"конформістів" за рахунок зниження кількості талановитих працівників; суттєвий приплив на державну службу людей, для яких зарплата не є стимулом у принципі, наприклад, бізнесменів, їхніх родичів; приплив новачків, котрим навіть невеликий розмір оплати праці на початку кар'єри — удача; надмірна "плинність" кадрів, а також корупція як незаконне доведення чиновником своєї заробітної плати до "справедливого" рівня.

Таким чином, матеріальна стимуляція на даний час не може бути основним мотивом ефективної діяльності державного службовця, оскільки заробітна плата не співвідноситься з оплатою праці аналогічного рівня поза державною службою і не може ефективно застосовуватися керівниками як міра стимулювання праці конкретного чиновника щодо регулювання додаткових виплат до посадового окладу, внаслідок їх нормативної регламентації.

Кар'єрне, професійне зростання, як правило, визначається дослідниками серед головних мотивів діяльності. Кар'єра пов'язана з більш цікавою та високооплачуваною діяльністю, владою та становищем у суспільстві, використанням адміністративного ресурсу, а для когось можливостями для розвитку та самореалізації. Однак, реалізувати мотив кар'єрного зростання дуже важко, оскільки на державній службі, на відміну від військової та правоохоронної, відсутній механізм кар'єрного зростання.

4. Тому наступна проблема — це відсутній механізм кар'єрного зростання державного службовця. Привертає увагу відсутність системи у кар'єрному зростанні персоналу державної служби. Так, Законом України "Про державну службу" передбачено, що просування державного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до цього Закону [4]. Водночас, сам механізм кар'єрного розвитку протягом професійного життя службовця не врегульований. Рух цей нерідко виглядає спонтанним, оскільки кар'єру вирішальною мірою визначає кадрова ситуація, а не продумана стратегія. Відсутність організаційного механізму просування по службі ускладнює вибір кар'єрної стратегії та тактики, як з боку службовців, так і з боку керівників органів державної влади.

Кадрові служби державних органів, здебільшого, ще не усвідомлюють важливість здійснення цілеспрямованого управління кар'єрою державних службовців, не приділяють відповідної уваги підвищенню кваліфікації, оцінці та відбору персоналу, а також не проводять службово-посадове та кар'єрне планування.

Важливість багатьох закріплених законодавством технологій управління кар'єрою, таких як: конкурсний

відбір, призначення на посаду, здійснення висновків з оцінювання, недооцінюються та на їх основі приймається лише четверта частина всіх рішень щодо кадрових питань, саме тому багато керівників, як і раніше, здебільшого підбирають для себе "зручну" команду і керуються, виключно, особистими уподобаннями.

Також досить негативним явищем, але цілком характерним для державної служби є така кар'єрна практика, як швидкісна кар'єра. Її сенс полягає в тому, що просування за посадовою ієрархією здійснюється стрімко, а зайняття державної посади, причому досить високого рівня, відбувається без будь-якої практики державної служби та без відповідного професійного досвіду. Але для управління кар'єрою на державній службі це має бути, скоріше винятком, ніж правилом. В управлінні кар'єрою державний службовець повинен пройти всі посади перед тим, як його призначать на вищу посаду, це диктується, виходячи насамперед з інтересів суспільства та підтримки високого авторитету держави та поваги до законів.

5. Важливою проблемою є відсутність кадрового резерву системи державної служби.

Кадровий резерв має не тільки формально існувати, але бути професійно підготовленим настільки, щоб заміщення вакантної посади відбувалося безболісно, щоб призначенець на нову посаду зміг ефективно реалізовувати функції державного апарату.

Разом з тим, створення кадрового резерву не гарантує зростання професіоналізму державних службовців, підвищення якості державного управління та надання йому інноваційного характеру. Більше того, у старій редакції Закону України "Про державну службу" було передбачено формування кадрового резерву, який, на жаль, формувався формально і не виконував функції поповнення кадрів та заміщення посад.

Кадрове забезпечення органів державної влади висококваліфікованими фахівцями йтиме більше ефективно, якщо вжити всіх необхідних заходів не тільки щодо активізації використання кадрового потенціалу державних службовців, а й застосування нового концептуально підходу до формування кадрового резерву як основи поповнення системи державної служби професійними кадрами.

6. Відсутність системи управління талантами. Під управлінням талантами розуміється процес залучення та відбору найбільш здібних та високоінтелектуальних співробітників [5]. Термін "управління талантами" виник у 1990-ті рр., спочатку для позначення діяльності в галузі HR-менеджменту, спрямованого на залучення персоналу до інноваційних процесів та формування творчих стимулів для розкриття творчого потенціалу. Щодо концепції управління талантами слід виділити термін "сорсинг" (від англійського "sourcing"), що означає процес пошуку, залучення та оцінки висококваліфікованих кадрів [6]. При використанні концепції управління талантами як основи формування моделі залучення персоналу для органів державного управління слід виходити з існування ключової відмінності традиційного пошуку, залучення та відбору кадрів від того, якою базуватиметься на зазначеній концепції.

На відміну від України органами державного управління різних країн світу накопичено певний досвід застосування положень концепції управління талантами. Наприклад, на державній службі у Великобританії та США застосовується ексклюзивна модель, в якій першочергова роль відведена завданням пошуку та залучення кадрів, що мають унікальні характеристики. Усі працівники об'єднані у групи. Талановиті співробітники формують верхівку — так званий пул HiPo (10% від загальної чисельності), на другому щаблі розташовуються працівники другого дивізіону. При цьому серед працівників кадрової служби призначаються спеціалісти, на яких покладено функцію роботи з талановитим персоналом. У Сінгапурі у рамках застосування концепції управління талантами частково застосовується ексклюзивна модель. Для пошуку та залучення унікальних співробітників ведеться робота з організації різних проектних заходів на кшталт державних стипендій уряду, які видаються найбільш успішним випускникам освітніх установ [7].

Слід звернути увагу, що концепція управління талантами може охоплювати практично всі напрями управління людськими ресурсами державної служби. Так, концептуальна модель управління талантами представлена такими блоками: виявлення талантів; залучення талантів (визначення особистості співробітника, його здібностей, надання умов, кращих, ніж в інших працевластувачів); розвиток талантів (залучення співробітників до діяльності органу влади, формування позитивного образу державної служби, перманентна оцінка таланту, навчання та розвиток талановитого персоналу, керування кар'єрою); утримання таланту (створення сприятливих психологічних, професійних та матеріальних умов); розвиток професійних компетенцій (індивідуальний прогрес, оцінка результатів).

7. Механізм оцінювання діяльності кадрів здійснюється формально та суб'єктивно.

На нашу думку, для оцінювання ефективності та результативності службовця можна використовувати визначення "ключових показників результативності" (Key Performance Indicators — KPI). Система KPI побудована на виборі найважливіших показників результативності, які максимально характеризують кінцевий ефект [8].

Існує два підходи до розробки KPI організації, підрозділів та співробітників — процесний та функціональний.

1. Процесний підхід — визначає та формулює процеси в організації. При цьому процеси формуються у загальному вигляді як цілі-наміри без прив'язки до певних показників, термінів та нормативів.

2. Функціональний підхід — відповідно до структури організації будуються основні напрями діяльності для кожного держслужбовця організації залежно від посади. У кожній організації є система посад (штатний розклад) та взаємодія між ними. Кожна посада має свої службові функції, які працівник має виконувати. Для службових функцій за бажанням можна розробити певні показники, що дозволяють оцінити рівень виконання цієї функції із застосуванням KPI.

Цілі в організації передаються "згори донизу" на рівень підрозділів та співробітників щоб не було відхилень від стратегічної мети організації. Створюється збалансований набір показників в організацію, далі спускається підрозділам і держслужбовцям. Такі показники зручно групувати на якісні — кількісні та командні — індивідуальні [8; 9].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що для підвищення ефективності управління людськими ресурсами державної служби слід реалізувати наступне:

- прийняти Концепцію реформування управління людськими ресурсами державної служби;
- проаналізувати процеси управління людськими ресурсами, щоб спростити їх та скоротити кількість часу, що вони займають, чи неефективність, що вони створюють;
- розвивати навички та компетенції, які підтримують місію, бачення та цінності організації;
- визначити компетенції, необхідні для того, щоб бути ефективними;
- залучати співробітників та керівників до практики забезпечення безпеки, доброго самопочуття, навичок міжособистісного спілкування, розвитку тощо;
- запровадження цифровізації процесів управління людськими ресурсами державної служби.

ВИСНОВКИ

У статті проаналізовані та систематизовані проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України та виокремлені наступні проблеми: існування старих концепцій управління та потреба у запровадженні процесів цифровізації в управління людськими ресурсами державної служби; існує проблема недосконалості системи навчання державних службовців, особливо з урахуванням нових викликів та глобальних небезпек; відсутні реальні мотиваційні механізми розвитку державних службовців; відсутність кадрового резерву системи державної служби; відсутній дієвий механізм кар'єрного зростання державного службовця; відсутність системи управління талантами у системі державної служби; механізм оцінювання діяльності кадрів здійснюється формально та суб'єктивно, а тому потребує удосконалення та модернізації. Зазначені проблеми мають вирішуватися у межах нормативно-правових документів, тому на сьогодні потрібно удосконалення та внесення змін до Закону України "Про державну службу".

Література:

1. Носкова Ю.В., Пирогова А.А., Лымарева О.А. Сравнительный анализ систем управления персоналом на государственной службе и в сфере услуг. Экономика устойчивого развития. 2019. № 3. С. 133—139.
2. Кашлакова А. І. Система управління талантами на державній службі: сутність та необхідність впровадження в Україні. Державне управління удосконалення та розвиток. 2020. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdfhttp://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf
3. Година М.А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційноправового забезпечення публічної

служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені Б.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 18—23.

4. Закон України "Про державну службу". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

5. Chhabra N.L., Mishra A. Talent management and employer branding: Retention battle strategies. Journal of Management Research. 2008. № 7 (11). С. 50—61.

6. Business Dictionary: Definition of personnel management. BusinessDictionary URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html>

7. Talent Management: Figures and Trends. HR Media LLC. URL: <http://www.hrmedia.ru/node/1508>

8. Bird S. M. Performance indicators: good, bad, and ugly. Journal of the Royal Statistical Society. 2005. № 8. P. 12—18.

9. Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis. Procedia Economics and Finance. 2014. № 15. P. 162—168.

References:

1. Noskova, Yu.V. & Pyrokhova, A.A. & Lymareva, O.A. (2019), "Comparative analysis of personnel management systems in the public service and in the service sector", *Ekonomyka ustoichyvoho razvytyia*, vol. 3, pp. 133—139.
2. Kashlakova, A. I. (2020), "Talent management system in the civil service: essence and necessity of implementation in Ukraine", *Derzhavne upravlinnia udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 9, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdfhttp://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/55.pdf (Accessed 27 Mar.2023).
3. Hodyna, M.A. (2020), "The content, structure and significance of the professional development of civil servants in the system of measures of organizational and legal support of the public service in Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 31 (70), no. 2, pp. 18—23.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 30 Mar.2023).
5. Chhabra, N.L. & Mishra, A. (2008), "Talent management and employer branding: Retention battle strategies", *Journal of Management Research*, vol. 7 (11), pp. 50—61.
6. Business Dictionary (2023), "Definition of personnel management", available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> (Accessed 7 Mar.2023).
7. Vorogushin, E. (2017), "Talent Management: Figures and Trends", HR Media LLC, available at: <http://www.hrmedia.ru/node/1508> (Accessed 10 Mar.2023).
8. Bird, S. M. (2005), "Performance indicators: good, bad, and ugly", *Journal of the Royal Statistical Society*, vol. 8, pp. 12—18.
9. Buleca, J. & Mura, L. (2014), "Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis", *Procedia Economics and Finance*, vol. 15, pp. 162—168.

Стаття надійшла до редакції 23.06.2023 р.