

Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України

Віктор М. Шостак  1 *

¹ Волинський національний університет імені Лесі Українки (Україна). Доцент кафедри культурології, к. і. н., доцент

* Автор-кореспондент, e-mail: shostakvictor4@gmail.com



СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

отримана:

30 серпня 2024 р.

переглянута:

3 жовтня 2024 р.

прийнята:

8 жовтня 2024 р.

опублікована

онлайн:

25 жовтня 2024 р.

Авторське право

© 2024 автора



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства — Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

DOI: [10.70651/3041-248X/2024.2.03](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03)

У статті досліджуються особливості інновацій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. Визначено, що поняття інновацій в управлінні людськими ресурсами охоплює впровадження нових ідей, методів, технологій і процесів, спрямованих на підвищення ефективності та результативності управління персоналом. Підкреслено вагомість дослідження даної тематики. Зокрема йдеться про необхідність публічного сектору та органів управління адаптуватися до вимог війни та суспільно-політичної кризи; необхідність формувати стратегію подальшого розвитку публічної сфери через імплементацію різноманітних міжнародних угод. Основною метою дослідження визначено вивчення особливостей впровадження інновацій у системі управління людськими ресурсами публічного сектору України. Зокрема виявлення основних позитивних практик запровадження різноманітних електронних систем, цільових напрямів розвитку цифровізації органів державного управління та визначення перспективних напрямів дослідження. Доведено, що існує кілька напрямів функціонування персоналу організацій, відповідно до організаційних, технологічних, а також соціальних змінних, які тим чи іншим чином впливають на взаємодію між працівниками, керівництвом та іншими стейкхолдерами. Так, використання технологічних інновацій, дозволяє використовувати нові технології для автоматизації HR-процесів (наприклад, системи управління талантами, HR-аналітика, створювати різноманітні платформи для електронного документообігу); використання онлайн-інструментів для навчання та розвитку (e-learning, вебінари). Організаційні інновації сприяють запровадженню нових моделей управління. У підсумку виокремлено що дане дослідження має кілька пріоритетних напрямів щодо його подальшого розвитку: стратегічних комунікацій у публічної політики, формування корпоративної культури державних структур, визначення їхньої місії, стратегічної цілі, цінностей та візії; розвиток інноваційного лідерства; формування через інновації горизонтальних зв'язків в організації; забезпечення органами державного управління принципів справедливості, відкритості, прозорості, рівного доступу тощо через розвиток цифрових трансформацій, зокрема і державного врядування.



КЛЮЧОВІ СЛОВА

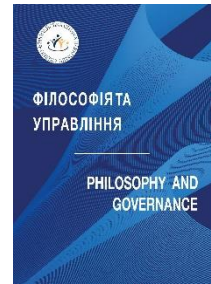
публічне управління, державна політика, електронне врядування, управління персоналом.



e-ISSN 3041-248X

Philosophy and Governance

<https://www.eu-scientists.com/index.php/fag>



Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine

Viktor Shostak  ¹*



¹ Lesya Ukrainka Volyn National University (Ukraine). Associate professor at the Cultural Studies Department, PhD in History, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: shostakvictor4@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

Received:

30 August 2024

Revised:

3 October 2024

Accepted:

8 October 2024

Published online:

25 October 2024

Copyright © 2024
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

DOI: [10.70651/
3041-248X/2024.2.03](https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03)

The article examines the characteristics of innovations in human resource management within Ukraine's public sector. It defines the concept of innovation in human resource management as the introduction of new ideas, methods, technologies, and processes aimed at enhancing the efficiency and effectiveness of managing human resources. The importance of studying this topic is highlighted, particularly in light of the need for the public sector and government bodies to adapt to the demands of wartime and the socio-political crisis, as well as the necessity to develop a strategy for advancing the public sector through the implementation of various international agreements. The main objective of the study is to analyze the specific features of introducing innovations in the human resource management system of Ukraine's public sector. This includes identifying successful practices for implementing electronic systems, key areas for the digitalization of public administration, and promising research directions. The study demonstrates that several organizational, technological, and social variables influence the interactions between employees, management, and other stakeholders. For instance, technological innovations enable the automation of HR processes (e.g., talent management systems, HR analytics, electronic document management platforms) and the use of online tools for employee training and development (e-learning, webinars). Organizational innovations promote the adoption of new management models. The study highlights several priority areas for further development: strategic communications in public policy, shaping the corporate culture of government agencies, defining their mission, strategic goals, values, and vision; fostering innovative leadership; developing horizontal connections within organizations through innovation; and ensuring principles such as fairness, transparency, openness, and equal access through the digital transformation of public administration.



KEYWORDS

public administration, public policy, e-governance, personnel management.

1. Вступ

Актуальність дослідження тематики інновацій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України зумовлена кількома вагомими чинниками. По-перше йдеться про імплементацію доволі значної кількості міжнародних договорів, які пов'язані із бажанням України долучитися до Європейського Союзу та НАТО. Усвідомлюючи усю складність процесів узгодження українського та європейського законодавства, розуміємо, що низка змін є просто необхідним викликом часу для публічної політики України. По-друге, впровадження інноваційних підходів до системи державного управління, все таки впливає на рівень підвищення ефективності їхньої роботи, позаяк традиційні методи доволі часто є застарілими, і такими, що не відповідають вимогам сучасного світу. Наприклад, впровадження технологій, пов'язаних із автоматизацією процесів, електронним документообігом чи системою HR-аналітики, дозволяє оптимізувати управлінські рішення, зменшити бюрократію та покращити якість обслуговування громадян. По-третє, закінчення другого року великої російсько-української війни чітко показує на нестачу кваліфікованих кадрів, або ж на порушення публічними особами певних рамок моралі та відданості загальнолюдським та державним принципам. Отже, вважаємо, що інновації в управлінні людськими ресурсами, такі як програми розвитку талантів і адаптації молодих спеціалістів, можуть змінити цю ситуацію, зробивши державну службу привабливішою для молоді. Йдеться про додаткові можливості проходження стажування, різноманітні школи для майбутніх управлінців тощо. Отже, варто підкреслити вагомість дослідження даної тематики та розуміння того наскільки важливими є інновації у сфері державного управління людськими ресурсами для публічного сектору України.

2. Огляд літературних джерел

Європейська мережа державного управління (EUPAN) вважається неформальною мережею, яка відповідає за співпрацю генеральних директорів, керівників державного сектору країнах-членах Європейського союзу. Унікальність EUPAN полягає в тому, що вона дозволяє різноманітним керівникам мати постійну можливість обмінюватися думками, досвідом, інструментами та практичними кейсами щодо важливих та актуальних тем. У контексті вивчення тематики інновацій у публічній системі управління України, кейс вивчення Європейського ресурсного центру CAF. Створений завдяки співпраці в рамках мережі EUPAN, цей центр вважається європейським інструментом якості щодо вивчення державного управління та методів досконалості в державному секторі. Вперше CAF був представлений у 2000 як модель, яка сприяє досягнення якості у державному секторі. До сьогодні, вона переглядалася п'ять разів, востаннє у 2020 році, визначаючи пріоритетними напрями розвитку державних органів управління за такими напрямками як цифровізація, гнучкість, сталість, різноманітність та інновації [13–16].

Поняття інновацій в управлінні людськими ресурсами охоплює впровадження нових ідей, методів, технологій і процесів, спрямованих на підвищення ефективності та результативності управління персоналом. Загалом можна виокремити кілька напрямів функціонування персоналу організацій, відповідно до організаційних, технологічних, а також соціальних змінних, які тим чи іншим чином впливають на взаємодію між працівниками, керівництвом та іншими стейкхолдерами. Так, використання технологічних інновацій, дозволяє використовувати нові технології для автоматизації HR-процесів (наприклад, системи управління талантами, HR-аналітика, створювати різноманітні платформи для електронного документообігу); використання онлайн-інструментів для навчання та розвитку (e-learning, вебіари). Організаційні інновації сприяють запровадженню нових моделей управління, наприклад, гнучкості структури (agile) або створення самоуправлінських команд. Цих інновацій також стосується розробка нових підходів до рекрутингу та відбору кадрів (використання психологічних тестів, інтерв'ю на основі компетенцій тощо). Соціальні інновації як правило охоплюють імплементацію програм, які сприяють розвитку корпоративної культури, підвищенню залученості працівників та рівня їхньої мотивації. Таке різноманіття управлінських інструментів у контексті розвитку державного управління, вказує на важливість використання комплексного підходу у формуванні стратегії розвитку управлінського потенціалу публічної

сфери України. Цю тезу також розгортає у своєму дослідженні з галузі цифрової економіки Л. Матвейчук [8]. Коцюба К. підкреслює, що в умовах постійного технологічного прогресу і невідомого зростання цифрової спроможності держави, важливою передумовою ефективного виконання професійних завдань представниками державних органів є ефективне управління персоналом [5]. Каховська О. та колеги, вважають, що інноваційні (новаторські технології) у системі державного управління можуть впливати на зниження витрат. Йдеться про послуги, логістику та окремі елементи управління. З цієї точки зору, введення інновацій сприятиме збереженню фінансових загальнодержавних та ресурсів та місцевих бюджетів територіальних громад [4, с. 231].

У дослідженні Майстренко К. визначено, що основні інноваційні аспекти управління персоналом мають бути враховані на етапах набору, відбору та адаптації персоналу. Дослідниця вважає за доцільне у сфері державного управління запровадити хедхантинг – це своєрідний процес активного пошуку та залучення талановитих фахівців для роботи в компанії, особливо у випадках, коли компанія потребує висококваліфікованих кадрів. Цей метод часто використовується для заповнення керівних позицій або спеціалізованих вакансій, які важко заповнити через нестачу відповідних кандидатів на ринку праці. На відміну від традиційних методів підбору персоналу, коли компанія чекає, доки кандидати відгукнуться на вакансію, хедхантери активно шукають відповідних фахівців, зазвичай у конкуруючих компаніях. Хедхантинг дозволяє компаніям знайти талановитих працівників, які можуть мати унікальний досвід і навички, що важливо для розвитку бізнесу. Це особливо корисно в умовах високої конкуренції на ринку праці, або ж як в українських реаліях – за умови «кадрового голоду», спричиненого війною та недосконалою державною політикою щодо органів управління. Також Майстренко К. вважає за доцільне використання методів скринінгу та рекрутингу [7, с. 232].

Окремим аспектом ефективного державного управління є комунікації, наприклад у дослідженні Молохової Ю. та Шапошник Т., доведено, що ефективно збудована комунікативна система є запорукою успішної реалізації стратегії управління персоналом [9]. Узагальнюючи проблему розвитку системи державного управління в Україні, Гончарук Н та Пирогова Ю., виокремлюють кроки, які необхідно зробити, щоб досягнути стратегічного розвитку державної влади: відпрацювати законодавчі та нормативні аспекти державної служби; розробити Стратегію управління персоналом державної служби; здійснити якісний розподіл функціональних обов'язків у державних органах управління; здійснювати аналіз та прогноз щодо стратегічної перспективи кадрового потенціалу; залучати при необхідності аутсорсингові та консалтингові агентства; впроваджувати новітні технології та інноваційні підходи в управлінні персоналом; впроваджувати передовий зарубіжний досвід стратегічного управління людськими ресурсами на державній службі, європейські принципи, стандарти (TQM, CAF, ISO 9000, SA 8000 та ін.) та міжнародні норми у цій сфері тощо [14]. Однак, спільним для усіх знаменником залишається питання цифровізації органів державного управління. Наприклад, Коцюба К. зазначає. Що впровадження цифрового врядування дозволить суттєвим чином трансформувати уявлення суспільства про «механізми управління державними установами» [5, с. 274].

У цьому контексті, Лопушанський І. виокремлює десять стратегічних технологій державного управління, які мають відношення до запровадження інноваційних ініціатив щодо трансформації органів державного управління у контексті їхньої цифровізації: «цифрове» робоче місце; багатоканальне інформування та залучення громадян; відкриті дані; електронна ідентифікація громадян; повсюдна аналітика; «розумні» машини та засоби; «інтернет речей»; «цифрові» державні платформи; програмні архітектури; блокчейн [6].

3. Постановка завдання

Основною метою дослідження вивчення особливостей впровадження інновацій у системі управління людськими ресурсами публічного сектору України. Зокрема виявлення основних позитивних практик запровадження різноманітних електронних систем, цільових напрямів розвитку цифровізації органів державного управління та визначення перспективних напрямів дослідження.

4. Методи та матеріали

Під час проведення дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз наукових публікацій, книг, законів, річних звітів щодо вивчення інновацій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі. Перш за все це передбачало зір інформації із відкритих порталів – Верховної Ради, Кабінету Міністрів, міністерства цифрової трансформації. А також залучення академічних баз даних, зокрема JSTOR, Google Scholar, ORCID, Academia edu, та численних репозитаріїв наукових установ та інститутів. У дослідженні використані метод контент-аналізу, який допомагає зібрати та узагальнити інформацію з наукових статей, книг та досліджень, пов'язаних із темою ефективності управління персоналом; метод синтезу інформації, який передбачав об'єднання різних джерел даних для створення цілісного бачення проблеми; метод порівняльного аналізу, який включав зіставлення різних підходів і механізмів оцінки для виявлення їхньої відмінності та схожості. Цей метод був корисний при аналізі показників цифрової трансформації в Україні а 2022 та 2023 рік, а також при порівнянні механізмів управління персоналом. Також було використано емпіричний метод, який передбачав збір та аналіз даних із реальних практик управління персоналом. У процесі дослідження я спирався на приклади реальних організацій, які впроваджували різні системи оцінки ефективності персоналу, і на наукові дослідження цих практик та метод теоретичного моделювання, для побудови концептуальних моделей, що пояснюють, яким чином різні механізми оцінки ефективності управління персоналом можуть бути інтегровані у систему публічного управління України. Ще одним методом, використаним у дослідженні був метод аналізу кейсів, що полягає у вивченні конкретних прикладів роботи різних механізмів оцінки ефективності у реальному житті. Отже, комбінація та сукупність усіх цих методів забезпечила багатостороннє висвітлення заявленої теми з урахуванням різноманітних підходів і наукових даних.

5. Результати та обговорення

Інновації у контексті здійснення управління людськими ресурсами у публічній сфері – це своєрідні ідеї, які працюють на створення нового, суспільно-значущого простору. Вони є важливими інструментами, що використовуються для модернізації державного управління, підвищення ефективності та гнучкості органів влади, а також для забезпечення більш якісного надання публічних послуг. З одного боку систему управління персоналом державної служби, можна розглядати як самофункціонуючу та певним чином організовану підсистему, в якій взаємодіють суб'єкти та об'єкти управління, формуються власні управлінські відносини, визначаються та реалізуються конкретні завдання щодо формування та раціонального використання персоналу. дієздатність державного органу. З іншого боку, будучи складовою управління всією державною службою, система управління персоналом взаємодіє з навколишнім середовищем, враховує та задовольняє його потреби та інтереси.

Здійснюючи детальний аналіз існуючих підходів до управління кадрами в державних органах України, перш за все варто звернути увагу на нормативні документи та акти, які регулюють діяльність органів державного сектору. Наприклад, Закон України «Про державну службу» у чинній редакції визначає державну службу як «публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави» [1]. Цим законом визначні основні терміни, які окреслюють поняття державної служби, визначені основні принципи та категорії державних службовців, а також внесені основні вимоги, права, обов'язки державного службовця. Визначена юридична сфера підпорядкування та регулювання органів державного управління та ін.

Із врахуванням Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, Кабінет Міністрів України розробив стратегію реформування державного управління до 2025 року, яка викладена у Розпорядженні про «Деякі питання реформування державного управління України» від 21 липня 2021 р. Основні завдання, які покладені на реформування викладено у табл. 1.

Як бачимо, завдання, які є актуальними у контексті розвитку державної служби в Україні сфокусовані переважно на розвиток цифровізації як у системі управління персоналом, так і у контексті взаємодії із соціумом. Також у перспективі розвитку управління людськими ресурсами, визначено правові передумови, врахування яких забезпечуватиме подальший інноваційний

розвиток у державі. Зокрема йдеться про необхідність прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». На нашу думку, чіткість у правовому полі щодо прав, обов'язків, завдань та специфіки співдії із громадянами є важливим кроком у розвитку сучасного державного управління.

Таблиця 1. Завдання Стратегії реформування державного управління «України» від 2022 до 2025 року

Адміністративна процедура	Забезпечення якості та доступності послуг	Розвиток інфраструктури
Імплементация закону про адміністративну процедуру	Розвиток мережі центрів надання адміністративних послуг з урахуванням інклюзивності, доступності та зручності для суб'єктів звернень;	Забезпечення взаємодії публічних електронних реєстрів з використанням системи «Трембіта».
Навчання державних службовців, щодо взаємодії із громадянами у контексті їхньої обізнаності щодо адміністративних процедур	Забезпечення подальшої децентралізації повноважень щодо надання адміністративних послуг шляхом їх делегування органам місцевого самоврядування	Забезпечення використання надійних, безпечних та сучасних засобів та схем електронної ідентифікації за допомогою інтегрованої системи електронної ідентифікації
	забезпечення подальшої інтеграції послуг до центрів надання адміністративних послуг	
	запровадження системи моніторингу та оцінки якості надання адміністративних послуг відповідно до єдиних стандартів з метою їх подальшого удосконалення	
	проведення реінжинірингу адміністративних та інших публічних послуг за принципом клієнтоорієнтованості.	

Джерело: Складено автором на основі [12].

Як бачимо, завдання, які є актуальними у контексті розвитку державної служби в Україні сфокусовані переважно на розвиток цифровізації як у системі управління персоналом, так і у контексті взаємодії із соціумом. Також у перспективі розвитку управління людськими ресурсами, визначено правові передумови, врахування яких забезпечуватиме подальший інноваційний розвиток у державі. Зокрема йдеться про необхідність прийняття Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування». На нашу думку, чіткість у правовому полі щодо прав, обов'язків, завдань та специфіки співдії із громадянами є важливим кроком у розвитку сучасного державного управління. Усвідомлення державними службовцями своєї місії, і побудова на перетині юридично визначених зобов'язань, місії держави та індивідуальних, моральних та інституційних цінностей своєї візії, може у подальшому забезпечити функціонування державної служби на тому рівні, який відповідатиме позитивним практикам демократично стабільних країн. Водночас, ідеологи законопроектів про державну службу, очікують, що рух згідно закладеної ними Стратегії реформування державного управління «України» сприятиме підвищенню престижності посад державних службовців в органах місцевого самоврядування, відкритості, прозорості та рівного доступу громадян до служби в органах місцевого самоврядування, що водночас забезпечить можливість кар'єрного росту державних службовців, підвищення рівня соціального захисту та матеріального забезпечення службовців.

Цілком доречним у контексті даного питання зазначити, що у сучасному стані буде акцент на впровадженні різноманітних інновацій у системі управлінні людськими ресурсами. Наприклад, використання цифрових інструментів та платформ для управління кадрами (HR-аналітика, автоматизація процесів, електронний документообіг). Так, згідно статистичних даних, зібраних міністерством цифрової трансформації (рис. 1), у 2023 році середній Індекс цифрової трансформації становить 0.632 бала з 1 можливого. Найвищі показники спостерігають у таких субіндексах, як «Режим без паперів» (0.697), «Інституційна спроможність» (0.678) та

«Проникнення базових е-послуг» (0.666). Найнижчий показник у субіндексі «Галузева ЦТ» (0.560). Таким чином, у контексті розвитку цифровізації, міністерство сформувало кілька ключових напрямів, за якими необхідно більше працювати задля досягнення поставлених цілей: сфера кібербезпеки, охорони здоров'я та цивільного захисту. Тут варто зауважити, що ці напрями насправді є одними із найважливіших, позаяк в умовах війни, найбільш глобальною потребою є безпека.

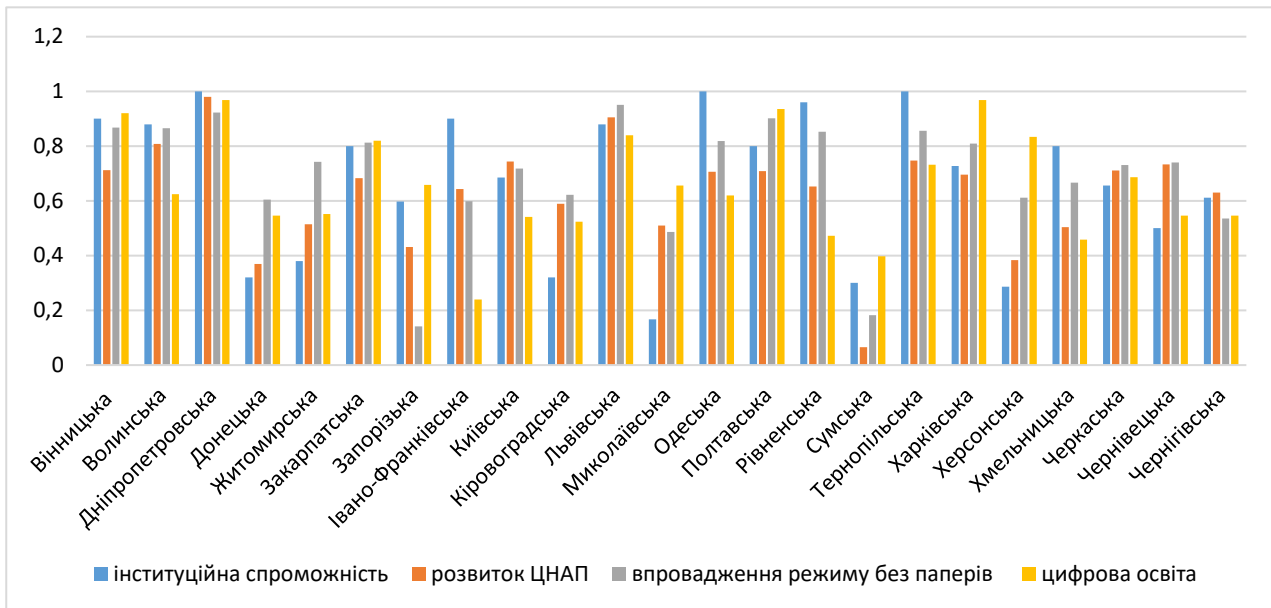


Рис. 1. Показники субіндексів цифрової трансформації у публічному секторі України за 2023 рік

Джерело: сформовано автором за [3].

У порівнянні із 2022 роком, середній показник Індексу цифрової трансформації становив 0,651 бала з 1 можливого. Тому, можемо вказати на певний парадокс, оскільки видавалося б що цифровізація держави мала б зростати, натомість, ми спостерігаємо падіння цього показника у 2023 році. Найвищі значення субіндексів мають показники «Розвиток ЦНАП» (0,771), «Режим без паперів» (0,691) та «Розвиток інтернету» (0,683). Найнижчим показником у 2022 році виявлено рівень субіндексу «Цифрова освіта» (0,406) [2]. Тут варто також зробити певну ремарку, адже з одного боку в Україні доволі розвинуті мережі та можливості отримувати освіту онлайн. Йдеться і про наявність платформ, у тому числі і міжнародних із доступними курсами, і різноманітних онлайн шкіл, що створює можливість отримання додаткових знань та підвищити кваліфікацію. З іншого боку, цифровізація освіти також залежить і від галузевої цифровізації, наприклад, впровадження різноманітних послуг на усі рівнях освіти. До прикладу, позитивною практикою є впровадження урядом Естонії у період від 2002 до 2007 років електронних ідентифікаційних карток, а також програми E-School, яка допомагає батькам дізнатися про шкільні успіхи дитини, її оцінки, отримувати домашнє завдання через доступ до інтернету [11].

Загалом, виділивши основні, на нашу думку сегменти, які пов'язані із цифровізацією органів управління у публічному секторі, можемо побачити яким чином розподіляються ті чи інші субіндекси у всій Україні. Наприклад, за показником інституційної спроможності лідерами є Одеська, Дніпропетровська та Тернопільська області; за показником розвитку ЦНАП – Дніпропетровська, Львівська та Волинська; за показником впровадження режиму без паперів – Львівська, Дніпропетровська і Полтавська; за показником цифрова освіта – Харківська, Дніпропетровська і Полтавська.

Загалом до шкал субіндексів цифрової трансформації, міністерство відносить інституційну спроможність, розвиток інтернету, розвиток ЦНАП, режим «без паперів», цифрова освіта, візитівка області, проникнення базових електронних послуг, галузева цифрова трансформація. Здійснення моніторингу за цими ключовими індикаторами допомагає визначати пріоритети подальшого розвитку електронного врядування та імплементацію норм та законів на увесь сектор державного управління. Цікавим індикатором у цьому контексті є режим «без паперів». Основною метою якого є підвищення ефективності держорганів. Режим «без паперів» допомагає

ефективно використовувати різноманітну цифрову інфраструктуру у контексті здійснення управління, наприклад, хмарні сервіси, інформаційні системи та платформи.

Доволі успішним прикладом практичного кейсу є розроблена стратегія розвитку персоналу, розроблена Національним агентством України з питань державної служби, на яке, до слова покладена місія із розробки стратегічних планів що функціонування державної служби як такої (рис. 2).



Рис. 2. Стратегія розвитку персоналу апарату НАДС до 2024 року

Джерело: створено автором за матеріалами [10].

В загальному, особливий акцент робиться на такі ключові показники: ефективне планування цілей і завдань; розвиток лідерського потенціалу; удосконалення системи винагороди та мотивації; створення психологічно комфортного середовища, яке б допомагало зберігати баланс між особистим та професійним життям; сприяння професійний розвитку. Також важливими аспектами є концентрація на розвиток бренду структури НАДС, підвищення рівня корпоративної культури всередині організації та її зовнішньої презентації, можливостей доступу до інформації тощо [10].

Важливими моментами у впровадженні інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі є вироблення механізмів комплексної оцінки працівників. Серед найбільш визнаних О. Грідін виділяє такі: інформаційні системи управління персоналом; програмне забезпечення для управління продуктивністю; 360-градусна оцінка зворотного зв'язку; оцінка за результатами виконання завдань; оцінка за цілями та ключовими результатами; оцінка за допомогою різноманітних програм та застосунків, які мають у своїй основі вбудовану систему AI; методологія Lean, Six Sigma тощо. Схематично, найбільш вдалі інноваційні системи контролю ефективності працівників можна зобразити таким чином (рис. 3):

Також в управлінських структурах доволі часто прийнято використовувати різноманітні системи рейтингування із застосуванням об'єктивних критеріїв оцінювання, наприклад компетентності, постійної участі у проектах, спрямованих на підвищення кваліфікації тощо. Важливими залишаються класичні інструменти HR, зокрема психологічне тестування, системний моніторинг, проведення різноманітних корпоративних, кризових та інших заходів з метою виявлення причин та недоліків ефективності команди, та цілеспрямованої боротьби із негативними наслідками.

Отже, бачимо, що впровадження інновацій у систему управління державною політикою у публічній сфері України є доволі важливим і необхідним процесом.

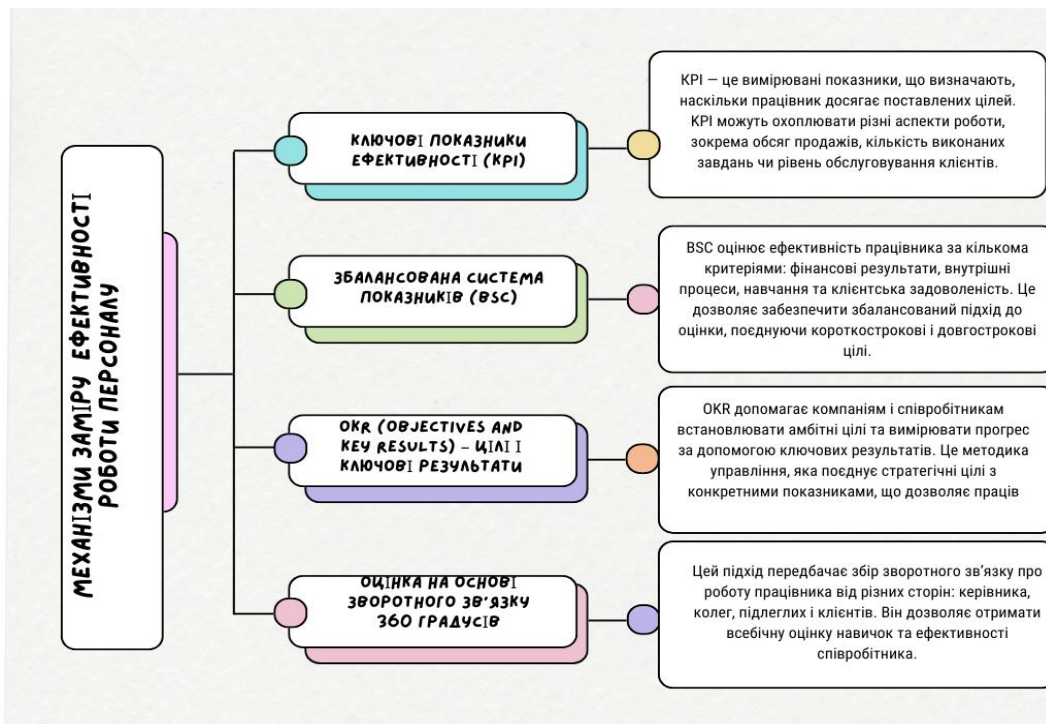


Рис. 3. Механізми заміру ефективності роботи персоналу

Джерело: складено автором на основі аналізу літератури [5; 7; 10;15].

Відсутність розуміння механізмів і принципів роботи електронних баз даних та різноманітних систем, швидкості зміни психології самої людини, підходу до цінностей, місії та візії державної служби, а також непоодинокі випадки, які спостерігаємо на практиці, зокрема відсутність чітко визначеної корпоративної культури, відсутність відкритих та прозорих конкурсів на заміщення управлінських посад, зрештою призводить до формування «кадрового голоду», відсутності компетентних управлінців того.

6. Висновки

Підсумовуючи викладене, хочемо зазначити наступне.

По-перше, впровадження інновацій у систему функціонування органів державного управління є необхідною процедурою, обумовленою кількома аспектами. Формування загальної державної політики щодо публічної сфери, яка відповідає викликам війни.

По-друге, інновації у системі державного управління в публічній політиці України сприяють концептуалізації та структуризації розуміння управлінської гілки, що могло б викристалізувати розуміння посадових повноважень, виду відповідальності за службові проступки тощо;

По-третє, інновації у системі управління відповідають викликам та вимогам часу у контексті розвитку подальших взаємовідносин із Європейським Союзом та НАТО;

По-четверте чітко окреслюються кілька стратегічно важливих напрямів подальшого дослідження даної тематики: стратегічних комунікацій у публічній політиці, формування корпоративної культури державних структур, визначення їхньої місії, стратегічної цілі, цінностей та візії; розвиток інноваційного лідерства; формування через інновації горизонтальних зв'язків в організації; забезпечення органами державного управління принципів справедливості, відкритості, прозорості, рівного доступу тощо через розвиток цифрових трансформацій, зокрема і державного врядування.

References

1. Law of Ukraine "On Civil Service" No. 889-VIII (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (in Ukrainian)

2. MDTU. (2023). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2022 roku [Index of digital transformation of the regions of Ukraine, results of 2022]. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. <http://surl.li/lrivuk> (in Ukrainian)
3. MDTU. (2024). Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2023 roku [Index of digital transformation of the regions of Ukraine, results of 2023]. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. <http://surl.li/ohsdyf> (in Ukrainian)
4. Kakhovska, O. V., Hladka, K. S., & Hopanchuk, N. V. (2024). Innovatsiini pidkhody v upravlinni rozvytkom liudskoho potentsialu [Innovative approaches in managing the development of human potential]. In *Materials of the International Scientific and Practical Conference Digital Society: International Economic Relations, Management, Finance and Society* (pp. 231–233). University of Customs and Finance. https://drive.google.com/file/d/1H2EV8zcftrQNqXIJL-L_gkcjDzp2xf9j/view (in Ukrainian)
5. Kotsiuba, K. (2024) Tekhnolohichna transformatsiia upravlinni liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy yak skladova mekhanizmu nalahodzhennia mizhvidomchoi vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady [Technological transformation of human resources management in the public sector of Ukraine as a component of the mechanism for establishing interdepartmental interaction of state executive authorities]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: State Administration*, 1(15), 272–305. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305) (in Ukrainian)
6. Lopushynskiy, I. (2018). “Tsyfrovizatsiia” yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukrainskoho suspilstva. [“Digitalization” as the basis of public administration on the path of transformation and reform of Ukrainian society]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and Practice of State Administration and Local Self-Government*, (2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_20 (in Ukrainian)
7. Maistrenko, K. (2022). Osoblyvosti upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby Ukrainy. [Peculiarities of personnel management in the civil service system of Ukraine]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii. Seriya “Upravlinnia personalom publichnoi sluzhby” –Scientific innovations and advanced technologies. Series “Management of public service personnel”*, 6(8), 654–662. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-654-662](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-654-662) (in Ukrainian)
8. Matveichuk, L. (2018) Tsyfrova ekonomika : teoretychni aspekty [Digital economy: Theoretical aspects]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic sciences*, 4(40), 116–127. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_4_20 (in Ukrainian)
9. Molokhova, Yu. L., & Shaposhnyk T. (2018). Pravovi zasady elektronnoho dokumentoobihu v orhanakh derzhavnoi vlady [Legal principles of electronic document circulation in state authorities]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia – State and Regions. Series: Public administration*, 4(64), 111–115. http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2018/23.pdf (in Ukrainian)
10. Human Resources Department. (2023). Stratehiia upravlinnia personalom [Personnel management strategy]. *National Agency for Civil Service*. <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom> (in Ukrainian)
11. Herasymchuk, S. (2020). Reformy onlain: yak Estoniia zrobyla strybok do tsyfrovoho liderstva [Online reforms: how Estonia made the leap to digital leadership]. *European Pravda*. <https://www.euointegration.com.ua/articles/2020/04/17/7108861> (in Ukrainian)
12. Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine on "Some issues of reforming the state administration of Ukraine No. 831-p (2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text> (in Ukrainian)
13. Al-Faouri, E. H., Abu Huson, Y., Aljawarneh, N. M., & Alqmool, T. j. (2024). The role of smart human resource management in the relationship between technology application and innovation performance. *Sustainability*, 16(11), 4747. <https://doi.org/10.3390/su16114747>
14. Goncharuk, N., & Pyrohova, Yu. (2020) Formation of an innovative model of human resources management in public service in Ukraine. In *Scientific and Practical International Conference Public Administration in the 21st Century: Problems and Development Prospects* (Article 33). National University of Civil Defence of Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4277879>
15. EUPAN. (2021). Policy note on the improvement of Human Resource Management and Development in European Public Administrations. *European Public Administration Network*. <https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2021/07/CAF-and-EUPAN-joint-policy-note.pdf>
16. Serafin, V. F., Severo, E. A., De Guimarães, J. C. F., Rotta, C., & Philereno, D. C. (2022). Innovation and human resources practices in companies of Southern Brazil. *Revista de Administração da UFSM*, 15(1), 37–61. <https://doi.org/10.5902/1983465963785>