

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-55-65>

**Зленко Алла,**

*кандидат історичних наук, професор кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

**Zlenko Alla,**

*PhD in History, Professor Department of Social Communications, Documentation and Information Activity at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5586-3984>

✉ [zlenko.am@ukr.net](mailto:zlenko.am@ukr.net)

**Редзюк Вячеслав,**

*декан факультету гуманітарної освіти і соціальних технологій, кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

**Redziuk Viacheslav,**

*Dean of Faculty of Humanitarian Education and Social Technologies, PhD of Historical Sciences. Associate Professor of Department of Public Management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0003-1762-5042>

✉ [redziukviacheslav@gmail.com](mailto:redziukviacheslav@gmail.com)

**Лященко Юрій,**

*викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

**Liashchenko Yurii,**

*Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0009-0007-1302-6823>

✉ [lasenkourij2023@gmail.com](mailto:lasenkourij2023@gmail.com)

**Зленко Яна,**

*викладач кафедри соціальних комунікацій, документознавства та інформаційної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

**Zlenko Yana,**

*Lecturer Department of Social Communications, Documentation and Information Activity at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav*

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0009-0001-6052-7897>

✉ [yanazlenko@ukr.net](mailto:yanazlenko@ukr.net)

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОБУДОВИ ЕКОСИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### TRENDS AND PROSPECTIVE DIRECTIONS OF BUILDING THE PERSONNEL MANAGEMENT ECOSYSTEM STATE SERVICE

**Анотація.** У статті проаналізовані основні складові екосистеми управління персоналом державної служби. Така система базується на поточних і перспективних планах, спрямованих на формування колективу співробітників з високим рівнем творчості та самомотивації. Екосистема управління персоналом державної служби має включати відбір, навчання, підвищення

професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри та формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління інформаційно-комунікаційними діалогами між державними службовцями та громадськістю тощо. Також першочерговим завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів проходження державної служби в умовах воєнного стану, впровадження європейських принципів та інноваційних технологій публічного управління, підвищення рівня професійних умінь та навичок державних службовців задля забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

Можна стверджувати, що стимулювання талантів і розвиток людського потенціалу може бути зреалізовано лише за умови достатнього рівня соціального забезпечення. Для досягнення інноваційних змін у змісті та характері праці необхідно вживати заходів щодо «стимулювання потенціалу розвитку людини, особливо інтелектуальної складової». Усе це передбачає формування та розвиток управлінської екосистеми, що активно використовує сучасні інформаційні технології та різноманітні інструменти для планування, організації та контролю персоналу. Використання управлінських характеристик екосистеми та інформаційних технологій в управлінні персоналом допоможе виявити «білі плями» в системі управління персоналом державної служби та сформулювати стратегічний план її вдосконалення.

**Ключові слова:** персонал, екосистема управління людськими ресурсами, державна служба, мотивація, професійний розвиток.

**Abstract.** The article analyzes the main components of the civil service HR management ecosystem. Such a system is based on current and future plans aimed at forming a team of employees with a high level of creativity and self-motivation. The civil service HR management ecosystem should include selection, training, professional development of civil servants, performance evaluation, career planning and formation of an effective system of motivation of civil servants, using both moral and material incentives, management of information and communication dialogues between civil servants and the public, etc. Another priority today is to improve the organizational and legal aspects of civil service under martial law, introduce European principles and innovative public administration technologies, and improve the level of professional skills of civil servants to ensure the effective operation of HR services.

It can be argued that stimulating talent and developing human potential can only be realized if there is a sufficient level of social security. In order to achieve innovative changes in the content and nature of labor, it is necessary to take measures to «stimulate the potential for human development, especially the intellectual component». All this involves the formation and development of a management ecosystem that actively uses modern information technologies and various tools for planning, organizing and controlling personnel. The use of the management characteristics of the ecosystem and information technologies in HRM will help to identify «white spots» in the civil service HRM system and formulate a strategic plan for its improvement.

**Keywords:** personnel, human resource management ecosystem, civil service, motivation, professional development.

**Постановка проблеми.** Сучасні процеси демократичного розвитку у глобалізованому світі в умовах ризиків та кризових явищ зумовлюють переосмислення підходів до розуміння та особливостей здійснення управління персоналом в системі державної служби України.

Екосистема управління персоналом державної служби має включати відбір, навчання, підвищення професійного рівня державних службовців, оцінку результатів роботи, планування кар'єри та формування ефективної системи мотивації праці державних службовців, застосовуючи при цьому як моральне, так матеріальне стимулювання, управління інформаційно-комунікаційними діалогами між державними службовцями та громадськістю тощо. Також першочерговим

завданням на сьогодні постає вдосконалення організаційно-правових аспектів проходження державної служби в умовах воєнного стану, впровадження європейських принципів та інноваційних технологій публічного управління, підвищення рівня професійних умінь та навичок державних службовців задля забезпечення ефективної діяльності служб управління персоналом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий простір наповнений значною спадщиною публікацій, у яких питання управління персоналом досліджувалися в різний час і під різним кутом зору. Хоча існує багато публікацій з окреслених питань, питання, пов'язані з комплексним використанням багатого інструментарію управління персоналом та формуванням екосистеми управління людськими ресурсами в державній службі в умовах високого ризику, спричинених глобалізацією та війною, потребують поглибленого вивчення та дослідження. Так, сучасні тенденції у сфері управління персоналом проаналізовано у праці І. Колобердянко, Д. Бражник [7]; питанням модернізації державної служби та управління людськими ресурсами присвячені наукові розвідки Н. Гончарук, Л. Прудіус [1]; стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації досліджував О. Прудіус [10]; питання сучасних технологій управління персоналом розглянуті у публікації Н. Гуцуляк [2] та ін.

**Мета статті** полягає у висвітленні основних аспектів формування екосистеми управління людськими ресурсами державної служби.

**Виклад матеріалу.** В умовах сьогодення сучасна робоча сила перетворилася на динамічну екосистему. Дослідження людських ресурсів показує, що організації та установи, як правило, мають різні рівні розвитку. Іноді цей рівень високий, але відповідна кадрова політика, процедури та інструменти використовуються рідко. Якщо рівень управління людськими ресурсами є низьким, а відсутність системних рішень щодо кадрової політики призводить до низької стандартизації це стає основою для низької ефективності роботи. В такому випадку, якісна підготовка та управління професійними кадрами допомагає подолати ці проблеми, як зазначає М. Колісниченко [6].

О. Прудіус відзначає, що ключовим завданням і стратегічним напрямком забезпечення якості, результативності та ефективності української державної служби в умовах глобалізації є цифровий розвиток екосистеми управління персоналом з урахуванням нових викликів і тенденцій на міжнародному ринку праці. Як зазначає автор, розвиток екосистеми управління персоналом державної служби України має базуватися на найкращих інноваційних цифрових практиках для забезпечення цифровізації людських ресурсів, пов'язаних зі стратегічним плануванням персоналу державної служби, управлінням талантами, пошуком, відбором, утриманням персоналу, вдосконаленням корпоративної культури і соціальної відповідальності, створенням справедливої системи мотивації та кар'єрного зростання; участю персоналу у вдосконаленні управлінських процесів.

В цілому, успіх організації багато в чому залежить від кількісних і якісних характеристик персоналу, а саме: від правильності відбору персоналу і відповідності потребам організації; здібностей та компетентностей працівників; високої якості виконуваних робіт; бажання працювати злагоджено та на результат тощо.

З огляду на сучасні методи управління персоналом О. Гребець наголошує на доцільності використання HR-технологій у кризових ситуаціях. Дослідник виокремлює наступні технології антикризового управління персоналом: вдосконалення систем мотивації персоналу; робота щодо чисельності персоналу;

програми адаптації персоналу; цифровізація системи управління людськими ресурсами; навчання і наставництво; методологічний інструментарій оцінювання продуктивності праці персоналу; гнучкі системи оплати праці; добір персоналу; формування сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі; методи оцінювання персоналу; система безпеки та охорони праці [3].

Досліджуючи перспективні напрямки цифровізації екосистеми управління персоналом державної служби в умовах глобалізації, О. Прудіус виділив 10 ключових трендів у сфері людського капіталу:

- Тренд 1: управління під час економічного спаду та нестачі кадрів, талантів потребує від управлінців нових лідерських навичок для ефективного керівництва, управління людськими ресурсами в складних умовах і мотивації співробітників, у тому числі тих, хто працює віддалено.
- Тренд 2: управлінський формат який поєднує онлайн і офлайн роботу, з урахуванням працівників, які працюють дистанційно.
- Тренд 3: формування організацій на основі практичних професійних умінь та навичок, а не освіти, що передбачає розробку та удосконалення моделей компетентностей, необхідних працівникам для забезпечення продуктивної діяльності.
- Тренд 4: кадрова аналітика стає все більш важливою, використовуючи ці інструменти для аналізу плинності кадрів і її причин, вимірювання продуктивності праці на основі різних факторів, прогнозування звільнень і вимірювання потенційного прибутку на одного працівника.
- Тренд 5: зворотній зв'язок співробітників дозволяє менеджерам отримувати об'єктивні, різноманітні точки зору від працівників і приймати більш ефективні бізнес-рішення.
- Тренд 6: гуманізація досвіду роботи передбачає врахування цінності кожного працівника для компанії.
- Тренд 7: різноманітність і інклюзивність усувають дискримінацію на основі різних характеристик чоловіків і жінок та сприяють гендерній рівності, включаючи рівність в оплаті праці.
- Тренд 8: забезпечення психічного здоров'я на робочому місці з метою уникнення проблем професійного вигорання та сприяння продуктивній діяльності в умовах кризи.
- Тренд 9: формування цілей і цінностей передбачає виконання корпоративних соціальних обов'язків і внесок у суспільний добробут.
- Тренд 10: існує потреба у покращенні можливостей людських ресурсів, тобто прискорення результатів бізнесу; самовдосконалення та саморозвитку персоналу; покращення комунікації; сприяння взаємодії; подолання труднощів.

Для реалізації цих тенденцій керівникам рекомендується: перенести акцент із посадових обов'язків на навички персоналу; використовувати цифрові технології для розкриття людського потенціалу та створення майбутнього цифровізованого робочого середовища; створювати екосистему управління персоналом; забезпечувати інклюзивність, рівність і різноманітність та зосередитися на людському компоненті сталого розвитку; впроваджувати методи, які підвищують індивідуальну та командну ефективність; допомагати співробітникам навчатись за допомогою інтелектуальних підказок; використовувати дані для прийняття рішень щодо підвищення ефективності процесів тощо [10].

Ключем до ефективного функціонування сучасних екосистем управління персоналом організацій є ефективна система мотивації, яка може використовуватися для заохочення співробітників до ефективної роботи задля забезпечення досягнення особистих і корпоративних цілей. У системі стимулювання вітчизняних організацій переважають матеріальні форми, головним акцентом яких є заробітна плата.

Мотивація персоналу – це комплекс заходів щодо заохочення та створення умов для сумлінної, ефективної та продуктивної роботи працівників. Від того, як управлінці будують взаємовідносини з працівниками, залежить те, наскільки останні приносять користь організації. В свою чергу, така система має свої переваги: формує позитивний соціально-психологічний мікроклімат в колективі; зменшується плинність персоналу, формує резерв з кращими працівниками та дозволяє побудувати з ними довготривалі стосунки; підвищує продуктивність праці та лояльність персоналу; формує сильну корпоративну культуру. Більшість керівників сходяться на думці, що найкращою формою мотивації є грошова винагорода. Звичайно, це важливо. Однак, зарплат, премій і штрафів недостатньо, щоб отримати 100% ефективну команду. Задля цього потрібно більше мотиваційних інструментів.

Економісти, досвідчені HR-менеджери та керівники сходяться на думці, що найважливішим критерієм є тип мотиваційного впливу на працівників. Наприклад, прямий означає точний вплив на кожного конкретного працівника. Останній знає, що від нього очікують виконання чи невиконання певних дій. Це винагорода, бонуси, премії або штрафи, які він прагне отримати або уникнути [5].

Прямий тип мотивації може мати форми матеріального і нематеріального заохочення. Матеріальні – всі грошові стимули, що використовуються організацією: зарплати, премії, бонуси, оплачувані відрадженьня, путівки, соціальні пакети та будь-які інші грошові заохочення. Нематеріальні – усі не фінансові способи заохочення працівників: кар'єрне підвищення, покращення умов роботи офісів, сертифікати, грамоти, подяки тощо. Цей тип мотиваційного впливу є найпопулярнішим, але не єдиним.

Непрямий тип мотивації немає конкретного впливу на індивідів, але допомагає створити певну атмосферу, опосередковано покращити якість роботи, стимулювати інтерес і створювати задоволення від роботи. Непряма мотивація може змусити вас відчувати себе частиною групи, створюючи відчуття єдності та захоплення приналежністю до групи. Це включає в себе: кар'єрні можливості, освітні перспективи, можливості для розвитку.

Грошова винагорода і штраф – дві сторони однієї медалі. І перше, і друге впливає на фінансове благополуччя співробітників. Однак бонуси, премії та інші види додаткових виплат створюють стимули для досягнення, тоді як штрафи та утримання спонукають до уникнення невдач. Будь-який психолог скаже вам, що мотивація досягнення ефективніша, ніж мотивація уникнення. Тому спочатку потрібно спробувати розвинути в колективі бажання отримати винагороду, а не страх не отримати певну частину зарплати.

Найприємніші складові фінансової мотивації: премії, стипендії, бонуси, страхування життя та здоров'я, соціальні пакети, матеріальна допомога та інші виплати. Кожна організація повинна мати свої матеріальні винагорода. Важливою умовою є моніторинг думки працівників та постійна модернізація системи заохочення.

Система штрафів існує практично у кожній організації. Причин для їх впровадження багато: невиконані вчасно роботи; прострочені показники;

запізнення; неявки на робоче місце; порушення трудової дисципліни. Проте зауважимо – створіть на роботі такі умови, щоб ви якомога рідше вдавалися до штрафів. Щоденна практика показує, що суто матеріальної мотивації далеко не достатньо. Якщо ви отримуєте матеріальну допомогу досить часто, потреби та очікування зростають, і їх неможливо задовольняти безкінечно.

У такому випадку виникає необхідність застосування додаткових засобів заохочення – нематеріального стимулювання. Це спосіб запобігти подальшому зростанню грошових виплат і можливість донести співробітникам, що керівництво цінує їх, захищає та поважає їхні інтереси.

Найбільш типовими методами нематеріального стимулювання є:

- Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Корпоративна культура, спільні події та заходи створюють відчуття причетності до команди та покращують умови міжособистісної взаємодії та комунікації.
- Створення комфортних умов праці. Ми говоримо про особистий комфорт на робочому місці, ми говоримо про гнучкий графік, ми говоримо про свободу працювати так, як це дає продуктивний результат. Замість штрафів за запізнення варто спробувати організувати гнучкий графік роботи. З можливістю отримувати більші винагороди працездатність багатьох людей також зростає. Те ж саме стосується змішаних типів роботи – немає необхідності бути в офісі щодня, якщо це можливо. Для багатьох віддалена робота стане кроком до підвищення мотивації.
- Моральна мотивація – традиційно і досить давно використовується у практиці заохочень персоналу вітчизняними організаціями. Визнання особистих досягнень, вдячність за реалізацію задуму, запис у трудовій книжці про виняткові успіхи в роботі, все це мотивує не менше ніж грошова винагорода. Усім подобається, коли їх визнають за досягнення – не нехуйте цим. Грамоти та медалі мають сенс лише тоді, коли у працівників немає питань, як заплатити за проїзд на роботу та як гідно утримувати сім'ю.

Безсумнівно, винагороджувати потрібно лише тих, хто якісно виконує свою роботу. Неадекватна мотивація може зменшити бажання тих, хто заслуговує подяки, працювати самовіддано та продуктивно. Тому також дуже важливий індивідуальний підхід в оцінці кожного працівника.

В останні роки лише в західних компаніях були розповсюджені нетрадиційні підходи мотивації персоналу. Зараз, на щастя, вітчизняний бізнес також на шляху змін. Все частіше можна побачити на робочому місці домашніх тварин, організувати робоче місце вдома або мати гнучкий графік роботи. Ці заходи спрацьовують – відчуття свободи, власної цінності та гідності набагато переважає страх, штрафи та догани [9]. Однак, навряд чи персонал на державній службі зможе використати в повній мірі світові практики та нетрадиційні підходи до мотивації але однозначно необхідно віднаходити альтернативи.

Таким чином, глибоке розуміння внутрішніх складових систем стимулювання персоналу дозволяє керівникам реалізовувати ефективну політику у сфері трудових відносин. З урахуванням існуючих форм і методів стимулювання систему мотивації необхідно формувати в наступному порядку: провести діагностику існуючої системи, сформулювати основні завдання політики та основні структурні елементи системи мотивації; сформулювати показники системи матеріального та нематеріального стимулювання персоналу; розробити внутрішні нормативні документи щодо системи заохочення персоналу.

При цьому формування системи заохочення талантів має відбуватися за принципами комплексності, системності, нормативності, цілеспрямованості, орієнтованості на результат, простоти, відкритості та об'єктивності. Одним із основних факторів підвищення продуктивності праці є оптимізація системи стимулювання персоналу. Використання ефективної моделі стимулювання в організації може забезпечити зацікавленість працівників у підвищенні продуктивності праці та повній реалізації свого трудового потенціалу [4].

Збільшення тривалості життя та старіння глобальної робочої сили ставлять перед організаціями безпрецедентні виклики та невикористані можливості. Загальноприйнята думка про те, що навчання закінчується у 20 років, розвиток кар'єри – у 40, а робота – у 60, втратило свою точність і актуальність. Організації, які можуть позбутися стереотипів і перетворити зростання робочого віку працівників на невикористаний актив, мають перевагу. Організації, які ігнорують сучасні тенденції, зіткнуться з потенційними проблемами з виконанням зобов'язань і нестачею спеціальних професійних компетенцій [5].

Оскільки робоча сила стає різноманітнішою, як ніколи важливо вміти долати комунікаційні бар'єри між людьми різних культур, поколінь і регіонів. Незалежно від того, який тип організації ви представляєте – невелику компанію, яка прагне зміцнити свою команду, чи велику компанію, яка намагається розширити потенціал своїх співробітників, – важливо розуміти, якими можливостями володіють різні групи співробітників і як забезпечити ефективну комунікацію між ними. Для цього необхідно знати характерні риси представників різних поколінь, оскільки суспільство – це сукупність різних поколінь і людей.

Можна чітко сказати, що конфлікт між поколіннями існує і буде існувати в майбутньому, але зрушення відбувається. Тому що в синергії всі покоління забезпечують вибуховий розвиток суспільств і організацій. Усі неузгодженості між різними поколіннями зумовлені різним середовищем, звичками, новими умовами існування [5].

Так, покоління X (роки народження 1963–1985 рр.) або як їх ще називають «Невідоме покоління» вирізняється: вмінням працювати покладаючись виключно на власні здібності, альтернативним мисленням, обізнаністю у світі, послідовністю у планах роботи. Це покоління, яке звикло будувати свою кар'єру поетапно, залишаючись на одному місці тривалий час і набираючись роками досвіду. Це сильна опора в організації. З одного боку, ці співробітники можуть породити бюрократію, з іншого боку, вони будуть основою і фундаментом хорошої організації, адже стабільність – запорука успіху.

Покоління Y (роки народження 1985–2000 рр.), «Міленіум», «Покоління Next», або мілленіали, характеризуються: глибокою залученістю в цифрові технології, не поспішають починати самостійне життя, одружуватися та купувати власний будинок. Це покоління звикло цінувати свою свободу та вміння розпоряджатися особистим часом. Представники цього покоління не обмежуються лише однією організацією і можуть часто змінювати роботу та імідж, тому що для них важливий успіх і результат. Вони є новаторами, «рушіями» в організації, швидко захоплюються та не бояться змін. Завдяки цьому поколінню є віддалена робота та фріланс [8; 5].

Нове покоління Z, народжене після 2000 р., відрізняється від вищезгаданих поколінь тим, що: вони більш технологічно підковані, багатозадачні, орієнтовані на владу та престиж і потребують визнання.

Важливо також відзначити, що покоління Z – це креативність і творчий підхід в організації праці. Їм не потрібен комфорт і стабільність, вони шукають нового і

незвіданого. Це мандрівники, яким не важливо, де ночувати чи на чому покататися, головне – емоції та нові враження. Все більше і більше компаній набирають працівників, особливо покоління Z. Щоб досягти найкращих результатів у роботі з ними, потрібно враховувати їхні особливості та мотивацію. Z-ти потребують уваги до своєї особистості та реакції на їхні дії, чи то позитивної, чи негативної. Незважаючи на свій індивідуалізм, Z-ти люблять працювати в групах і виконувати творчі завдання, які їм цікаві. Щоб успішно співпрацювати з поколінням Z, важливо переконатися, що вони розуміють корисність своєї діяльності для навколишнього середовища.

Менеджерам необхідно детально (наскільки це можливо) розповісти про глобальні плани організації, відділи та окремих співробітників, щоб молоде покоління розуміло масштаб проєкту, обсяг завдань, свої обов'язки та розвиток галузі. Це особливо важливо для покоління Z, оскільки вони люблять масштаб, функціональність і реалізацію крутих ідей та ініціатив у проєктах. Другий момент, який слід розглянути, – це максимізація належного спілкування з усіма співробітниками, особливо молодим поколінням, а також те, як забезпечити зворотний зв'язок між працівниками. Ключ до побудови сильної та мотивованої команди полягає в розумінні унікальних потреб кожного покоління та забезпеченні умов, у яких усі почуватимуться комфортно та зможуть продуктивно працювати у своєму темпі [8].

Варто також зазначити, що сама природа розвитку екосистеми управління персоналом державної служби в умовах глобалізації породжує безперервність у стилі 24/7. Понад 40% працівників стикаються з високим навантаженням, що негативно впливає на їх продуктивність, здоров'я та стабільність сім'ї. Добробут співробітників забезпечує добробут організації, що є елементом стратегії ефективності. Незважаючи на те, що організації вкладають значні кошти в цю сферу, наше дослідження показує, що часто існує великий розрив між тим, що організації забезпечують, і тим, що цінують і очікують співробітники. Для ефективного управління персоналом організації важливо включити додаткові програми підтримки, спрямовані на забезпечення здоров'я співробітників у HR-екосистемі, що розвивається [5].

Ринок корпоративного здоров'я існував і раніше, але він включав лише фізичне здоров'я та безпеку співробітників. Сьогодні він включає в себе елементи, пов'язані з фінансовим благополуччям сімей співробітників, психічним здоров'ям, здоровим харчуванням, управлінням стресом і підтриманням хорошої фізичної форми, тому культура і моделі поведінки керівництва компанії змінилися. Приблизно дві третини організацій вважають, що оздоровчі програми для співробітників є надзвичайно важливим елементом бренду компанії та корпоративної культури. Такі корпоративні програми мають враховувати інтереси та цінності працівників. Завдяки цьому зростає соціальний капітал і компанія створить привабливий бренд [7].

Корпоративне здоров'я працівників включає [11]: професійні знання та навички, які дозволяють працівникам комплексно, якісно та ефективно виконувати посадові обов'язки; можливості кар'єрного зростання, професійні досягнення, визнання; формування виплат працівникам; стан здоров'я; спілкування з колегами та друзями; хобі та творчість.

Одним із трендів побудови ефективної екосистеми управління людьми є використання штучного інтелекту, робототехніки та автоматизації, які швидше, ніж очікувалося, стають незамінними помічниками в роботі. Потенціал використання штучного інтелекту та робототехніки полягає в порушенні рутинних



завдань для створення цінності та унікальності «людських» навичок працівників. У результаті організації фундаментально переосмислюють структуру роботи, щоб максимізувати цінність людей і машин. Важливість людини в епоху цифрових технологій, потенціал штучного інтелекту та робототехніки руйнувати рутинні завдання та створювати значення для «виключно людських» навичок працівників.

Уміння продуктивно і безконфліктно комунікувати є не тільки важливою професійною якістю будь-якого державного службовця, а й необхідним елементом людської культури. Універсальні норми поведінки тісно пов'язані з визнанням цінностей і унікальності кожного індивіда. Визнання особистої самооцінки досягається через відповідне, рівноправне та партнерське спілкування в повсякденному житті. Різноманітність засобів комунікації постійно збільшується, і всі вони обіцяють підвищити ефективність і продуктивність співробітників. Щоб виконати цю обіцянку, організації реорганізують роботу, оскільки зміна робочого середовища та нові підходи до лідерства є способами зрозуміти межі ініціативи та продуктивності.

**Висновки.** У статті проаналізовані основні складові екосистеми управління персоналом державної служби. Така система базується на поточних і перспективних планах, спрямованих на формування колективу співробітників з високим рівнем творчості та самомотивації. Можна стверджувати, що стимулювання талантів і розвиток людського потенціалу може бути зреалізовано лише за умови достатнього рівня соціального забезпечення. Для досягнення інноваційних змін у змісті та характері праці необхідно вживати заходів щодо «стимулювання потенціалу розвитку людини, особливо інтелектуальної складової». Усе це передбачає формування та розвиток управлінської екосистеми, що активно використовує сучасні інформаційні технології та різноманітні інструменти для планування, організації та контролю персоналу. Використання управлінських характеристик екосистеми та інформаційних технологій в управлінні персоналом допоможе виявити «білі плями» в системі управління персоналом державної служби та сформулювати стратегічний план її вдосконалення.

#### Список використаних джерел:

1. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 6(1-2). С. 42–51.
2. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 2019. № 3(35). С. 111–118.
3. Гребець О.Б. Використання HR-технологій в антикризовому управлінні персоналом. *Сучасні проблеми менеджменту*: матер. XV Міжнар. наук.-практ. конфер. (м. Київ, 25 жовтня 2019 р.). Київ, 2019. С. 58–60. URL: <https://nau.edu.ua/site/variables/docs/docsmenu/nauka/konferencii/2019/ftml/materialy-suchasni-problemy-menedzhmentu-2019.pdf#page=58> (дата звернення: 02.04.2024).
4. Заставнюк Л.І., Липовецька Т.Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3(14). С. 166–172.
5. Зленко А., Перчук О., Луцик О. Формування сучасної екосистеми управління персоналом: соціальні виклики, комунікаційні тренди, інноваційні підходи. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. 2023. №19. С. 103–131.
6. Колісниченко Н.М. Кадрова політика в країнах Центрально-Східної Європи – держав-членів Європейського Союзу. *Трансформація політико-управлінських відносин у державах Центрально-Східної Європи в процесі європейської інтеграції: уроки і досвід для України*: монографія / за заг. ред. проф. Д.І. Дзвінчука. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2013. 415 с.

7. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 867–873.
8. Климук О. Як працювати та взаємодіяти з різними поколіннями? 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/як-працювати-та-взаємодіяти-з-різними-поколіннями-aleksandra-klymuk> (дата звернення: 02.04.2024).
9. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення: 02.04.2024).
10. Прудіус О. Стратегічні напрями цифрового розвитку екосистеми управління людськими ресурсами державної служби України в умовах глобалізації. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(1). С. 5–11. <https://doi.org/10.15421/152301>
11. Тенденції у сфері управління персоналом – 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html> (дата звернення: 02.04.2024).

#### References:

1. Goncharuk, N.T. & Prudius, L.V. (2018). Modernization of the civil service and human resources management in Ukraine. [Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 6(1-2), 42–51 [in Ukrainian].
2. Hutsulyak, N.P. (2019). Modern technologies of personnel management.[ Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 3(35), 111–118 [in Ukrainian].
3. Grebets, O.B. (2019). The use of HR-technologies in anti-crisis management of personnel. [Vykorystannia HR-tekhnolohii v antykrizovomu upravlinni personalom]. *Suchasni problemy menedzhmentu: mater. XV Mizhnar. nauk.-prakt. konfer. (m. Kyiv, 25 zhovtnia 2019 r.) – Modern problems of management: material. XV International scientific and practical conference (Kyiv, October 25, 2019)*. Kyiv, 58–60. Retrieved from <https://nau.edu.ua/site/variables/docs/docsmenu/nauka/konferencii/2019/ftml/materialy-suchasni-problemy-menedzhmentu-2019.pdf> [in Ukrainian].
4. Zastavnyuk, L.I. & Lipovetskaya, T.R. (2019). Problems of the personnel motivation system in modern enterprise management. [Problematyka systemy motyvatsii personalu v suchasnomu menedzhmenti pidpriemstva]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk – Priazovsky economic herald*, 3(14), 166–172 [in Ukrainian].
5. Zlenko, A., Perchuk, O., & Lutsyk, O. (2023). Formation of the modern ecosystem of personnel management: social challenges, communication trends, innovative approaches. [Formuvannia suchasnoi ekosystemy upravlinnia personalom: sotsialni vyklyky, komunikatsiini trendy, innovatsiini pidkhody]. *Society. Document. Communication. Sotsium. Dokument. Komunikatsiia – Society. Document. Communication. Society. Document. Communication*, (19), 103–131 [in Ukrainian].
6. Kolisnichenko, N.M. (2013). Personnel Policy in the Countries of Central and Eastern Europe – Member States of the European Union. [Kadrova polityka v krainakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy – derzhav – chleniv Yevropeiskoho Soiuzu]. *Transformatsiia polityko-upravlinskykh vidnosyn u derzhavakh Tsentralno-Skhidnoi Yevropy v protsesi yevropeiskoi intehratsii: uroky i dosvid dlia Ukrainy: monohrafiia – Transformation of political and administrative relations in the states of Central and Eastern Europe in the process of European integration: lessons and experience for Ukraine: monograph*. Ivano-Frankivsk: Misto NV [in Ukrainian].
7. Koloberdianko, I.I. & Brazhnyk, D.G. (2018). Modern trends in the field of personnel management. [Suchasni tendentsii u sferi upravlinnia personalom]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 19, 867–873 [in Ukrainian].
8. Klymuk, O. (2023). How to work and interact with different generations? [Yak pratsiuvaty ta vzaemodiiaty z riznymy pokolinniamy?]. *www.linkedin.com*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/як-працювати-та-взаємодіяти-з-різними-поколіннями-aleksandra-klymuk> [in Ukrainian].

9. *Staff motivation: add efficiency to your business [Motyvatsiia personalu: dodajte biznesu efektyvnosti]*. Retrieved from <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> [in Ukrainian].
10. Prudius, O. (2023). Strategic directions of digital development of the ecosystem of human resource management of the civil service of Ukraine in the context of globalization. [Stratehichni napriamy tsyvrovoho rozvytku ekosystemy upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of Public Administration*, 11(1), 5–11 [in Ukrainian].
11. *Trends in Human Resources Management – 2018 [Tendentsii u sferi upravlinnia personalom – 2018]*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends2018.html> [in Ukrainian].

Подано до редакції 4.04.24 р.  
Прийнято до друку 9.05.24 р.