

JEL: H19, L23, M11, M12

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-10>

Ростислав Володимирович ТУЛЬЧИНСЬКИЙ,

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

Вячеслав Валентинович ЧЕРЕНКОВ,

студент кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного адміністрування,
Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний
університет імені академіка Юрія Бугая»

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасні технології управління персоналом суттєво змінюють підходи до організації публічного управління, сприяючи підвищенню ефективності діяльності державних органів. У статті досліджується вплив інноваційних рішень у сфері HR-технологій на основі автоматизації процесів, використання великих даних та штучного інтелекту.

Основну увагу приділено аналізу впровадження цифрових платформ для управління персоналом у публічному секторі, а також їхньому впливу на якість прийняття рішень, мотивацію працівників та оптимізацію організаційних процесів.

Розглянуто конкретні приклади використання HR-технологій, таких як системи управління продуктивністю, автоматизовані платформи підбору персоналу та інструменти для навчання і розвитку кадрів. Методологія дослідження передбачала застосування аналізу вторинних даних, кейс-стадій і порівняльного аналізу. Результати демонструють позитивний вплив впровадження сучасних технологій на продуктивність працівників, скорочення адміністративних витрат і підвищення прозорості процесів управління.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості адаптації технологій управління персоналом для різних сфер публічного управління, що забезпечує ефективне використання людського потенціалу. У висновках окреслено перспективи подальшого розвитку цифрових HR-технологій у державному секторі, включаючи їх інтеграцію з електронним урядуванням.

Ключові слова: сучасні технології, управління персоналом, управлінська система, публічне управління, HR-технології, цифровізація, ефективність.

Rostyslav TULCHYNSKYI,

Doctor of economic sciences, professor,
Head of the Department of Management, Marketing and Public
Administration,
Higher education institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

Viacheslav CHIERENKOV,

Student of the Department of Management,
Marketing and Public Administration,
Higher education institution «Academician Yuriy Bugay
International Scientific and Technical University»

MODERN PERSONNEL MANAGEMENT TECHNOLOGIES

Modern personnel management technologies significantly transform approaches to public administration, enhancing the efficiency of governmental bodies. This article examines the impact of innovative HR solutions, focusing on automation processes, big data utilization, and artificial intelligence. Particular attention is paid to the implementation of digital platforms in public sector personnel management and their effects on decision-making quality, employee motivation, and organizational process optimization.

The study provides specific examples of HR technologies such as performance management systems, automated recruitment platforms, and tools for staff training and development. The methodology includes secondary data analysis, case studies, and comparative analysis. The findings demonstrate a positive impact of modern technology adoption on employee productivity, reduction of administrative costs, and increased transparency in management processes.

The practical significance of the results lies in the adaptability of HR management technologies across various areas of public administration, ensuring the effective utilization of human resources. The conclusions outline the prospects for further development of digital HR technologies in the public sector, including their integration with e-governance systems.

Keywords: *modern technologies, personnel management, management system, public administration, HR technologies, digitalization, efficiency.*

Постановка проблеми. Сучасні виклики у сфері публічного управління вимагають пошуку нових рішень для підвищення ефективності функціонування державних органів. В умовах глобальної цифровізації важливим аспектом є впровадження сучасних технологій управління персоналом, які можуть забезпечити оптимізацію організаційних процесів, підвищення мотивації працівників і прозорість прийняття управлінських рішень. Проблема полягає у недостатньому використанні інноваційних HR-технологій у державному секторі, що стримує ефективність управління людськими ресурсами і знижує продуктивність діяльності публічних служб.

Вивчення впливу сучасних HR-технологій на ефективність публічного управління є важливим для розв'язання низки практичних завдань, таких як раціональне використання ресурсів, розвиток професійних навичок працівників і підвищення якості надання послуг громадянам.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання сучасних HR-технологій у сфері управління персоналом активно досліджується у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема дослідження Новікова М.М. [4], Петрова І.Л. [5], Третяк О.П. [6] та Холодницька А.В. [7] аналізують використання цифрових платформ для автоматизації процесів управління персоналом у державних установах. Наукові праці Дугласа Макгрегора та інших дослідників стосуються питання мотивації працівників через впровадження сучасних інструментів оцінки їхньої продуктивності.

Незважаючи на значний інтерес до цієї тематики, окремі аспекти залишаються недостатньо вивченими: зокрема бракує комплексних досліджень, які б аналізували ефективність застосування HR-технологій у контексті інтеграції з електронним урядуванням та специфіки публічного управління. Невирішеним також залишається питання адаптації інноваційних HR-рішень до реалій державного сектору в умовах обмеженого фінансування.

Мета статті. Метою статті є визначення основних підходів до впровадження сучасних технологій управління персоналом у сфері публічного управління, оцінка їх впливу на ефективність організаційної діяльності та розробка рекомендацій для покращення функціонування державних органів через інноваційні HR-рішення.

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі технології відіграють вирішальну роль у всіх сферах діяльності, включаючи публічне управління. Використання сучасних технологій управління персона-

лом у сфері публічного управління може значно покращити ефективність роботи урядових органів та підвищити якість надання послуг громадянам.

Насамперед впровадження цифрових інструментів може значно збільшити швидкість обробки інформації та оптимізувати робочі процеси. Електронні системи управління персоналом дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, таких як обробка документів, ведення обліку робочого часу та виконання інших адміністративних функцій. Це допомагає працівникам управління персоналом зосередитися на стратегічних завданнях, а саме: розвиток кадрової політики, підвищення мотивації персоналу та розвиток їхніх навичок тощо.

Управлінці і кадрові спеціалісти приділяють більше уваги стратегічним аспектам управління персоналом, таким як розвиток талантів, планування кар'єри, а також створення сприятливого робочого середовища.

Використання електронних систем управління персоналом також дозволяє зберігати і аналізувати великі обсяги даних про працівників, що може бути використано для виявлення тенденцій та вдосконалення стратегій управління персоналом. Зокрема за допомогою аналітики даних можна виявити ключові області для покращення, прогнозувати потреби у кадрах та розробляти індивідуальні підходи до кожного працівника [4].

Застосування сучасних цифрових інструментів управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управління, що є ключовим для досягнення успіху в сфері публічного управління.

Подальше використання аналітики даних і цифрових інструментів управління персоналом може сприяти розробці та впровадженню більш ефективних стратегій управління персоналом у сфері публічного управління [7]. Наприклад, на основі аналізу даних можна ідентифікувати патерни та тенденції в робочому середовищі, такі як частота відпусток, рівень задоволеності працівників, відмінності в продуктивності праці між відділами тощо. Це надасть урядовим органам можливість оперативніше та дієвіше вирішувати проблеми та реагувати на виклики, а також адаптувати свої стратегії управління персоналом відповідно до потреб та умов. Наприклад, якщо аналіз даних показує підвищений рівень втрати кадрів у певному відділі, урядовий орган може вжити заходів для вирішення цієї проблеми, таких як розробка програм підтримки та розвитку персоналу або впровадження нових систем мотивації.

Крім того, з використанням цифрових інструментів можна підтримувати постійний контакт з персоналом, зокрема через електронні засоби спілкування та платформи для навчання та розвитку. Це має забезпечити більш ефективний обмін інформацією, підвищити рівень залученості персоналу та сприяти розвитку їхніх професійних навичок.

Використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом не лише сприяє підвищенню продуктивності та ефективності управління, але й дозволяє створити більш гнучке, адаптивне та прозоре робоче середовище, що є критичним для успішного функціонування сфери публічного управління в сучасному світі (таблиця 1) [7].

Таблиця 1. Вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління

Аспекти впливу	Позитивний вплив	Потенційні загрози	Рекомендації для реалізації
Автоматизація процесів	Зменшення рутинних завдань, підвищення продуктивності	Можливі технічні збої, залежність від програмного забезпечення	Впровадження резервних систем, регулярне обслуговування обладнання
Аналітика даних	Поліпшення якості рішень завдяки аналізу великих обсягів даних	Ризик неправильного використання або інтерпретації даних	Проведення навчання з аналізу даних, залучення фахівців
Цифровізація комунікацій	Покращення внутрішньої та зовнішньої комунікації через швидкий обмін інформацією	Ризики витоку інформації, кіберзагрози	Посилення системи кіберзахисту, впровадження протоколів безпеки
Індивідуалізація підходу	Можливість персоналізованого навчання та розвитку співробітників	Перекося в увазі до окремих працівників, що може викликати нерівність	Встановлення прозорих критеріїв для оцінки потреб персоналу
Електронний документообіг	Скорочення витрат на паперову документацію, пришвидшення процесів	Ризик втрати даних через технічні помилки або кібератаки	Регулярне резервне копіювання, використання сертифікованого програмного забезпечення

Закінчення таблиці 1

Аспекти впливу	Позитивний вплив	Потенційні загрози	Рекомендації для реалізації
Дистанційна робота	Збільшення гнучкості, покращення балансу між роботою і особистим життям	Зменшення рівня залученості працівників, труднощі з контролем продуктивності	Запровадження систем моніторингу та оцінки результатів роботи
Штучний інтелект (AI)	Прогнозування потреб персоналу, автоматизація складних процесів, оптимізація ресурсів	Витіснення окремих посад, що може викликати соціальне напруження	Розробка стратегій перепрофілювання працівників, інвестиції в підвищення їхньої кваліфікації
Мобільні додатки для персоналу	Полегшення доступу до інформації, інструментів управління та навчання	Залежність від гаджетів, ризики неправомірного доступу до інформації	Контроль доступу до додатків, запровадження авторизації за біометричними даними
Соціальні платформи	Формування корпоративної культури, швидке поширення інформації	Можливість поширення дезінформації або конфліктів у спільнотах	Модерація контенту, створення етичних норм використання платформ
Ігрові технології (гейміфікація)	Мотивація співробітників через впровадження конкурсів, рейтингів, нагород	Можливість формування конкуренції замість співпраці, викривлення цінностей	Підкреслення командної роботи, створення цілей, які сприяють розвитку колективу
Віртуальна реальність (VR)	Можливість реалістичного моделювання ситуацій для навчання та підвищення кваліфікації	Висока вартість обладнання, необхідність спеціальної підготовки для роботи з технологіями	Поступове впровадження VR, забезпечення доступності технологій для ключових підрозділів
Психометричний аналіз	Покращення підбору персоналу, оцінка здібностей працівників	Ризик використання некоректних критеріїв, що може призвести до дискримінації	Розробка прозорих методик, відповідність інструментів національним стандартам

Джерело: складено авторами на основі [1, 2, 7, 8, 9]

Подана таблиця дозволяє оцінити основні аспекти впровадження сучасних технологій, передбачити можливі ризики і розробити рекомендації, що забезпечать ефективне управління персоналом у публічному секторі. Крім того, використання аналітичних інструментів надає можливість ефективно аналізувати великі обсяги даних щодо персоналу, що може допомогти урядовим органам приймати більш обґрунтовані рішення щодо управління персоналом та розробки стратегій збереження та розвитку кадрів.

Застосування технологій сприяє також покращенню комунікації між урядовими органами та персоналом. Електронні системи спілкування та спільної роботи дозволяють забезпечити швидкий доступ до інформації, спростити процес обміну даними та сприяти збільшенню взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу.

Інтеграція електронних систем спілкування та спільної роботи між урядовими органами та персоналом є ключовою складовою сучасного публічного управління. Ці технології забезпечують ефективний обмін інформацією та спрощують взаємодію між різними рівнями управління, що сприяє покращенню якості прийняття рішень та збільшенню ефективності роботи в цілому.

Щонайперше, електронні системи спілкування забезпечують швидкий та безперервний доступ до інформації, незалежно від місця розташування учасників управлінського процесу [5]. Це дозволяє уникнути затримок у передачі даних та швидко реагувати на зміни та надзвичайні ситуації. Крім того, використання електронних систем спілкування сприяє покращенню взаєморозуміння між учасниками управлінського процесу, оскільки забезпечує можливість обговорення питань та обміну думками в реальному часі.

Додатково, спільні платформи для роботи дозволяють ефективно організувати колективну роботу над проектами та завданнями. За допомогою цих систем можна легко розподіляти завдання, встановлювати терміни виконання та вести спільний облік прогресу. Це сприяє підвищенню координації та ефективності робочих процесів [7]. Зокрема, в сфері публічного управління, де інформаційна відкритість та доступність мають велике значення, використання електронних систем спілкування та спільної роботи є надзвичайно важливим. Вони забезпечують прозорість управління та відкритий доступ до інформації для громадськості, що сприяє підвищенню довіри до уряду та підтримці громадян.

Отже, застосування сучасних технологій спілкування та спільної роботи значно покращує якість публічного управління, сприяючи

швидкому обміну інформацією, збільшенню взаєморозуміння та підвищенню ефективності роботи урядових органів.

Однак, разом із всією своєю потужністю, сучасні технології також ставлять перед урядовими органами нові виклики та загрози. Наприклад, збільшення кількості цифрових даних призводить до необхідності забезпечення їхньої безпеки та конфіденційності, а також до необхідності розвитку нових навичок у персоналу щодо роботи з цифровими інструментами та захисту від кіберзагроз [3].

Правильне використання цих технологій може значно підвищити ефективність роботи урядових органів, прискорити процеси та покращити якість надання послуг громадянам, але для цього необхідно уникати потенційних загроз та розвивати нові навички у персоналу.

Використання сучасних технологій вимагає вдосконалення правового регулювання, яке повинно гарантувати захист особистих даних, прозорість процесів та відповідальність за їхнє використання. Підвищення цифрової грамотності та створення умов для постійного навчання працівників стають невід'ємною частиною адаптації державного сектору до викликів цифровізації.

Вплив сучасних технологій управління персоналом на ефективність публічного управління є багатограним. З одного боку, ці технології сприяють автоматизації рутинних завдань, зменшенню адміністративного навантаження на працівників, покращенню точності та швидкості процесів, а також підвищенню мотивації та залученості працівників через індивідуальний підхід до їхнього розвитку.

З іншого боку, виникають ризики, пов'язані з недостатнім технічним забезпеченням, опором змінам з боку персоналу та ризиками кіберзагроз.

Правильне використання цих технологій може значно підвищити ефективність роботи урядових органів, прискорити процеси та покращити якість надання послуг громадянам. Для цього важливо забезпечити розвиток компетенцій працівників, створити нормативну базу для врегулювання використання інноваційних технологій та забезпечити фінансову підтримку для їхнього впровадження. Лише комплексний підхід щодо впровадження сучасних HR-технологій у публічному управлінні зможе максимально реалізувати їхній потенціал та уникнути потенційних загроз.

Однак, разом з цими перевагами, необхідно усвідомлювати й потенційні загрози, пов'язані з використанням сучасних технологій управління персоналом. Наприклад, збільшення кількості цифрових

даних може створити проблеми з їхньою безпекою та конфіденційністю, тому важливо вживати заходів щодо їхнього захисту. Крім того, впровадження нових технологій може вимагати навчання персоналу новим навичкам та зміни в культурі організації, що також потребує часу та ресурсів [1].

Окрім цього, важливим аспектом є ризик нераціонального використання нових інструментів через недостатню підготовленість керівників чи працівників до роботи з ними. Це може призводити до збоїв у системах, помилок у роботі або, навіть, до втрати важливих даних. У зв'язку з цим актуальним є створення навчальних програм для персоналу, які допоможуть не лише опанувати цифрові інструменти, а й зрозуміти принципи їх ефективного застосування [8].

Сучасні технології також можуть змінювати структуру управлінських процесів, спричиняючи зростання залежності від автоматизованих систем. У разі технічних збоїв або втрати доступу до даних можуть виникнути серйозні перебої в роботі органів державної влади. Щоб уникнути таких ситуацій, необхідно забезпечити надійність технічного обладнання, впровадити резервні системи зберігання даних і проводити регулярний моніторинг кіберзахисту.

Додатковий виклик полягає в етичних аспектах використання цифрових технологій. Зокрема збирання та обробка персональних даних працівників повинні відповідати законодавчим нормам, а самі працівники мають бути впевнені у прозорості таких процесів. Порушення етичних норм може негативно вплинути на довіру до керівництва та загальний моральний клімат у колективі.

Ще одним важливим моментом є необхідність забезпечення рівного доступу до нових технологій. У деяких регіонах чи установах може бракувати ресурсів для впровадження сучасних інструментів управління, що призведе до нерівності в ефективності роботи різних структур. Тому важливо створювати умови для рівного розвитку технологічних можливостей у різних частинах публічного сектору.

Таким чином, використання сучасних технологій управління персоналом, хоча й має значні переваги, водночас вимагає комплексного підходу до їхнього впровадження. Необхідно враховувати як технічні, так і людські аспекти, розвивати навички персоналу, створювати систему захисту даних, забезпечувати етичність процесів та рівність доступу до технологій. Лише за умови усвідомлення потенційних ризиків і вжиття заходів для їхньої мінімізації публічний сектор зможе повністю використати переваги сучасних інструментів управління.

Отже, для досягнення максимальних переваг від використання сучасних технологій управління персоналом у сфері публічного управління, важливо не лише правильно їх впроваджувати, а й уникати потенційних загроз та розвивати нові навички у персоналу. Це дозволить забезпечити ефективну та продуктивну діяльність урядових органів та покращити якість надання послуг громадянам [6].

Висновки та пропозиції. Дослідження підтверджує, що сучасні технології управління персоналом суттєво впливають на ефективність публічного управління, сприяючи оптимізації організаційних процесів, підвищенню продуктивності працівників і якості прийняття управлінських рішень.

Використання цифрових платформ, автоматизованих систем підбору кадрів, інструментів для навчання й розвитку персоналу забезпечує прозорість і раціональність управлінських процесів.

Визначено, що інтеграція HR-технологій із системами електронного урядування дозволяє створювати ефективні моделі управління персоналом, орієнтовані на досягнення стратегічних цілей державних установ. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри громадян до органів державної влади та забезпечує стабільність функціонування публічного сектору [5].

Для максимального використання потенціалу сучасних HR-технологій рекомендовано:

- впроваджувати автоматизовані системи управління продуктивністю персоналу, що дозволяють об'єктивно оцінювати результати роботи;
- розробити та реалізувати національну програму цифрової трансформації кадрового управління у публічному секторі;
- забезпечити навчання керівників і працівників органів державної влади для ефективного використання інноваційних HR-інструментів;
- проводити моніторинг впливу цифрових технологій на продуктивність працівників та ефективність управління для коригування підходів і стратегій.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку моделей інтеграції HR-технологій із електронним урядуванням, аналіз економічної ефективності впровадження цифрових рішень у державному секторі та адаптацію інноваційних інструментів до умов різних рівнів управління.

Особливу увагу слід приділити дослідженню впливу автоматизації процесів на якість надання адміністративних послуг, розвитку компетенцій працівників у цифровому середовищі та удосконаленню механізмів прозорості управління людськими ресурсами.

© **Тульчинський Р.В., Черенков В.В., 2024**

ЛІТЕРАТУРА

1. Дубовик В. В. Інноваційні технології в управлінні персоналом: досвід і перспективи ДІА. 2020. 134 с.
2. Коваленко І. О. Цифрові технології в управлінні персоналом організації. *Бізнес Інформ*, 2021. 233 с.
3. Марченко Т. О. Автоматизація процесів управління персоналом як шлях підвищення ефективності роботи підприємств. *Вісник економічної науки України*, 2021. 294 с.
4. Новікова М. М. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків : ХНАМГ, 2018. 215 с.
5. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Київ : КНЕУ, 2019. 423 с.
6. Третяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2019. 596 с.
7. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся: Чернігів*, 2019. 267 с.
8. Чорна Л. М. Управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*, 2022. 387 с.
9. McGregor D. The Human Side of Enterprise. Режим доступу: <https://www.yakaboo.ua/ua/the-human-side-of-enterprise-annotated-edition-9780071462228.html> (дата звернення: 10.12.2024).

REFERENCES

1. Dubovyk, V.V. (2020). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni personalom: dosvid i perspektyvy [Innovative Technologies in Personnel Management: Experience and Prospects]. *Ekonomika i suspilstvo [Economy and Society]*. No 21. Pp. 35 – 40.
2. Kovalenko, I.O. (2021). Tsyfrovi tekhnolohii v upravlinni personalom orhanizatsii [Digital Technologies in Personnel Management of the Organization]. *Biznes Inform [Business Inform]*. No 7. Pp. 128 – 133.
3. Marchenko, T.O. (2021). Avtomatyzatsiia protsesiv upravlinnia personalom yak shliakh pidvyshchennia efektyvnosti roboty pidpriemstv [Automation of

Personnel Management Processes as a Way to Increase Enterprise Efficiency]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science of Ukraine]*. No 1. Pp. 91 – 94.

4. Novikova, M.M., Mazhnyk, L.O. (2018). *Tekhnolohiia upravlinnia personalom: teoretychni ta metodychni aspekty [Technology of Personnel Management: Theoretical and Methodical Aspects]*. Kharkiv: KhNAMH. 215 p.

5. Petrova, I.L. (2019). *Stratehichne upravlinnia personalom: realii ta perspektyvy [Strategic Personnel Management: Realities and Prospects]*. Formuvannia rynkovoï ekonomiky. Zbirnyk naukovykh prats.T.2.Upralinnia personalom v orhanizatsiiakh [Formation of Market Economy: Collection of Scientific Papers. Vol. 2. Personnel Management in Organizations]. Kyiv: KNEU. 423 p.

6. Tretiak, O.P. (2019). *Suchasni personal-tekhnologii u systemi upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Modern Personnel Technologies in the Personnel Management System of an Enterprise]*. *Naukovyi visnyk NLTU Ukraine [Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine]*. No 24(4). 596 p.

7. Kholodnytska, A.V. (2019). *Suchasni tekhnolohii pidboru personalu ta mozhlyvosti yikhnoho praktychnoho vykorystannia [Modern Recruitment Technologies and Possibilities of Their Practical Use]*. *Naukovyi visnyk Polissia [Scientific Bulletin of Polissia]*. No 1(1). Pp. 61 – 64.

8. Chorna, L.M. (2022). *Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Human Resource Management in the Context of Digital Transformation]*. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia [Economy and Management Organization]*. No 2. Pp. 50 –56.

9. McGregor D. *The Human Side of Enterprise / Douglas McGregor*. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.yakaboo.ua/ua/the-human-side-of-enterprise-annotated-edition-9780071462228.html> (access date: 10.12.2024).

СТАТТЯ НАДІЙШЛА 17.12.24.

ОПУБЛІКОВАНА В АВТОРСЬКІЙ РЕДАКЦІЇ.