УДК 351.08:005.6
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-27

Щербаха Є.С.
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Національний університет «Запорізька політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-6695-1182

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті досліджено теоретико-методичні засади оцінювання ефективності механізмів управління персоналом у системі державної служби України в умовах сучасних трансформацій публічного управління. Проаналізовано наукові підходи до їх систематизації. Обґрунтовано методичний підхід із використанням інтегрального індексу ефективності. Визначено середній рівень функціонування системи управління персоналом, що свідчить про наявність як позитивних результатів кадрової політики, так і проблемних аспектів. Сформульовано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізмів управління персоналом, спрямовані на вдосконалення процесів планування та оцінювання кадрової політики.

Ключові слова: *управління персоналом, державна служба, ефективність управління, механізми управління персоналом, оцінювання результативності, інтегральний показник ефективності, кадрова політика, цифровізація управління персоналом.*

Shcherbakha Yevhen
National University “Zaporizhzhia Polytechnic”

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological foundations for assessing the effectiveness of personnel management mechanisms in the civil service system of Ukraine amidst modern transformations in public administration. The relevance of the topic is driven by the need to increase the performance of the civil service human resource management system under the influence of European integration processes, the digitalization of governance, as well as the challenges of wartime and the requirements of post-war recovery. The paper analyzes modern scientific approaches to researching and systematizing personnel management mechanisms in the civil service. A comparative analysis of the main governance mechanisms in the civil service of Ukraine and the European Union countries was conducted, making it possible to identify key trends in HR policy development and outline the main directions for its improvement. Methodological approaches to evaluating the effectiveness of personnel management mechanisms are substantiated, in particular through the application of an integral index of personnel management effectiveness. A medium level of effectiveness of the civil service personnel management system was identified, indicating both positive outcomes in HR policy implementation and specific problematic aspects requiring further improvement. Based on the findings of the study, practical recommendations were formulated to enhance the effectiveness of personnel management mechanisms in the civil service system of Ukraine. These are aimed at improving the processes of planning, implementing, and evaluating HR policy, as well as boosting the professionalization and performance of state institutions. Special attention is paid to establishing a system of criteria and indicators that ensure a comprehensive assessment of personnel management mechanisms' effectiveness. These include the level of civil servants' professional competence, transparency of HR procedures, performance evaluation results of official duties, quality of professional training, and the level of HR process digitalization.

Keywords: *personnel management, civil service, management effectiveness, personnel management mechanisms, performance assessment, integral efficiency indicator, personnel policy, digitalization of personnel management.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, що відбувається під впливом євроінтеграційних процесів, децентралізації влади та необхідності підвищення ефективності функціонування державних інституцій, особливої актуальності набуває питання вдосконалення механізмів управління персоналом у системі державної служби. Ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від якості кадрового потенціалу, рівня професійної компетентності державних службовців, а також від дієвості механізмів управління персоналом, які забезпечують належну організацію кадрових процесів. Водночас сучасна практика функціонування державної служби свідчить про наявність низки проблем, пов’язаних із недостатньою результативністю окремих складових системи управління персоналом, зокрема у сфері планування кадрового потенціалу, мотивації, професійного розвитку та оцінювання діяльності державних службовців.

У цьому контексті особливого значення набуває формування науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів управління персоналом, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз їх функціонування, визначати сильні та слабкі сторони кадрової політики та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її вдосконалення. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених проблемам розвитку державної служби та управління людськими ресурсами, питання комплексного оціню-

© Щербаха Є.С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вання ефективності механізмів управління персоналом залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого удосконалення методичні підходи до визначення інтегральних показників ефективності, що дозволяють узагальнено оцінювати стан функціонування системи управління персоналом та порівнювати її результати в динаміці або з аналогічними системами інших країн. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів управління персоналом у системі державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності механізмів управління персоналом посідає важливе місце в наукових дослідженнях з менеджменту, публічного управління та державної служби. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців розглядаються питання формування кадрової політики, функціонування HR-служб та оцінювання результативності діяльності персоналу. Значна увага приділяється визначенню сутності управління персоналом, розробленню критеріїв і показників оцінювання ефективності кадрових процесів, а також формуванню системи індикаторів, що дозволяють оцінити результативність діяльності служб управління персоналом і їх внесок у досягнення стратегічних цілей організації.

Ці особливості підтверджують дослідження В. Коваленко, у яких наголошується на необхідності стабілізації та оптимізації законодавчого поля у сфері державної служби, що створює передумови для підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом [1]. Водночас у дослідженнях Т. Плетньової акцентується увага на важливості інституційної ролі Національного агентства України з питань державної служби як ключового суб'єкта формування та реалізації державної кадрової політики. Значну увагу науковці приділяють і впровадженню сучасних цифрових інструментів у кадрову роботу. Зокрема, Н. Гончарук та О. Прудиус зазначають, що використання інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS) сприяє підвищенню прозорості, оперативності та результативності кадрових процедур у державних органах [2].

Важливим аспектом ефективності управління персоналом є також соціально-психологічні чинники та організаційна культура. Так, дослідження О. Миронової та О. Мазоренко доводять, що рівень мотивації та залученості працівників значною мірою залежить від соціально-психологічного клімату в організації, особливо в умовах кризових і військових викликів, коли нематеріальні мотиваційні фактори відіграють вирішальну роль [3]. У свою чергу, О. С. Балан та М. Є. Шепель аналізують сучасні тенденції модернізації державної служби України відповідно до європейських стандартів, наголошуючи на важливості навчальних програм для формування спільних організаційних цінностей, розвитку професіоналізму, командної роботи та доброчесності в системі державного управління [4].

Проблеми кадрового забезпечення та розвитку системи державної служби також розглядаються у працях І. Чудновець, яка аналізує організаційно-правові засади кадрового забезпечення державної служби та підкреслює необхідність модернізації органів державної влади й підвищення вимог до професійної підготовки управлінських кадрів [5].

Водночас окремі науковці зосереджують увагу безпосередньо на питаннях оцінювання ефективності діяльності працівників публічного сектору. Зокрема, М. Серант і В. Оліярник обґрунтовують необхідність формування системи критеріїв ефективності для оцінювання діяльності працівників публічної служби, яка має базуватися на комплексному врахуванні результативності виконання завдань, якості виконання службових обов'язків та рівня професійної компетентності. Такий підхід, на думку дослідників, дозволяє підвищити об'єктивність оцінювання діяльності персоналу та сприяє удосконаленню механізмів управління людськими ресурсами у системі державної служби[6].

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є вивчення систем управління в умовах інноваційного розвитку, а також трансформації практик управління людськими ресурсами (HRM) під впливом процесів цифровізації. Водночас дослідники розглядають можливості адаптації таких управлінських практик в Україні, зокрема з урахуванням специфічних умов функціонування організацій у період воєнного часу [7, 8].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що попри значну кількість досліджень у сфері управління персоналом та розвитку державної служби, питання формування цілісної системи методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів управління персоналом у системі державної служби залишаються недостатньо розробленими. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання визначення інтегральних показників ефективності, систематизації критеріїв оцінювання та розроблення комплексних методик аналізу ефективності функціонування механізмів управління персоналом у системі державної служби. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі та розроблення сучасних методичних підходів до оцінювання ефективності кадрових механізмів публічного управління.

Формулювання цілей статті та постановка завдання. Метою статті є розробка та обґрунтування науково-методичних підходів до оцінювання ефективності механізмів управління персоналом у системі державної служби, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз функціонування кадрових процесів, визначати їх результативність та визначати напрями удосконалення системи управління людськими ресурсами в публічному секторі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління державною службою є комплексним соціально-організаційним процесом, що включає взаємодію різних механізмів, які забезпечують ефективність кадрової політики, мотивації, професійного розвитку та контролю. Поняття «механізм управління» у публічному адмініструванні розглядають як систему інструментів, процедур, правил і норм, які реалізуються через інституції, технології та соціокультурні фактори.

Управління персоналом у державній службі України переживає трансформаційний період. Хоча зроблені важливі кроки щодо відкритості, діджиталізації та стандартизації процедур, залишаються проблеми політизації, непрозорості в мотивації та слабкої культури розвитку персоналу. Подальший успіх реформи залежить від політичної волі, ресурсного забезпечення та тісної співпраці з міжнародними партнерами.

Система управління державною службою України функціонує у межах адміністративної реформи, спрямо-

ваної на створення професійної, доброчесної, політично неупередженої державної служби, що відповідає стандартам ЄС.

Механізми управління – це сукупність інструментів, методів і процесів, що забезпечують реалізацію кадрової політики державної служби [9]. В науковій літературі виділяють такі основні види механізмів, (рис. 1).

В системі державної служби ефективність управління персоналом забезпечується через взаємодію кількох ключових механізмів, кожен із яких має власні особливості, переваги та обмеження.

Нормативно-правовий механізм передбачає законодавче регулювання кадрової діяльності державних органів. Його сильними сторонами є чіткість і правова визначеність, що забезпечує стабільність кадрових процесів. Водночас надмірна зарегульованість іноді ускладнює оперативність прийняття управлінських рішень і знижує гнучкість системи.

Інституційний механізм представлений через органи управління персоналом, зокрема Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та Кабінет Міністрів України (КМУ). Сильні сторони цього механізму – централізованість та контроль за виконанням кадрових процедур. Однак низька автономія регіональних органів обмежує можливості швидкого реагування на локальні потреби.

Організаційний механізм охоплює безпосередні процеси кадрової роботи, включаючи автоматизацію через системи HRMIS та стандартизацію процедур. Його переваги підвищення ефективності управлінських процесів та систематизація роботи з персоналом. Недоліком є обмежене охоплення окремих регіонів, що знижує загальну результативність системи.

Соціально-психологічний механізм спрямований на мотивацію працівників і розвиток корпоративної культури. Основними сильними сторонами є формування HR-бренду організації та стимулювання залученості персоналу. Слабкою стороною є низький рівень нематеріальної мотивації, що часто не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал працівників.

Механізм професійного розвитку включає навчання, сертифікацію та підвищення кваліфікації державних службовців. Його сильними сторонами є цифровізація навчальних процесів і доступ до сучасних освітніх платформ. Водночас формальний підхід до навчання у деяких випадках знижує практичну ефективність підготовки кадрів.

Комплексне використання цих механізмів забезпечує функціонування системи управління персоналом у державній службі, проте вимагає постійного удосконалення для підвищення результативності кадрової політики та адаптації до сучасних управлінських викликів.

У процесі дослідження узагальнено основні виклики та напрями вдосконалення механізмів управління персоналом у системі державної служби України. Проведений аналіз дозволив систематизувати ключові проблеми функціонування кадрових механізмів та визначити можливі управлінські інструменти їх подолання. Зокрема, встановлено, що однією з актуальних проблем залишається недостатній рівень мотивації державних службовців, що зумовлює необхідність запровадження сучасних систем стимулювання праці, зокрема використання показників ефективності діяльності (KPI) та гнучких преміальних механізмів. Водночас застарілі моделі оцінювання результатів діяльності потребують поступового переходу до компетентнісної моделі управління персоналом, що передбачає оцінювання професійних, управлінських та цифрових компетентностей державних службовців.

Важливим напрямом модернізації кадрової системи є також посилення цифрової трансформації у сфері управління персоналом, зокрема розширення впровадження сучасних інформаційних систем управління людськими ресурсами (HRMIS) на регіональному рівні та в органах місцевого самоврядування. Окремої уваги потребує проблема відсутності ефективних механізмів наступництва на державній службі, що актуалізує необхідність формування системи кадрового резерву, розвитку інституту наставництва та планування професійної кар'єри державних службовців.

Проведений аналіз засвідчив, що механізми управління персоналом у системі державної служби України перебувають на етапі трансформаційних змін. Незважаючи на формальну відповідність нормативно-правової бази та інституційної структури сучасним вимогам публічного управління, рівень їх практичної імплементації залишається недостатнім і супроводжується низкою системних недоліків. У цьому контексті обґрунтованою є необхідність подальшого посилення процесів цифровізації та децентралізації управління, удосконалення мотиваційних механізмів і забезпечення безперервного професійного розвитку державних службовців.

Порівняльний аналіз із практиками країн Європейського Союзу свідчить про наявність певних відмінностей у функціонуванні механізмів управління персоналом, що проявляються, зокрема, у більш високому рівні автономії регіональних органів влади, розвинених системах мотивації персоналу та широкому використанні інноваційних технологій у процесах професійного навчання і розвитку державних службовців (табл. 1) [10; 11].



Рис. 1. Основні механізми управління персоналом

Джерело: складено автором

Таблиця 1

Порівняльний аналіз механізмів України і країн ЄС

Механізм	Україна (оцінка 1–5)	Країни ЄС (середня оцінка)	Основні відмінності
Нормативно-правовий	4	4,5	В ЄС – стабільніше законодавство, менше змін
Інституційний	3	4	Вища автономія регіональних органів у ЄС
Організаційний	3	4	Краща інтеграція HR-систем і цифрових інструментів
Соціально-психологічний	2	4	В ЄС ширше впровадження програм мотивації
Професійний розвиток	3	4,5	В ЄС більше персоналізованих програм навчання

Джерело: складено автором на основі [10; 11]

Таблиця 1 відображає результати порівняльного аналізу ключових механізмів управління державною службою України та країн Європейського Союзу на основі узагальнених експертних оцінок за п'ятибальною шкалою з урахуванням індексів розвитку публічного управління та міжнародних досліджень. Результати свідчать, що за нормативно-правовим механізмом Україна поступово наближається до середніх показників країн ЄС, однак характеризується меншою стабільністю законодавчої бази. Водночас за інституційним та організаційним механізмами спостерігається певне відставання, зумовлене обмеженою автономією регіональних органів влади та недостатньою інтеграцією HR-систем із цифровими інструментами управління. Найбільші відмінності зафіксовано у соціально-психологічному механізмі та сфері професійного розвитку, де країни ЄС демонструють вищі показники завдяки ефективним програмам мотивації, залученості персоналу та безперервного навчання державних службовців. Загалом результати аналізу підтверджують наявність потенціалу для подальшого вдосконалення механізмів управління державною службою України з урахуванням європейських практик.

Механізми управління державною службою України перебувають на етапі трансформації, що характеризується поступовим переходом від традиційної бюрократичної моделі до сучасної моделі управління персоналом, орієнтованої на результати діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває удосконалення підходів до управління персоналом у державних установах, що є особливо актуальним з огляду на сучасні виклики та умови функціонування публічної влади в Україні. Впровадження сучасних управлінських інструментів і технологій у сфері управління персоналом виступає необхідною передумовою підвищення ефективності державної служби та значною мірою забезпечується через розвиток і реалізацію нормативно-правового механізму.

З метою систематизації процесу оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом у даному дослідженні запропоновано алгоритм, що відображає послідовність основних етапів аналітичної роботи. Його використання дозволяє забезпечити логічну послідовність проведення дослідження, структурованість аналізу та комплексний підхід до оцінювання результативності функціонування механізмів управління персоналом у системі державної служби.

Запропонований алгоритм передбачає поетапне здійснення аналітичних процедур, зокрема визначення системи показників оцінювання, збір та узагальнення необхідної інформаційної бази, проведення розрахунків окремих індикаторів, а також інтегральну оцінку ефективності функціонування системи управління персоналом. Його застосування забезпечує методологічну цілісність оцінювання, узгодженість використовуваних показників та обґрунтованість отриманих результатів.

Крім того, використання запропонованого алгоритму створює можливості для виявлення проблемних аспектів функціонування кадрової системи, визначення сильних і слабких сторін механізмів управління персоналом, а також формування обґрунтованих управлінських рішень щодо їх подальшого вдосконалення. Узагальнену послідовність етапів оцінювання ефективності системи управління персоналом представлено на рис. 2.

З метою проведення комплексного аналізу механізмів управління персоналом у системі державної служби України в межах дослідження розроблено та удосконалено методичні положення щодо оцінювання їх ефективності. Запропонований методичний інструментарій ґрунтується на поєднанні системного, функціонального та

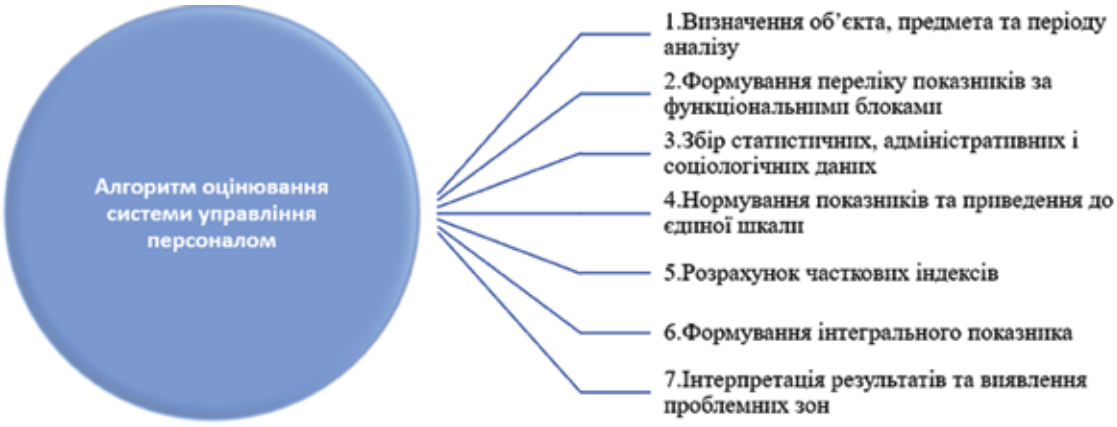

Рис. 2. Структурно-логічна схема оцінювання системи управління персоналом

Джерело: складено автором

результативного підходів і враховує специфіку публічної служби, особливості нормативно-правового середовища та завдання реформування державного управління.

Розроблені положення передбачають оцінювання ефективності механізмів управління персоналом за основними функціональними напрямами, зокрема: добір і відбір персоналу, оцінювання результатів службової діяльності, професійний розвиток, мотивація та стабільність кадрового складу. Для кожного з визначених напрямів сформовано систему кількісних індикаторів, що дає змогу об'єктивно оцінювати стан і результативність кадрових процесів у державних органах.

Одним із базових показників є рівень укомплектованості персоналом, який характеризує ступінь забезпеченості органу державної служби необхідними кадровими ресурсами та розраховується за формулою:

$$Кук = \frac{Чф}{Чш} \times 100\% \quad (1)$$

де *Чф* – фактична чисельність персоналу;

Чш – затверджена штатна чисельність посад.

Використання зазначеного показника є поширеним у практиці аналізу кадрового потенціалу та відображене у наукових дослідженнях з питань управління персоналом у публічному секторі.

Для оцінювання стабільності кадрового складу застосовується коефіцієнт стабільності кадрів, який відображає здатність органу утримувати кваліфікований персонал і визначається за формулою:

$$Кст = \frac{Чп}{Чс} \times 100\% \quad (2)$$

де *Чп* – чисельність державних службовців зі стажем роботи понад три роки;

Чс – середньооблікова чисельність персоналу.

Використання цього показника дозволяє виявити проблеми плинності кадрів і є важливим індикатором ефективності кадрової політики.

Коефіцієнт укомплектованості вакантних посад відображає рівень фактичного заповнення штатних посад у державному органі та дозволяє оцінити кадрову забезпеченість установи. Він розраховується за формулою:

$$Квак = \frac{Квак}{Чшт} \times 100\% \quad (3)$$

де *Чвак* – кількість фактично зайнятих посад у державному органі;

Чшт – загальна штатна чисельність посад.

Значення цього показника свідчить про ступінь кадрової укомплектованості та дозволяє виявити дефіцит персоналу, який може негативно впливати на ефективність виконання функцій органу державної влади.

Коефіцієнт освітнього рівня персоналу характеризує якісний склад кадрового потенціалу з точки зору рівня освіти державних службовців. Його обчислення здійснюється за формулою:

$$Косв = \frac{Чвід}{Чзаг} \times 100\% \quad (4)$$

де *Чвід* – чисельність державних службовців, які мають відповідну освіту;

Чзаг – загальна чисельність персоналу державного органу.

Даний показник дозволяє оцінити професійний потенціал персоналу та відповідність кадрового складу вимогам сучасної державної служби.

Коефіцієнт плинності кадрів відображає рівень стабільності кадрового складу та є важливим індикатором ефективності кадрової політики. Він розраховується за формулою:

$$Кпл \equiv \frac{Чзв}{Ч\,сер} \times 100\% \quad (5)$$

де *Чзв* – чисельність державних службовців, звільнених протягом звітного періоду;

Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.

Високі значення коефіцієнта плинності можуть свідчити про наявність проблем у системі мотивації, умовах праці або організації управління персоналом.

Оцінювання результативності службової діяльності державних службовців здійснюється на основі індексу результативності, який узагальнює досягнення індивідуальних цілей та показників ефективності:

$$I_{рез} \equiv \frac{\sum_{i-1}^{n} B_i}{n} \quad (6)$$

де B_i – бальна оцінка виконання *i*-1 індивідуальної цілі;

n – кількість критеріїв оцінювання.

Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління за результатами та використовується у практиці публічного адміністрування.

Для аналізу розвитку кадрового потенціалу застосовується індекс професійного розвитку, який характеризує активність органу державної влади у сфері навчання та підвищення кваліфікації персоналу:

$$Iпд \equiv \frac{Кнав}{Чс} \quad (7)$$

де *Кнав* – кількість державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації протягом звітного періоду;

Чс – середньооблікова чисельність персоналу.

Для узагальнення результатів оцінювання запропоновано інтегральний індекс ефективності управління персоналом (ІУП) інтегральний показник ефективності управління персоналом, який розраховується як зважена сума показників:

$$ІУП = \sum_{i-1}^{n} w_j \cdot Pi \quad (8)$$

де *Pi* – оцінка *i*-го показника (0–1);

w_j – вага *i*-го показника (сума всіх w_j=1);

n – загальна кількість показників.

Інтерпретація ІУП:

0,8–1,0 – високий рівень ефективності;

0,5–0,8 – середній рівень;

<0,5 – низький рівень ефективності управління персоналом.

Застосування інтегрального індексу ефективності управління персоналом забезпечує комплексну оцінку стану кадрового менеджменту в органах державної влади шляхом узагальнення різнорідних показників у єдине інтегральне значення. Перевагами такого підходу є системність аналізу, можливість порівняння результатів у динаміці та між різними органами державної влади, а також гнучкість методики завдяки використанню вагових коефіцієнтів, що

дає змогу враховувати пріоритети кадрової політики та специфіку функціонування державної служби.

Водночас застосування інтегрального індексу має певні обмеження, пов'язані із суб'єктивністю визначення вагових коефіцієнтів, чутливістю до якості вихідних даних та можливістю втрати деталізації окремих складових системи управління персоналом. У зв'язку з цим доцільним є використання інтегрального індексу у поєднанні з аналізом часткових показників і експертних оцінок, що підвищує обґрунтованість отриманих висновків та практичну значущість результатів оцінювання.

Запропоновані методичні положення дають змогу здійснити комплексне оцінювання механізмів управління персоналом у системі державної служби України, виявити ключові проблеми їх функціонування та сформувати аналітичне підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту.

Для формування узагальненої характеристики стану управління персоналом у системі державної служби доцільно здійснювати оцінювання за шістьма взаємопов'язаними блоками показників.

Показники кадрового забезпечення відображають кількісний та структурний стан кадрового потенціалу (рівень укомплектованості посад, коефіцієнт вакантності, співвідношення фактичної та нормативної чисельності, вікова та гендерна структура персоналу), що дає змогу оцінити ризики кадрового дефіциту та дисбалансу.

Показники професійної компетентності державних службовців характеризують якість кадрового потенціалу та його відповідність вимогам посад і включають рівень освіти, результати оцінювання службової діяльності, показники підвищення кваліфікації та професійного розвитку.

Показники стабільності кадрового складу відображають динаміку руху персоналу, зокрема плинність кадрів, середню тривалість перебування на посаді та рівень оновлення кадрового складу, що дозволяє оцінити привабливість державної служби та ефективність заходів із утримання персоналу.

Показники мотиваційних механізмів охоплюють матеріальні та нематеріальні стимули (рівень оплати праці, преміювання, можливості кар'єрного зростання, умови праці та соціальні гарантії), які впливають на результативність і залученість державних службовців.

Показники ефективності кадрових процедур характеризують організаційні аспекти управління персоналом, зокрема результативність процедур добору, адаптації, оцінювання службової діяльності та інших кадрових процесів.

Показники результативності управлінських рішень у сфері персоналу відображають досягнення стратегічних цілей кадрової політики, рівень зниження кадрових ризиків та вплив системи управління персоналом на ефективність діяльності органів державної влади.

Для комплексного оцінювання ефективності управління персоналом у державній службі розроблено узагальнену систему показників, структуровану за блоками з урахуванням вагових коефіцієнтів і шкал оцінювання.

Вагові коефіцієнти блоків показників відображають відносну значущість кожної складової у формуванні інтегральної оцінки ефективності управління персоналом. Оскільки окремі елементи системи управління персоналом мають різний вплив на кінцевий результат, кожному блоку показників надається відповідна вага, що визначає його внесок у формування інтегрального індексу.

Ваговий коефіцієнт блоку показників – це числове значення wj $(0 \le wj \le 1)$, яке характеризує ступінь впливу j-го блоку на загальну ефективність управління персоналом, за умови що сума всіх ваг дорівнює одиниці:

$$\sum_{j=1}^{n} wj = 1 \qquad (9)$$

де n – загальна кількість показників.

Практичний зміст.

Практично це означає:

– блок із вищою вагою має більший вплив на значення інтегрального індексу;

– навіть високі результати за менш вагомим блоком не можуть компенсувати низькі значення за критично важливими складовими;

– ваги дозволяють узгодити методику оцінювання зі стратегічними пріоритетами державної кадрової політики.

Доцільно зазначити, що ваги відображають пріоритетності складових системи управління персоналом і використовуються для підвищення обґрунтованості інтегральної оцінки.

Висновки. Проведений аналіз стану управління персоналом у системі державної служби України свідчить про високий рівень професійної підготовки кадрів та значний освітній потенціал державних службовців. Водночас виявлено низьку частку наукових ступенів і високу вакантність посад, що вказує на існування системних ризиків та потребу у розвитку науково-аналітичного підходу до кадрової політики.

Дослідження механізмів управління персоналом демонструє, що їх ефективність забезпечується через взаємодію нормативно-правових, інституційних, організаційних, соціально-психологічних та професійних компонентів. Незважаючи на досягнення у цифровізації, стандартизації та відкритості процедур, спостерігаються проблеми мотивації, недостатня автономія регіональних органів та обмежена інтеграція HR-систем, що потребує цілеспрямованого вдосконалення.

Порівняльний аналіз з практиками країн ЄС вказує на значні відмінності у соціально-психологічних механізмах та професійному розвитку, де українська система поступається через меншу мотивацію персоналу, обмежену залученість та формалізовані програми навчання. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних управлінських інструментів, гнучких систем стимулювання та компетентнісних моделей оцінювання результатів діяльності.

Запропонована система методичних положень і інтегральний індекс ефективності управління персоналом дозволяють здійснювати комплексне оцінювання кадрових процесів, виявляти проблемні аспекти та визначати пріоритети реформування. Використання вагових коефіцієнтів забезпечує узгодженість оцінки з стратегічними пріоритетами державної кадрової політики та підвищує практичну значущість результатів для прийняття управлінських рішень.

Подальші дослідження доцільно зосередити на удосконаленні методик оцінювання компетентностей державних службовців, розвитку системи нематеріальної мотивації, посиленні цифрової трансформації HR-процесів та аналізі впливу реформ на довгострокову ефективність кадрової політики.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваленко В. І. Механізми державного управління у сфері забезпечення кадрової безпеки в Україні : дис. ... канд. наук з держ. упр. (доктор філософії): МАУП. Київ, 2025.

2. Гончарук Н., Прудиус О. Управління людськими ресурсами державної служби України в умовах діджиталізації. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10, № 5. С. 16–24. DOI: https://doi.org/10.15421/152231

3. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство.* 2023. № 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6

4. Балана О. С., Шепель М. Є. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент підвищення корпоративної культури. *Економіка: реалії часу.* 2025. № 2 (78). С. 5–18.

5. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2025. Т. 3, № 87. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.31

6. Серант М. А., В. В. Оліярник Формування критеріїв ефективності для оцінювання працівників державної публічної служби в Україні. *SBUNFU.* 2025. Вип. 35(1). С. 91–100.

7. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації.* 2022. №4. С 14–19. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3

8. Zerkal A., Pavlenko M. (2025). Digitalisation of human resource management as a factor of enhancing the economic resilience of enterprises under wartime conditions: adaptation of european practices. *Three Seas Economic Journal,* 6(2), 46–51. URL: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-8

9. Сікорський М. М., Мальцев У. В., Логачов Д. О. Понятійнотермінологічний аналіз категорії «механізми державного управління». *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2021. Вип. 3(78). С. 162–168. URL: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/167

10. OECD. Public Governance Review: Ukraine 2022. OECD Publishing. 2022 URL: https://oecd.org/en/publications.html

11. Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine in 2022. 2023. URL: https://kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2023/12.07.2023%20zvit/parreport2022eng230712183919-2.pdf

REFERENCES

1. Kovalenko V. I. (2025). *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia u sferi zabezpechennia kadrovoi bezpeky v Ukraini* [Mechanisms of public administration in the field of personnel security in Ukraine] (Doctoral dissertation, MAUP). MAUP, Kyiv.

2. Honcharuk N. & Prudyus O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh didzhytalizatsii [Human resource management in the civil service of Ukraine under digitalization]. *Aspekty publichnoho upravlinnia,* vol. 10, no. 5, pp. 16–24. DOI: https://doi.org/10.15421/152231

3. Myronova O. & Mazorenko O. (2023). Orhanizatsiina kultura yak faktor motyvatsii personalu v umovakh viiskovoho stanu [Organizational culture as a factor of staff motivation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo,* no. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-6

4. Balana O. S. & Shepel M. Ye. (2025). Profesiina pidhotovka ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtsiv yak instrument pidvyshchennia korporatyvnoi kultury [Professional training and advanced training of civil servants as a tool for enhancing corporate culture]. *Ekonomika: realii chasu,* no. 2(78), pp. 5–18.

5. Chudnovets I. S. (2025). Kontseptualni zasady kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby [Conceptual foundations of civil service staffing]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Pravo,* vol. 3, no. 87. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.87.3.31

6. Serant M. A. & Oliiarnyk V. V. (2025). Formuvannia kryteriiv efektyvnosti dlia otsiniuvannia pratsivnykiv derzhavnoi publichnoi sluzhby v Ukraini [Developing performance criteria for evaluating public service employees in Ukraine]. *Scientific Bulletin of UNFU,* vol. 35, no. 1, pp. 91–100.

7. Pulina T., Shytikova L. & Zmykalo O. (2022). Shliakhy aktyvizatsii protsesiv investuvannia innovatsiinoi diialnosti Ukrainy v umovakh rosiisko-ukrainskoi kryzy [Ways to intensify investment in innovation in Ukraine amid the Russian-Ukrainian crisis]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii,* no. 4, pp. 14–19. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2022-4-3

8. Zerkal A. & Pavlenko M. (2025). Digitalisation of human resource management as a factor of enhancing the economic resilience of enterprises under wartime conditions: Adaptation of European practices. *Three Seas Economic Journal,* vol. 6, no. 2, pp. 46–51. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-8

9. Sikorskyi M. M., Maltsev U. V., & Lohachov, D. O. (2021). Poniatiino-terminolohichnyi analiz katehorii “mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia” [Conceptual and terminological analysis of the category “public administration mechanisms”]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu,* iss. 3(78), pp. 162–168. Available at: https://ojs.kntu.net.ua/index.php/visnyk/article/view/167

10. OECD. (2022). *Public governance review: Ukraine 2022.* OECD Publishing. Available at: https://oecd.org/en/publications.html

11. *Report on the implementation of the Public Administration Reform Strategy of Ukraine in 2022.* (2023). Available at: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/18%20-%20Department/18%20-%20PDF/2023/12.07.2023%20zvit/parreport2022eng230712183919-2.pdf

Дата надходження статті: 16.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 25.10.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026