

Функціонування і розвиток механізмів державного управління

УДК 351

Майстренко Катерина Миколаївна

*кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування
Міжрегіональна академія управління персоналом*

Майстренко Екатерина Николаевна

*кандидат наук по государственному управлению,
доцент кафедры публичного администрирования
Межрегиональная академия управления персоналом*

Maistrenko Kateryna

*Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration
Interregional Academy of Personnel Management*

**МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ
МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ
ПУБЛИЧНОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ
PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS IN THE PUBLIC
SERVICE SYSTEM OF UKRAINE**

***Анотація.** У статті досліджено, що сучасний стан управління персоналом у державних органах залишається ще слабо розвиненим, відомі концепції та моделі, які пройшли апробацію у різних структурах поки що не забезпечують ефективне функціонування даної системи. З'ясовано, що в даний час якість персоналу державних органів влади на всіх рівнях не в повній мірі відповідає сучасним вимогам і виступає серйозною перешкодою на шляху розвитку державних інститутів. Однісі з головних причин такого*

становища є недостатній рівень професіоналізму публічних службовців. Визначено, що основними причинами, які перешкоджають підвищенню авторитету публічних службовців серед населення, є: корумпованість чиновників, бюрократизм, відірваність від інтересів громадян, недолік моральних якостей, слабка професійна підготовка.

Виявлено, що виникає необхідність зміни принципів управління публічною службою та застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади. Для управління кадровими процесами в публічній службі необхідні, поперше, всебічна оцінка стану кадрового потенціалу на основі системного походу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Подруге, створення інформаційної бази, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів. Наголошено на тому, що основною метою кадрової політики має бути забезпечення нормального функціонування органів державної влади на основі формування ефективної системи управління кадрами. При цьому кадрова політика повинна реалізовуватися шляхом проходження встановленим принципам, правилам, нормам і обмеженням внутрішніх і зовнішніх взаємин публічних службовців.

Ключові слова: механізми державного управління, управління персоналом, публічна служба, персонал публічної служби, кадрові технології, кадри.

Анотація. В статье исследовано, что современное состояние управления персоналом в государственных органах остается еще слабо развитым, известные концепции и модели, прошедшие апробацию в различных структурах, пока не обеспечивают эффективное функционирование данной системы. Установлено, что в настоящее время качество персонала государственных органов власти на всех уровнях не в

полной мере отвечает современным требованиям и выступает серьезным препятствием на пути развития государственных институтов. Одной из главных причин такого положения является недостаточный уровень профессионализма публичных служащих. Определено, что основными причинами, препятствующими повышению авторитета публичных служащих среди населения, являются коррумпированность чиновников, бюрократизм, оторванность от интересов граждан, недостаток моральных качеств, слабая профессиональная подготовка.

Выявлено, что назревшей на сегодняшний день необходимо изменение принципов управления публичной службой и применение научно обоснованной кадровой политики в органах власти. Для управления кадровыми процессами в публичной службе необходима, во-первых, всесторонняя оценка состояния кадрового потенциала на основе системного подхода с учетом как количественных, так и качественных показателей. Во-вторых, создание информационной базы, которая повышала бы оперативность, эффективность управления человеческими ресурсами, возможность прогнозирования и моделирования развития кадровых процессов. Отмечено, что основной целью кадровой политики должно быть обеспечение нормального функционирования органов государственной власти на основе формирования эффективной системы управления кадрами. При этом кадровая политика должна реализовываться путем следования установленным принципам, правилам, нормам и ограничениям внутренних и внешних отношений публичных служащих.

Ключевые слова: механизмы государственного управления, управление персоналом, общественная служба, персонал публичной службы, кадровые технологии, кадры.

Summary. *The article examines that the current state of personnel management in state bodies remains poorly developed, known concepts and models that have been tested in various structures do not yet ensure the effective functioning of this system. It was found that currently the quality of personnel of state authorities at all levels does not fully meet modern requirements and is a serious obstacle to the development of state institutions. One of the main reasons for this situation is the insufficient level of professionalism of public officials. It was determined that the main reasons that hinder the increase in the authority of public officials among the population are: corruption of officials, bureaucracy, detachment from the interests of citizens, lack of moral qualities, weak professional training.*

It was revealed that the need to change the principles of public service management and the application of a scientifically based personnel policy in government bodies is overdue for today. To manage personnel processes in the public service, first of all, a comprehensive assessment of the state of personnel potential is necessary based on a systematic approach, taking into account both quantitative and qualitative indicators. Secondly, the creation of an information base that would increase the efficiency and effectiveness of human resources management, the possibility of forecasting and modeling the development of personnel processes. It was emphasized that the main goal of personnel policy should be to ensure the normal functioning of state authorities based on the formation of an effective personnel management system. At the same time, the personnel policy should be implemented by following the established principles, rules, norms and restrictions of internal and external relations of public servants.

Keywords: *mechanisms of public administration, personnel management, public service, public service personnel, personnel technologies, personnel.*

Постановка проблеми. Імплементація сучасної концепції управління людськими ресурсами в сферу публічного управління актуалізує

необхідність концептуального обґрунтування нової моделі моніторингу якісної трансформації людських ресурсів як підсистеми управління змінами в системі публічної служби, що забезпечує його стабільний організаційний розвиток та ефективне набуття персоналом нових компетентностей відповідно до стратегічних пріоритетів реформування публічного управління в Україні.

Досягнення мети розвитку людських ресурсів системи публічного управління вимагає вирішення низки завдань, передусім: відповідності структури та якості кадрів до змінених потреб суспільства й його ефективної взаємодії із іншими об'єктами системи публічного управління; безперервного підвищення професійної рівня та компетенції публічних службовців; формування ефективних мотиваційних механізмів їх розвитку, врахування психологічних принципів мотивації й підвищення функції корпоративної культури всистемі мотивації персоналу; утворення сучасної системи навчання і підвищення рівня кваліфікації із врахуванням змін, що відбуваються; формування єдиних стандартів діяльності для кадрів системи публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем, пов'язаних з визначенням ефективності управління персоналом, форм та методів системи оцінки персоналу, практичною реалізацією функціональних обов'язків працівників кадрових служб, присвятили свої роботи багато учених, зокрема: К. Ващенко, О. Гугял, О. Гетьман, Н. Гончарук, С. Зелінський, А. Зленко, О. Линдюк, Ю. Мирошніченко, Н. Обушна, С. Селіванов, О. Тищенко та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування та проведення аналізу проблем реалізації механізмів управління персоналом у системі публічної служби України.

Виклад основного матеріалу. Формування публічної служби як відкритої, динамічної соціальної системи вимагає пильної уваги до

кадрових процесів, формування кадрового корпусу та розвитку кадрового потенціалу, який є одним із найважливіших факторів, здатних забезпечити ефективність її функціонування.

У сучасних умовах система управління кадровими процесами перебуває в стадії формування. В умовах масштабних політичних, економічних та соціокультурних змін висувуються підвищені вимоги до якості кадрового корпусу. Збільшення чисельності персоналу вимагає пошуку ефективніших технологій його розвитку та раціонального використання. Відсутність науково обґрунтованої кадрової політики у цій сфері призводить до порушення внутрішньо-системних зв'язків, сталої взаємодії між суб'єктами управління, низької ефективності публічних органів.

У 90-ті роки було прийнято низку правових документів, спочатку спрямованих на стабілізацію становища публічної служби, надання їй самостійного характеру. Значна кількість законодавчих актів, регламентів та положень була спрямована на регулювання та ефективне функціонування персоналу органів державної влади [1, с. 15].

При цьому, як зазначає вчений С. Зелінський сучасний стан управління персоналом у державних органах залишається ще слабо розвиненим, відомі концепції та моделі, що пройшли апробацію у різних структурах поки що не забезпечують ефективне функціонування даної системи. Удосконалення діяльності органів державної влади неможливо без вирішення питань, пов'язаних з поліпшенням якості персоналу управління і розвитком кадрового потенціалу публічної служби. Вчений наголошує також на тому, що в даний час якість персоналу державних органів влади на всіх рівнях не в повній мірі відповідає сучасним вимогам і виступає серйозною перешкодою на шляху розвитку державних інститутів. Однією з головних причин такого становища є недостатній рівень професіоналізму публічних службовців [5, с. 31]. Це викликано тим, що найбільш

кваліфіковані і здатні фахівці через низьку заробітну плату йдуть з публічної служби, в основному – в комерційні структури.

В свою чергу дослідниця Н. Гончарук підкреслює, що в даний час відсутня єдина система підготовки кадрів публічних службовців всіх рівнів, їх ротації і просування. Не ведеться робота з попереднього відбору молодих кадрів на посади провідних фахівців, формування кадрового резерву за основними групами посад. Функції відділів кадрів зводяться до ведення особистих справ і оперативнодокументальної роботи. Н. Гончарук також відмічає, що кадровий менеджмент не здійснюється, так як працівники відділів кадрів практично повністю позбавлені можливості вести самостійну роботу з кадрами, вони жорстко підпорядковані виборному керівництву державних структур, яке і визначає всі кадрові призначення. Як правило, кадрові переміщення обумовлюються обранням нового керівництва, що позбавляє керівників необхідності і можливості вибудувувати перспективу і стратегію розвитку очолюваних ними структурних підрозділів, породжує конфлікти. При призначенні на посади безумовний пріоритет віддається принципам особистої лояльності, груповим інтересам над міркуваннями професійної і ділової придатності [4, с. 49].

При цьому, варто додати, що дані принципи стали поширюватися не тільки на керівні посади, а й на рівень безпосередніх виконавців, що призводить іноді до повного невиконання державними органами своїх функцій і зриву поставлених цілей.

До того ж, як відзначає вчена Л. Прудіус відбувається зрощування частини державного апарату з окремими комерційними структурами, пряме делегування останніми своїх представників в органи державної влади на вищі посади. В результаті, значна частина публічних службовців за визначенням не в змозі бути носіями ідей "державності" [4, с. 50]. Свою долю і матеріальне благополуччя ця частина державного апарату пов'язує виключно з режимом бюрократичного поділу будь-якого виду ресурсів,

пільг, привілеїв і є потужною опозицією процесам демократичного реформування країни.

Інша причина зниження якості роботи органів державної влади на думку вченої Д. Мірошніченко пов'язана з відсутністю належного контролю за діяльністю апарату, що сприяє зростанню корупції. При цьому високий рівень корумпованості публічних службовців парадоксальним чином поєднується з їх соціальною незахищеністю. В органах влади часто відсутня персональна відповідальність за прийняті рішення, зберігається система "кругової поруки" [6, с. 36]. Поширена система колегіальних рішень, перекладання складних питань на заступників, а в разі помилок – пошуку винних на рівні простих виконавців. В результаті відбувається зниження професійного, освітнього і культурного рівня управлінського персоналу, зниження бюрократичної культури, навичок діловодства.

Цікавим є висловлювання дослідника С. Селіванова, який наголошує на тому, що в останні роки у населення склався певний погляд на професійні якості публічних службовців, формування якого залежить від різних факторів. На думку дослідника основними причинами, які перешкоджають підвищенню авторитету публічних службовців серед населення, є: корумпованість чиновників, бюрократизм, відірваність від інтересів громадян, недолік моральних якостей, слабка професійна підготовка [11].

Доцільно підкреслити, що серед факторів, які впливають на професіоналізм кадрового корпусу вчена О. Тищенко виділяє категорію "мотив" вступу на публічну службу. Вчена аналізуючи мотиваційні механізми надходження і перебування в системі державної служби підкреслює, що вони є досить суперечливі. О. Тищенко серед мотивів, що визначають бажання працювати в публічній службі виділяє мотив, пов'язаний з гарантією постійної роботи і стабільного становища [13, с. 349].

Доцільно наголосити, що вчена Н. Обушна зауважує, що починаючи з 1996 р, спостерігається тенденція домінування цього мотиву серед інших.

На другому місці за значимістю виявляється бажання повніше реалізувати свої професійні якості. Для більшості публічних службовців набагато менш значущі такі мотиви вступу на державну службу, як прагнення до службової кар'єри, підвищення матеріального благополуччя і забезпечення соціального престижу [11]. Нажаль лише деякі з публічних службовців активно орієнтовані на професійне зростання.

Необхідно загострити свою увагу на тому, що в сучасних умовах управління персоналом державних органів направлено на реалізацію положень державної кадрової політики, закріплених у нормативно-правовій бази України, а також принципів діяльності та функцій державної служби. Організація управління персоналом державного апарату має системний характер, оскільки особливості управління персоналом визначаються принципами організації державного управління.

Сучасна модель системи управління персоналом характеризує взаємодію внутрішніх суб'єктів управління персоналом різного рівня. Модель передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних питань та підвищити якість управління персоналом.

Варто підкреслити, що на думку дослідниці А. Зленко сучасна кадрова політика характеризується, насамперед, "командним підходом" до формування апарату органів державної влади з орієнтацією на вимоги керівництва. Важливе значення на думку А. Зленко мають мотиви котрі спонукають працювати на публічній службі [6, с. 34]. Дослідниця виділяє такі групи мотивів: матеріальна зацікавленість, що межує з очікуванням особистої корисливої вигоди від роботи в органах влади (1-3 позиції); соціально-статусні очікування від професії публічного службовця (4-6

позиції). Цивільний мотив (служіння суспільству, державі) у громадській думці працівників публічної служби оцінюється дуже слабо [6, с. 35].

Заслуговує на увагу також думка вченої О. Линдюк, яка зауважує, що кадровий потенціал в органах публічної служби з низки причин використовується нераціонально: багато службовців не мають можливості повною мірою реалізувати професійну компетентність. О. Линдюк вважає, що сучасній кадровій політиці в органах влади, як і раніше, притаманні такі тенденції: спрямованість на розстановку кадрів за командним принципом. Вона наголошує, що знижують ефективність діяльності органів влади недостатність нормативно-правової бази, відсутність чіткого розмежування повноважень, прав та обов'язків, а також падіння престижу публічної служби [9, с. 206].

Отже, можна сказати, що для прояву бюрократичних елементів існують реальні умови в кар'єрному процесі, коли відсутні чіткі критерії об'єктивної оцінки ефективності виконання службових обов'язків, формальне застосування кадрових технологій.

Необхідно звернути свою увагу на тому, що вчена О. Гуцял, відмічає, що створення сприятливих умов та психологічного комфорту в кадровому корпусі публічної служби багато в чому пов'язане з проявом індивідуальної ініціативи, при цьому вчена зазначає, що стримування ініціативи призводить до бюрократизації їхньої діяльності, а стимулювання – до організаційного розвитку. Зміна умов праці службовців, приведення відповідно до кваліфікації працівників та професійних вимог, що висуваються до службовців, дозволить значно оптимізувати кадрові процеси на муніципальній службі. Половина опитаних зазначила, що їхні професійні знання та вміння затребувані лише частково, не повною мірою створено умови для самореалізації [2, с. 196].

Таким чином, на основі вищенаведеного можна дійти висновку, що створення нових муніципальних утворень та формування їх органів

призвело до значного зростання чисельності публічних службовців та як наслідок актуалізується проблема підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації кадрів публічної служби; рівень освіти публічних службовців найчастіше відповідає кваліфікаційним вимогам, необхідним для заміщення посад на державній службі; необхідна розробка концепцій публічної кадрової політики; управління кадровими процесами в публічній службі як соціальне явище потребує організації, забезпечення та постійного вдосконалення, тому назріла необхідність пошуку сучасної управлінської парадигми та раціоналізації практики управління кадровими процесами.

Так, доцільно підкреслити, що на думку дослідниці О. Гетьман удосконалення діяльності кадрових служб передбачає перегляд їх місця та участі у організаційному середовищі управлінської структури. У зв'язку з чим актуалізується необхідність підвищення їхнього статусу, розширення функцій, реорганізації структур [3, с. 559]. Проте, незважаючи на об'єктивну необхідність зазначених перетворень, процеси реорганізації кадрових служб органів державної влади йдуть, на думку вченої, недостатніми темпами. О. Гетьман відмічає, що фахівці кадровики державних органів влади ставляться з недовірою до необхідності структурно-функціональних змін у їхніх кадрових підрозділах [3, с. 560].

Вчена С. Хаджираєва аналізуючи склад кадрів публічної служби наголошує на тому, що назрілою є необхідність зміни принципів управління публічною службою та застосування науково обґрунтованої кадрової політики у органах влади. Для управління кадровими процесами в публічній службі на думку вченої необхідні, поперше, всебічна оцінка стану кадрового потенціалу на основі системного походу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. Подруге, створення інформаційної бази, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів [12].

Заслуговує на увагу те, що вчений Ю. Мирошніченко виділяє типові помилки при організації служб управління персоналом. Так, у складі кадрових служб, як і раніше, переважають фахівці, які мають непрофільну освіту (вважається, що робота кадровика не потребує спеціальної підготовки). Кадрову службу наділяють мінімальним набором функцій, необхідним лише підтримки функціонування традиційного механізму управління організацією. До обов'язкового мінімуму на думку вченого входять такі види діяльності:

- документальне оформлення трудових відносин;
- аналіз ринку праці та підбір кадрів;
- оцінка персоналу під час випробувального терміну, під час роботи після укладання трудового договору;
- адаптація персоналу та його навчання;
- нормування праці;
- планування кількості робочих місць;
- вибір системи оплати та мотивації праці;
- керування дисципліною [10, с. 49].

Слід підкреслити, що у розпорядженні кадрової служби немає чіткої програми розвитку персоналу. Іноді це пов'язано з відсутністю програми розвитку організації в цілому, складовою якої вона є. Відсутність стратегії розвитку персоналу призводить або до розкиданості планів, або концентрації кадрової служби лише на оперативній роботі. Служба персоналу немає необхідних матеріально-технічних умов результативної роботи: відсутня сучасна оргтехніка, не оновлюється правова і довідкова інформація, не випускаються спеціалізовані періодичні видання [7, с. 185].

До цих пір залишається ключовою проблемою навчання і підготовка як майбутніх, так і фахівців і керівників, які вже відбулися, яким потрібні не

тільки професійні знання, а й конкретні навички в галузі управління персоналом.

Керівники управління персоналу та структурних підрозділів державних структур слабо відстежують перспективи роботи з кадрами, не завжди усвідомлюють необхідність системної роботи з кадрами, слабо володіють сучасними кадровими технологіями. У практику роботи керівників структурних підрозділів повільно впроваджується аналітика інформаційного забезпечення роботи з кадрами. Кадрові служби не є аналітико-інформаційним, методично-координуючим центром розвитку та раціонального використання потенціалу людських ресурсів, управлінням кар'єри персоналу.

Оскільки проблеми професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу публічної служби як основи кар'єрного зростання набувають важливого значення, а сам по собі кар'єрний процес є одним із елементів системи управління персоналом, то інтерес становлять соціологічні дані, що характеризують залежність кар'єри від вікових особливостей. Як свідчать дані про склад кадрів органів державної влади вік службовців органів державної влади загалом має тенденцію до підвищення, особливо щодо осіб, які обіймають вищі, головні та провідні посади [8, с. 165].

В даний час проблема впровадження єдиної системної кадрової політики в органах влади виступає вирішальним фактором подолання негативних процесів в економіці та соціальному житті країни, так як влада здатна ефективно управляти, забезпечуючи стабільність і відродження колишньої могутності держави, створювати сприятливі умов для життя його громадян, відкривати нові можливості для розвитку людського потенціалу України. Будь-які державні рішення втілюють в життя конкретні люди і від того, наскільки вони професійні, незалежні і порядні, наскільки вони віддані інтересам своєї країни, наскільки порівнюють труднощі сьогоденного життя громадян України зі своїми власними проблемами, залежить "якість"

влади, її здатність до позитивних перетворень, готовність служити суспільству [1. с. 359]. У зв'язку з цим, можна сказати, що основною метою кадрової політики має бути забезпечення нормального функціонування органів державної влади на основі формування ефективної системи управління кадрами. При цьому кадрова політика повинна реалізовуватися шляхом проходження встановленим принципам, правилам, нормам і обмеженням внутрішніх і зовнішніх взаємин публічних службовців.

Отож, названі вище прояви труднощів, що виникли перед службами управління персоналом, можуть бути віднесені до п'яти основних проблемних груп: проблеми, пов'язані з суб'єктом управління персоналом, розумінням завдань та підходом до діяльності служб управління персоналом; проблеми, пов'язані з об'єктом управління персоналом, розумінням ролі та характером відтворення персоналу; проблеми управління соціальними системами; структурні проблеми ринків робочої сили; глобальні проблеми у зовнішньому середовищі; економічні, правові, політичні проблеми.

Таким чином, формування, розвиток та функціонування персоналу державної цивільної служби, постійне її реформування, структурні зміни, недосконалість нормативної бази, відсутність єдиної державної кадрової політики та механізмів її реалізації не сприяють підвищенню престижу державної служби, а скоріше перешкоджають залученню до державних органів висококваліфікованих спеціалістів. Відсутність єдиної та сформованої на наукових засадах системи управління персоналом, слабка розробленість кадрових технологій та суб'єктивні трактування їх різними органами влади, відсутність соціальних та правових гарантій негативно позначаються на персоналі державної служби.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі Отже, на основі вищезазначено можна дійти висновку, що в даний час відсутня єдина система підготовки кадрів

публічних службовців всіх рівнів, їх ротації і просування. Не ведеться робота з попереднього відбору молодих кадрів на посади провідних фахівців, формування кадрового резерву за основними групами посад. Функції відділів кадрів зводяться до ведення особистих справ і оперативно-документальної роботи.

Можна сказати, що сучасна модель системи управління персоналом публічної служби передбачає інтеграцію стратегії управління персоналом у загальну стратегію організації, що дозволяє ефективно контролювати використання бюджету та ресурсів, коригувати цілі за результатами оцінки, концентрувати зусилля на вирішенні стратегічних питань та підвищити якість управління персоналом. Слід констатувати, що для управління кадровими процесами в публічній службі необхідно, по-перше, здійснювати всебічну оцінку стану кадрового потенціалу на основі системного підходу з урахуванням як кількісних, так і якісних показників. По-друге, створювати інформаційну базу, яка б підвищувала оперативність, ефективність управління людськими ресурсами, можливість прогнозування та моделювання розвитку кадрових процесів.

Література

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ Місто НВ, 2017. 416 с.
2. Гугял О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6(44). С. 194-198.
3. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556-561.

4. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
5. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2019. 36 с.
6. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу державного управління як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. № 24/1. С. 34-38.
7. Інституціоналізація публічного управління в Україні: наук. аналіт. доп. за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ: НАДУ, 2019. 210 с.
8. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
9. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
10. Мірошніченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 4. С. 45-50.
11. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45).
12. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.
13. Тищенко О. П., Корольок Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. *Університет. наук. зап.* 2017. № 61. С. 343-355.

References

1. Vashchenko K. O. Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia. Ivano-Frankivsk Misto NV, 2017. 416 s.
2. Huhial O. Ya. Teoretychni zasady upravlinnia rozvytkom personalu. *Innovatsiynna ekonomika*. 2019. № 6(44). S. 194-198.
3. Hetman O. O., Bilodid A. O. Innovatsiini metody rozvytku personalu. *Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsialna ekonomika i polityka*. 2017. Vyp. 17. S. 556-561.
4. Honcharuk N. T., Prudyus L. V. Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia liudskymy resursamy v Ukraini. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2018. T. 6, № 1-2. S. 42-51.
5. Zelinskyi S. E. Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv ta yikh sluzhbovoi diialnosti v Ukraini: avtoref. dys. ... d-ra nauk derzh. upr.: 25.00.03. Kyiv, 2019. 36 s.
6. Zlenko A. M., Miroshnichenko D. A. Profesiinyi rozvytok personalu derzhavnoho upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia rivnia produktyvnosti pratsi. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*. 2015. Vyp. № 24/1. S. 34-38.
7. Instytutsionalizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini: nauk. analit. dop. za zah. red. M. M. Bilynskoi, O. M. Petroie. Kyiv: NADU, 2019. 210 s.
8. Kadrovyi menedzhment: Navchalnyi posibnyk Z. M. Pushkar, B. T. Pushkar. Ternopil: Osadtsa Yu.V., 2017. 210 s.
9. Lyndiuk O. A. Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Kyiv: NADU, 2016. 304 s
10. Myroshnychenko Yu.V. Pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia personalom vitchyznianskykh pidpriemstv. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2015. № 4. S. 45-50.

11. Obushna N. I., Selivanov S. V. Mekhanizmy rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby: teoretychnyi aspekt. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*. 2020. Vyp. 2(45).
12. Selivanov S. V., Obushna N. I., Khadzhyradieva S. K. Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky: monohrafiia. Kyiv: Karavella, 2019. 293 s.
13. Tyshchenko O. P., Koroliuk T. O. Reformuvannia modeli upravlinnia liudskymy resursamy derzhavnoi sluzhby. *Universytet. nauk. zap.* 2017. № 61. S. 343-355.