

Дослідження, розробки, проекти з питань
публічного управління та адміністрування

УДК 35.071:330.33.012

Карпінський Борис Андрійович

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри публічного адміністрування та управління бізнесом
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Karpinsky Borys

*Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Business Management
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-5996-7724*

Карпінська Олена Борисівна

*кандидат юридичних наук, адвокат
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Karpinska Olena

*PhD in Law, Lawyer
Ivan Franko National University of Lviv
ORCID: 0000-0001-7698-8404*

Сліпецький Марко Ігорович

*аспірант
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника*

Slipetskyi Marko

*Graduate Student of the
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

**ДІАГНОСТИКА СТАНУ І МЕТОДИ ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ
ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ТА БІЗНЕС-
СТРУКТУР: СТРАТЕГІОЛОГІЯ МИРНОГО Й ВОЄННОГО
ПЕРІОДІВ**

**DIAGNOSTICS OF THE STATE AND METHODS OF ASSESSMENT
OF EMPLOYEES OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND
BUSINESS STRUCTURES: STRATEGIOLOGY OF PEACE AND WAR
PERIODS**

Анотація. Вступ. Стверджено, що у сучасних умовах господарювання корінним чином змінилася роль людини у продукуванні послуг та виробництві товару, оскільки працівник є не лише найважливішим сегментом виробничого процесу в організації, а саме головне: її головним стратегіологічним вектором розвитку й активним ресурсом у конкурентній боротьбі. Виходячи з означеного, достатньо актуальними стають питання щодо розробки, формування й реалізації нових методів управління людськими ресурсами в системі органів публічного адміністрування та бізнес-структур.

Мета. Метою дослідження є виділення особливостей і синтез основ діагностики стану та методів оцінки працівників органів публічного адміністрування й бізнес-структур за стратегіологічних проявів мирного чи воєнного періодів.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структур в умовах мирного та воєнного періодів; 2) праці вітчизняних і зарубіжних авторів, що провадять свої розробки в системі діагностики стану та оцінки працівників, зокрема, в умовах трансформаційних змін.

Дослідження проведено із застосуванням діалектичного та системного підходу щодо діагностування, систематизації і адаптації управлінських методів оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах, які сумарно призводять до логічного узагальнення й формулювання висновків.

Результати. У науковій статті розкрито й обґрунтовано, що діагностика стану й методи оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах мають стратегіологічно-суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, підходами й критеріями, до яких додаються ще й особливості воєнного періоду. Так, у публічному секторі у мирний чи воєнний періоди оцінка спрямована на забезпечення відповідності нормативам, якості державних послуг і дотримання етичних стандартів, тоді як у бізнесі основна увага приділяється фінансовим результатам, продуктивності та задоволенню інтересів клієнтів. Вперше синтезовано, принципова відмінність полягає в тому, що стратегіологія в мирний період спрямована на забезпечення економічного розвитку і міжнародного співробітництва, тоді як воєнний період вимагає активного використання військової сили та мобілізації ресурсів для досягнення військових цілей.

Фундаментальне розуміння цих відмінностей допомагає належним чином адаптувати діагностику й методи оцінки працівників, виходячи з конкретного контексту і вимог організації у мирний чи воєнний періоди. Виділено й сформовано оцінювальні критерії переваг та недоліків базових методів.

Доведено, що стратегіологічна активізація процесу діагностики стану й оцінки працівників загалом в Україні, а з тим й реалізація Стратегії розвитку Львівщини зокрема, призведе до зменшення диспропорцій в рівні соціально-економічного територіального розвитку, перед усім між містами та селами. Оскільки в умовах адміністративно-територіальної реформи у Львівській області створено 73 громади, але їх потенціал до

розвитку досить різний (у третини він нижчий за середні показники), тому необхідні програмні зусилля органів публічного адміністрування, бізнес-структур та громадськості і в контексті оцінювання працівників, щоб довести їх до реальної самодостатності в мирний чи воєнний періоди.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях діагностичної оцінки працівників у провідних державах світу на регіональному та галузевому рівнях з метою вироблення стандартизованих підходів та їх адаптації до конкретних умов, зокрема, об'єднаних територіальних громад в умовах викликів.

Ключові слова: публічне адміністрування, бізнес-структури, діагностика, методи, оцінка, працівники, стратегіологія, ресурси, мирний чи воєнний періоди.

Summary. *Introduction.* It is asserted that in modern economic conditions, the role of man in the production of services and goods has changed radically, since the employee is not only the most important segment of the production process in the organization, but most importantly: its main strategilogyc vector of development and an active resource in competition. Proceeding from the above, questions regarding the development, formation and implementation of new methods of human resources management in the system of public administration bodies and business structures become quite relevant.

Purpose. The purpose of the study is to highlight the features and synthesis of the basics of diagnosing the condition and methods of evaluating employees of public administration bodies and business structures for strategilogyc manifestations of peacetime or wartime periods.

Materials and methods. The materials of the research are: 1) regulatory and legal support for the assessment of employees in public administration bodies and business structures in peacetime and wartime conditions; 2) the works of domestic and foreign authors who conduct their developments in the system of

diagnosing the condition and evaluation of employees, in particular, in conditions of transformational changes. The research was carried out using a dialectical and systemic approach to diagnosis, systematization and adaptation of managerial methods of evaluating employees in public administration bodies and business structures, which collectively lead to a logical generalization and formulation of conclusions.

The results. The scientific article revealed and substantiated that the diagnosis of the condition and methods of evaluating employees in public administration bodies and business structures have strategilogyc and significant differences, due to different goals, approaches and criteria, to which the peculiarities of the wartime period are also added. Thus, in the public sector, in times of peace or war, evaluation is aimed at ensuring compliance with regulations, quality of public services and compliance with ethical standards, while in business, the main focus is on financial results, productivity and satisfaction of the interests of customers. Synthesized for the first time, the fundamental difference is that s strategiology in peacetime is aimed at ensuring economic development and international cooperation, while wartime requires active use of military force and mobilization of resources to achieve military goals.

A fundamental understanding of these differences helps to properly adapt the diagnosis and evaluation methods of employees, based on the specific context and requirements of the organization in peacetime or wartime. Evaluation criteria of the advantages and disadvantages of the basic methods have been identified and formed.

It has been proven that the strategilogyc activation of the process of diagnosing the condition and assessment of workers in Ukraine in general, and thus the implementation of the Development Strategy of the Lviv region in particular, will lead to a reduction of disparities in the level of socio-economic territorial development, primarily between cities and villages. Since 73

communities have been created in Lviv region under the conditions of administrative and territorial reform, but their potential for development is quite different (in one third of them it is lower than the average indicators), therefore the programmatic efforts of public administration bodies, business structures and the public are necessary in the context of employee evaluation, to bring them to real self-sufficiency in times of peace or war.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus attention on the peculiarities of the diagnostic assessment of workers in the leading states of the world at the regional and industry levels in order to develop standardized approaches and their adaptation to specific conditions, in particular, united territorial communities in challenging conditions.

Key words: *public administration, business structures, diagnosis, methods, assessment, employees, strategiology, resources, peacetime or wartime.*

Постановка проблеми. Діагностика стану організаційних та виробничих процесів переконливо доводить, що за останні десятиріччя в Україні, як і в провідних державах Західної Європи, а також в США та Японії, методи управління людськими ресурсами, а з ними й їх оцінки в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах стали активною й впливовою силою у системі активізації продуктивності працівників. Так, у сучасному світі досить активно утверджується новий погляд на робочу силу (тобто на один з базових ресурсів економіки), що відображає як динаміку підвищення реальної ролі людського чинника у виробництві, так і тенденційне нарощування залежності виробництва від якості, мотивації й характеру використання робочої сили у процесі їх діяльності.

Окрім того, якщо розглядати принципову сутність цих теоретико-методичних поглядів, підкреслимо, що сучасне підвищення ролі людських ресурсів та реальна зміна відношення до них підприємців й управлінців в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах пов'язане,

насамперед, із глибинними трансформаціями у потребах споживачів послуг і товарів. Нині, на думку експертів, контроль самого працівника за виробничим процесом (з відповідними наслідками для мотивації й методів управління персоналом) стає фундаментальною відмінністю сучасного етапу інформаційно-промислової революції від попередніх трансформацій.

Властиво, у нинішніх умовах господарювання корінним чином змінилася роль людини у продукуванні послуг та виробництві товару, оскільки працівник є не лише найважливішим сегментом виробничого процесу в організації, а саме головне: її головним стратегіологічним вектором розвитку й активним ресурсом у конкурентній боротьбі. Виходячи з означеного, достатньо актуальними стають питання щодо розробки, формування й реалізації нових методів управління людськими ресурсами в системі органів публічного адміністрування та бізнес-структур, які мають відіграти багатоаспектне значення та фундаментальну роль у забезпеченні конкурентних переваг таких організаційних структур, а з ними й стратегіологічного розвитку організацій з врахуванням тенденцій прояву науково-технічного прогресу на різних управлінських рівнях. Саме тому, в останнє десятиріччя активно зростає увага до цих питань, а з тим й наукових публікацій, що стосується оцінки працівників органів публічної влади та їх взаємозв'язків із підтримки бізнес-середовища [1–37].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наголосимо, що потребам, оцінювальним процедурам у системі органів публічного адміністрування та бізнес-структурах, зокрема, на регіональному рівні, у своїх працях приділена увага й українських вчених і практиків [1-15; 18]. Зокрема, дослідники Алюшина Н. [1; 18], Вдовин М. [2], Герасименко О. [10], Доценко Т. [7], Залуцька Н. [11], Міщук Т. [2], Миколюк А. [15], Небрат В. [3], Орлова Н. [6] та інші, також конкретизовано розглядали достатньо важливі аспекти процесної сутності публічного управління в умовах змін.

Водночас, можливо погодитись з позицією низки дослідників (зокрема, Begum S. [19], Blom R. [21], Butitova D. [23], Kruyen P. M. [21], Sarika K. [19], Sumalatha G. [19], Van der Heijden B. I. [21], Van Thiel S. [21] та інші), що раніше більше уваги в таких оцінювальних процесах зверталось на приватний сегмент економіки, а з тим й оцінці його працівників. Однак, практика доводить, що мало лише, щоб ефективно працювали бізнес-структури та отримати відповідні податкові надходження, необхідно також, щоб у органах публічного адміністрування працювали спеціалісти, які можуть вміло розпорядитись фінансовими ресурсами в інтересах громади.

Звичайно, в аналізованих дослідженнях наголоси робляться на специфіці оцінки працівників у конкретних державах (зокрема, праці Al Damoe F. M. [17], Caetano A. [28], Christodoulou S. [24], Dello Russo S. [28], Hamid K. [17], Louca A. [24], Mayrhofer W. [28], Passos A. [28], Petasis A. [24], Potkański T. [33], Prysmakova P. [33], Sharif M. [17], Tantardini M. [33] та інші); галузевому підході та розмірах виробничих фірм чи проявах у конкретних ситуаціях, зокрема, за Ковід-19 (роботи Bello-Pintado A. [20], Cooke F. L. [25], Costa A.C.R. [30], Coura K.V. [30], Dello Russo S. [27], Demo G. [30], Dickmann M. [25], Garcés-Galdeano L. [20], Ghauri E. [31], Mascia D. [27], Morandi F. [27], Otoo F. N. K. [32], Parry E. [25], Sheehan M. [36], Telles C. R. [37] та інші). Однак, ще немає системно-узагальнюючих досліджень, які стосуються практики оцінки працівників в мирний чи воєнний періоди, включно з їх рисами. Хоча, у світовій науковій літературі звертається цілеспрямована увага на означену проблематику, однак практично відсутні дослідження, які б враховували: оцінку працівників у мирний чи воєнний періоди із особливостями її проведення; оцінка працівників двох сегментів: державного та приватного з врахуванням мобілізаційних чинників в умовах воєнного стану. Означене й стало передумовою для постановки та проведення окремого дослідження.

Мета статті: виділення особливостей і синтез основ діагностики стану та методів оцінки працівників органів публічного адміністрування й бізнес-структур за стратегіологічних проявів мирного чи воєнного періодів.

Виклад основного матеріалу. *Стратегіологічні особливості діагностики стану та формування системи оцінки працівників у процесній діяльності за мирного чи воєнного періодів.* Процесна діяльність, а з нею й конкурентоспроможність кожної організації в економічному середовищі тісно пов'язана з ефективністю та продуктивністю її працівників. У цьому контексті, розробка системних підходів щодо діагностики стану і оцінки діяльності працівників стає дієвим інструментом для забезпечення та підвищення їх конкурентоспроможності і в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах. Зокрема, наведемо декілька стратегіологічних причин, чому це важливо:

- Ідентифікація сильних та слабких сторін працівників: Оцінка дозволяє зрозуміти, в яких ситуаціях працівник виявляється найбільш ефективним, а в яких потребує активізації.
- Розвиток персоналу: Шляхом оцінки діяльності працівників можна визначити сфери, в яких їм необхідно надавати додаткову підтримку, навчання або розвиток навичок.
- Мотивація та винагорода: Оцінка може бути використана для визначення стимулів та винагороди за високу продуктивність, що стимулює працівників до досягнення ще вищих результатів.
- Вирішення проблем: Іноді через оцінку можна виявити системні проблеми, які впливають на продуктивність працівників і потребують вирішення на рівні організації.
- Аналіз ефективності стратегій управління персоналом: Оцінка діяльності працівників дозволяє оцінити результати застосування різних стратегій управління персоналом і своєчасно ввести корективи для підвищення їх ефективності.

Зазначимо, що відмінності у стратегіології мирного та воєнного періодів визначаються особливостями цих періодів і метою, яку слід досягти:

– За мирного періоду – основний акцент робиться на економічному розвитку, інвестиціях у інфраструктуру, освіту, науку тощо. Держави зазвичай працюють над підвищенням життєвого рівня своїх громадян та розвитком бізнес-середовища. Важливе значення надається дипломатичним зусиллям, міжнародному співробітництву, укладанню міжнародних угод й договорів. Хоча безпека залишається важливою, однак основний акцент робиться на запобіганні конфліктам та уникненні війни.

– За воєнного періоду – цей період передбачає активне використання військових сил й засобів для досягнення політичних та військових цілей. Воєнний час вимагає зміни економічної політики на мобілізацію ресурсів для воєнних потреб та застосування тактичних і стратегічних військових операцій для досягнення перемоги над ворогом. Воєнний період зазвичай супроводжується інтенсивною дипломатичною діяльністю для забезпечення реальної підтримки від союзників або мобілізації міжнародної підтримки.

Отже, основна відмінність полягає в тому, що стратегіологія в мирний період спрямована на забезпечення економічного розвитку і міжнародного співробітництва, тоді як воєнний період вимагає активного використання військової сили та мобілізації ресурсів для досягнення військових цілей.

Об'єктивно, що при цьому зміщуються й акценти щодо діагностичних показників стану у мирний і воєнний періоди, оскільки ці періоди мають відмінні цілі й вимоги. Зокрема, у мирний період на перший план виступають: економічні показники (ВВП на душу населення, рівень безробіття, обсяг інвестицій, інфляція); політичні показники (стабільність влади й інституцій, міжнародні відносини і дипломатія); тоді як у воєнний період – військові показники (здатність до мобілізації, технологічний рівень

збройних сил, різноманітне оснащення й логістика); геополітичні показники (міжнародні союзи, територіальне положення, готовність до гібридної війни). У цьому контексті далі розглядається діагностика стану та методи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, тобто з врахуванням проявів, ознак та викликів мирного чи воєнного періодів.

Властиво, обґрунтована й системна діагностика, спільно із оцінкою діяльності працівників є необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності цих органів, оскільки вона дозволяє виділити стан та ефективно використовувати людські ресурси, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегіологічних цілей, навіть в умовах воєнного стану [1, 3-9; 12; 13-15; 18].

Зокрема, під потребою в діагностиці стану та оцінці діяльності працівника через ідентифікацію прояву його сильних та слабких сторін мається на увазі: проведення систематичного аналізу продуктивності та компетентностей працівника з метою визначення його найсильніших і найслабших аспектів роботи. Цей процес включає діагностику й оцінку працівника з різних питань, таких як: професійні навички, здатності до комунікації, лідерські якості, творчість, вміння працювати в команді тощо. Після такої діагностики формується повна картина професійного потенціалу працівника, який необхідно реалізувати в мирний чи воєнний періоди.

Так, діагностична ідентифікація сильних сторін дозволяє управлінцям публічного адміністрування чи бізнес-структур знати, де працівник може найбільше приносити користь і як його можна максимально використовувати для досягнення стратегічних цілей організації. З іншого боку, виявлення слабких сторін допомагає ідентифікувати сфери, де працівник може потребувати додаткової підтримки, навчання або розвитку навичок. Отже, оцінка діяльності працівника через діагностичну ідентифікацію його сильних та слабких сторін допомагає оптимізувати

використання людських ресурсів в організації, підвищує ефективність роботи та сприяє досягненню бізнес-цілей [2; 4-5; 13-14; 18].

З іншої сторони, під потребою в оцінці діяльності працівника через мотивацію й винагороди мається на увазі необхідність діагностики результатів його роботи з метою стимулювання досягнення ним високої продуктивності та винагороди за внесок у досягнення цілей організації.

Зокрема, під час діагностики й оцінки діяльності працівника з урахуванням мотивації та винагород у мирний і воєнний періоди можуть враховуватися такі аспекти:

- Досягнення цілей: Оцінка дозволяє визначити, наскільки успішно працівник досягає поставлених перед ним цілей і завдань.

- Внесок у команду чи організацію: Аналізується, як працівник впливає на успішність роботи команди або всієї організації, його спроможність співпрацювати з колегами, лідерські якості тощо.

- Виконання обов'язків: Оцінка діяльності також враховує те, наскільки ефективно працівник виконує свої обов'язки та відповідає за покладені на нього завдання.

Виходячи з результатів діагностики стану розробляються відповідні системи мотивації та винагород, які можуть включати в себе фінансові премії, бонуси, підвищення зарплати, а також нематеріальні стимули, такі як: подяки, визнання, можливість розвитку та кар'єрного зростання. Отже, діагностика стану й оцінка діяльності працівника через мотивацію та винагороди допомагає стимулювати його щодо досягнення високих результатів та сприяє підвищенню продуктивності й ефективності роботи в організації. Окрім того, в умовах воєнного стану оцінка стає додатковим критерієм для вирішення питання бронювання, забезпечуючи через таких працівників ефективну діяльність в інтересах забезпечення обороноздатності держави.

Вже на основі результатів такої системної діагностики й оцінки можуть розроблятися програми навчання та розвитку для підвищення навичок у вирішенні проблемних завдань, а також встановлюватися механізми підтримки та мотивації працівників у цьому напрямку. Отже, діагностика стану і оцінка діяльності працівника через вирішення проблем також спрямована на забезпечення ефективного управління в ситуаціях невизначеності й воєнного стану та на підвищення фахової готовності працівників до розв'язання потенційних проблем у майбутньому.

Стратегіологія вибору й розвитку методів оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур в мирний чи воєнний періоди. Формування діагностики стану, а з нею й методів оцінки працівників базується на різних теоретичних засадах, що враховують якість виконаної роботи, професійні навички, адаптивність до змін, творчість та інші важливі аспекти, які загострюються в умовах воєнного стану. Зокрема, наведемо окремі засадничі положення до формування методів оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, раціональних у мирний і воєнний періоди:

Методика SMART: Означений підхід передбачає встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених (SMART) цілей для працівників, які потім оцінюються в контексті їх досягнення.

Метод 360-градусного зворотного зв'язку: Цей метод використовується для оцінки працівників за допомогою зворотного зв'язку від кількох джерел, таких як керівники, колеги, підлеглі та інші зацікавлені сторони.

Метод порівняння з іншими працівниками: Означений підхід полягає в порівнянні працівника з іншими у складі групи або команди за допомогою різних критеріїв, таких як результати роботи, кількість виконаних завдань тощо.

Методи збалансованої системи показників: Цей підхід враховує різні аспекти продуктивності працівника, такі як фінансові показники, якість роботи, розвиток навичок та інші ключові параметри.

Метод оцінки за допомогою ключових показників ефективності (KPI): Означений метод передбачає визначення ключових показників ефективності для кожного працівника та оцінку їхнього досягнення.

Наведені теоретичні засади допомагають розробляти системи оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, які відповідають потребам конкретної організації, забезпечуючи належну збалансованість фінансової системи, нарощування податкових надходжень, активізацію державотворчого патріотизму нації, тобто сприяють підвищенню її ефективності та конкурентоспроможності у мирний та воєнний періоди [1-10; 12-15; 18].

Зокрема, методика SMART є інструментом у процесі оцінки працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, оскільки допомагає встановлювати конкретні та досяжні цілі, які є базовими для визначення продуктивності та успіху працівника як в мирний, так і воєнний періоди. Властиво, основна сутність цієї методики полягає в тому, щоб цілі були:

- Специфічними (Specific), тобто ціль повинна бути чітко визначеною і конкретною, щоб уникнути будь-якої невизначеності чи неоднозначності. Наприклад, замість загального «покращити роботу», ціль може бути сформульована як «підняти обсяг продажів на 20% протягом наступного кварталу».

- Мірними (Measurable), тобто ціль повинна бути вимірюваною, щоб було можливо об'єктивно визначити, коли вона досягнута. Наприклад, у випадку з ціллю підвищення продажів, важливо мати чіткі числові показники, які можна виміряти, наприклад, за обсягом продажів у грошовому еквіваленті.

– Досяжними (Achievable), тобто ціль повинна бути реалістичною та досяжною для працівника, враховуючи його можливості, ресурси та обставини. Це не означає, що ціль має бути легкою, але вона повинна бути реальною для досягнення.

– Релевантними (Relevant), тобто ціль повинна бути пов'язаною з більшою стратегічною метою організації та відповідати потребам й цілям бізнесу. Ціль повинна бути значущою для успіху організації та здатною приносити реальну користь.

– Часовими (Time-bound), тобто ціль повинна мати чіткий термін досягнення. Встановлення строків допомагає створити тиск на виконання та забезпечити відповідну організацію й планування.

Отже, методика SMART у оцінці працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур допомагає створювати конкретні, мірні, досяжні, реальні й часові цілі, які дозволяють об'єктивно визначати успіх та продуктивність працівника у мирний та воєнний періоди.

Водночас, метод 360-градусного зворотного зв'язку є важливим інструментом у процесі діагностики стану й оцінки працівника органу публічного адміністрування чи бізнес-структури, оскільки дозволяє отримати діагностичний зріз і оцінку конкретних професійних навичок, компетенцій та здібностей від різних осіб, які прямо чи опосередковано взаємодіють з ним на роботі. Основна сутність цього методу полягає в тому, що він:

– Збирає зворотний зв'язок від різних джерел: У методі 360-градусного зворотного зв'язку оцінка працівника не обмежується лише його безпосереднім керівником, а також здійснюється через збирання відгуків від колег, підлеглих, клієнтів, а можливо і інших зацікавлених сторін.

– Дозволяє отримати більш повне уявлення: Завдяки зворотному зв'язку від різних джерел можна отримати більш повне уявлення про

професійні якості та перспективи працівника, оскільки відгуки можуть відображати різні аспекти його роботи й стосунків з оточуючими.

– Стимулює розвиток та самоаналіз: Отримання зворотного зв'язку від різних джерел може стимулювати працівника до самоаналізу та розвитку, оскільки він отримує оцінку не лише з боку керівництва, але й від своїх колег й підлеглих.

– Сприяє побудові ефективних взаємовідносин на роботі: Цей метод сприяє побудові ефективних комунікацій та взаємовідносин на робочому місці, оскільки створює можливість відкритого обговорення професійних аспектів роботи між працівниками.

Отже, метод 360-градусного зворотного зв'язку в діагностиці й оцінці працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур дозволяє отримати більш повне та об'єктивне уявлення про їхню продуктивність, компетентність та співробітництво з колегами та іншими зацікавленими сторонами, що активізує його залученість як в мирний, так і воєнний періоди.

Метод порівняння з іншими працівниками (також відомий як метод порівняльного аналізу або рейтингування) використовується для діагностики стану і оцінки ефективності й продуктивності працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, порівнюючи їх між собою. Властиво цей метод дозволяє виявити відносні переваги та недоліки кожного працівника у порівнянні з іншими (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методу порівняння з іншими працівниками

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Визначення відносної ефективності	Допомагає виявити найкращих та найгірших працівників, що полегшує прийняття рішень щодо	Суб'єктивність	Оцінка може бути суб'єктивною та залежати від особистих уподобань керівника

	підвищення, зниження або звільнення		
Стимулює конкуренто спроможність	Працівники можуть бути мотивовані працювати краще, щоб піднятися в рейтингу	Моральний клімат	Може викликати напругу та негативні емоції серед працівників, оскільки вони відчуватимуть конкуренцію один з одним
Простота реалізації	Процес порівняння часто менш складний, ніж детальна оцінка за конкретними критеріями	Недостатність інформації	Метод не завжди надає детальну інформацію про конкретні причини високої або низької продуктивності

Джерело: сформовано авторами.

Серед видів методу порівняння, які активно використовуються в діагностично-оцінювальних процедурах у системі публічного адміністрування та бізнес-структур у мирні чи воєнні часи вирізняються:

- пряме порівняння, тобто кожного працівника порівнюють з усіма іншими працівниками;
- ранжування (працівників розміщують у порядку від найкращого до найгіршого);
- парне порівняння, тобто кожного працівника порівнюють з іншими в парі, і результати підсумовують для визначення загального рейтингу;
- метод примусових розподілів (працівників розподіляють у фіксовані групи, такі як верхні 10%, середні 70% та нижні 20%).

Також зазначимо, що застосування методу порівняння перспективне, насамперед, у випадках:

- крупні організації (метод може бути корисним у крупних організаціях з великою кількістю працівників, де досить проблемно проводити детальну оцінку кожного);
- персональне планування, тобто використовується для виявлення потенціалу для розвитку та планування кар'єрного зростання працівників;

- система заохочень (допомагає виділити конкретних працівників для надання бонусів або інших видів заохочень).

Метод порівняння з іншими працівниками може бути ефективним інструментом для оцінки ефективності, однак його слід використовувати з певною обережністю. Важливо враховувати можливі негативні наслідки для морального клімату в команді та доповнювати означений метод іншими діагностично-оцінювальними підходами для отримання більш повної картини про продуктивність працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур.

Водночас, методи збалансованої системи показників використовуються для комплексної діагностики та оцінки продуктивності працівників, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах за мирного чи воєнного періодів. Ці методи дозволяють отримати більш збалансовану і детальну картину про внесок кожного працівника в організацію. Властиво, методи Balanced Scorecard (BSC) – це стратегічний інструмент управління, який використовує набір ключових показників ефективності для оцінки результативності працівників за декількома важливими напрямками, зокрема: фінансова, тобто вимірювання фінансового результату, такого як доходи, прибуток, зменшення витрат; клієнтська (задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів); внутрішні бізнес-процеси, тобто ефективність та якість внутрішніх процесів, інновації, оптимізація ресурсів; навчання й розвиток (професійний розвиток працівників, навчання, розвиток компетенцій).

Так, оцінка на основі компетенцій (метод компетенційної моделі) визначає базові компетенції, необхідні для успішного виконання роботи. Працівники оцінюються за цими компетенціями, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони і зони для подальшого розвитку.

Компетенції можуть включати технічні навички, лідерські якості, комунікативні навички тощо.

Методи збалансованої системи показників мають характерні переваги та недоліки, що необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень щодо активізації продуктивності працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур за мирного чи воєнного періодів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методів збалансованої системи показників

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Об'єктивність	Залучення кількох джерел інформації для оцінки	Суб'єктивність	Незважаючи на наявність кількох джерел, оцінки можуть бути суб'єктивними
Комплексність	Врахування різних аспектів діяльності працівників	Складність	Може вимагати значних ресурсів та часу для впровадження
Спрямованість на розвиток	Допомагає ідентифікувати зони для розвитку та навчання	Залучення всіх рівнів	Вимагає активної участі всіх рівнів управління та працівників
Стратегічне вирівнювання	Пов'язує індивідуальні цілі з організаційними стратегіями		

Джерело: сформовано авторами

Загалом, методи збалансованої системи показників дозволяють отримати детальнішу та збалансовану оцінку ефективності працівників, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності. Вони сприяють розвитку працівників і покращенню організаційної продуктивності, проте їхнє впровадження потребує ретельного планування і значних ресурсів.

Водночас, метод оцінки за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) є одним з найпоширеніших, раціональних й активних інструментів для оцінки ефективності працівників у мирний чи воєнний періоди. Цей метод базується на визначенні і

досягненні ключових показників ефективності, які є критичними для успіху організації. Окрім того, КРІ можуть бути фінансовими (доходи, прибуток) і нефінансовими (час виконання завдань, задоволеність клієнтів). Властиво КРІ дозволяють вимірювати досягнення цілей і завдань, що є важливими для загального успіху організації, навіть в умовах воєнного стану.

Так, за своїм сутнісним наповненням, ключові показники ефективності – це кількісно визначені показники, які використовуються для оцінки досягнення стратегічних й операційних цілей працівниками органів публічного адміністрування та бізнес-структур. Вони можуть бути достатньо відмінними для різних посад й структурних підрозділів, залежно від специфіки роботи та цілей конкретної організації. Зокрема, серед видів КРІ виділяються: фінансові: доходи, прибуток, витрати, рентабельність інвестицій; операційні: час виконання завдань, продуктивність, якість виконання робіт; клієнтські: задоволеність клієнтів, утримання клієнтів, залучення нових клієнтів; кадрові: рівень плинності кадрів, навчання й розвиток персоналу, задоволеність працівників.

Практично процес активного впровадження системи КРІ, в контексті діагностування й оцінювання працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур, зводиться до наступного: визначення цілей: чітке визначення стратегічних і операційних цілей організації; розробка КРІ: визначення конкретних показників, які будуть вимірювати досягнення цих цілей; комунікація з працівниками: ознайомлення працівників з КРІ, пояснення їх значення та важливості; моніторинг й оцінка: регулярний моніторинг і аналіз досягнення КРІ; зворотний зв'язок і коригування: надання зворотного зв'язку працівникам, коригування КРІ за необхідності.

Водночас, не слід нехтувати й певними оцінювальними критеріями переваг та недоліків методу ключових показників продуктивності щодо

працівників органів публічного адміністрування та бізнес-структур (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінювальні критерії переваг та недоліків методу ключових показників ефективності (КПІ)

Переваги		Недоліки	
Критерій	Сутність	Критерій	Сутність
Об'єктивність	Оцінка базується на кількісних показниках, що знижує суб'єктивність	Тиск на працівників	Постійний тиск на досягнення КПІ може призводити до стресу та вигорання працівника
Чіткість і прозорість	КПІ орієнтовані на досягнення конкретних результатів, що сприяє підвищенню продуктивності	Викривлення поведінки	Зосередженість на окремих показниках може призводити до того, що працівники будуть нехтувати іншими важливими аспектами роботи
Спрямованість на результат	Допомагає ідентифікувати зони для розвитку та навчання	Залучення всіх рівнів	Вимагає активної участі всіх рівнів управління та працівників
Мотивація	Працівники краще розуміють свої цілі та можуть ефективніше планувати свою роботу для їх досягнення	Необхідність постійного оновлення	КПІ потрібно регулярно переглядати й оновлювати, щоб вони залишалися релевантними

Джерело: сформовано авторами

Загалом метод оцінки за допомогою КПІ є потужним та активним інструментом для вимірювання і оптимізації віддачі працівників, оскільки він забезпечує об'єктивність й спрямованість на результат. Однак, для досягнення оптимальних результатів, необхідно враховувати обмеження цього методу та регулярно переглядати і коригувати КПІ відповідно до змін у стратегії та умовах роботи, зокрема, у воєнний період.

Також наголосимо, що оцінка працівників (зокрема, в органах публічного адміністрування), стикається з низкою проблем, які можуть безпосередньо впливати на ефективність і справедливість цього процесу.

Зокрема, основні проблеми, що стосуються оцінки працівників у публічному секторі наведено в табл. 4.

Таблиця 4

Базові проблеми оцінювання працівників у публічному секторі

Проблема	Проблемність оцінювання	Особливість забезпечення оцінювального процесу
Бюрократизм і ригідність	Стандартизація процесів	У публічному адмініструванні часто використовуються стандартизовані процедури та формальні критерії оцінки, які можуть бути негнучкими і не враховувати індивідуальні особливості працівників або специфіку їхніх завдань
	Складні бюрократичні процедури	Оцінка працівників може бути ускладнена надмірними бюрократичними процедурами, що затягує процес і знижує його ефективність
Політичний вплив і суб'єктивність	Політичний тиск	У деяких випадках оцінка працівників може бути піддана впливу політичних чинників, що може призводити до необ'єктивності та упередженості
	Суб'єктивність оцінки	Відсутність чітких і об'єктивних критеріїв може призводити до того, що оцінка буде залежати від особистих уподобань керівників або впливових осіб
Недостатність ресурсів і підтримки	Обмеженість ресурсів	Органи публічного адміністрування часто мають обмежені ресурси для проведення якісної оцінки працівників, включаючи брак часу, фінансів і кваліфікованого персоналу
	Недостатня підготовка оцінювачів	Відсутність належної підготовки і тренінгів для керівників та інших осіб, які здійснюють оцінку, може призводити до низької якості оцінки
Низька мотивація працівників	Відсутність мотивації	Недостатня мотивація працівників до участі в процесі оцінки може бути спричинена відсутністю зрозумілих і справедливих винагород за високу продуктивність
	Негативне сприйняття	Працівники можуть сприймати процес оцінки як формальність або як загрозу, що може викликати стрес і знижувати їхню залученість
Відсутність зворотного зв'язку та розвитку	Обмежений зворотний зв'язок	Відсутність регулярного і конструктивного зворотного зв'язку може призводити до того, що працівники не знають про свої сильні і слабкі сторони, а також не розуміють, як покращити свою продуктивність
	Недостатня увага до розвитку	Оцінка часто фокусується на результатах, але не надає достатньо уваги розвитку працівників, їхньому навчанню та професійному зростанню
Відсутність інтеграції з іншими	Розрив з іншими HR-процесами	Оцінка працівників може бути не інтегрована з іншими процесами управління персоналом, такими як підвищення кваліфікації, кар'єрний розвиток та планування заміщення

процесами управління	Відсутність стратегічного підходу	Процес оцінки може бути відірваний від стратегічних цілей організації, що знижує його корисність і ефективність.
----------------------	-----------------------------------	--

Джерело: сформовано авторами

Водночас, оцінка працівників як в органах публічного адміністрування, так і бізнес-структурах відрізняється за декількома важливими аспектами, включаючи цілі, підходи, критерії оцінки та управлінські практики. Зокрема, ці базові відмінності наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Базові відмінності оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах

Завдання	Оцінювальні сегменти			
	Органи публічного адміністрування		Бізнес-структури	
	Категорії	Орієнтованість	Категорії	Орієнтованість
Цілі оцінки	Соціальна відповідальність	Основною метою є забезпечення ефективного та якісного надання публічних послуг	Фінансові результати	Основною метою є максимізація прибутку та створення вартості для акціонерів
	Відповідальність перед суспільством	Фокус на дотриманні законів, регламентів і забезпеченні прозорості	Конкурентоспроможність	Фокус на підвищенні ефективності, інноваціях і збільшенні ринкової частки
	Довгострокові цілі	Орієнтованість на довгострокове стратегічне планування і суспільний добробут	Короткострокові та довгострокові цілі	Баланс між досягненням швидких результатів і довгостроковим зростанням
Підходи до оцінки	Бюрократичний підхід	Часто використовуються стандартизовані процедури та формальні критерії оцінки	Гнучкість і інновації	Часто використовуються інноваційні та гнучкі методи оцінки, що швидко адаптуються до змін
	Колективний фокус	Значна увага приділяється командній роботі та	Індивідуальний фокус	Більший акцент на індивідуальних досягненнях і

		взаємодії між різними відділами		продуктивності кожного працівника
	Прозорість і підзвітність	Важливість документування і звітності перед громадськістю та вищими органами влади	Комерційна таємниця	Обмежена прозорість, зосередженість на конкурентних перевагах і захисті комерційних секретів
Критерії оцінки	Відповідність нормативам	Дотримання законодавства, політик і процедур	Фінансові показники	Прибутковість, рентабельність, обсяг продажів
	Якість послуг	Оцінка ефективності та якості надання публічних послуг	Продуктивність	Виробнича ефективність, швидкість виконання завдань, інноваційність
	Етичність і професіоналізм	Дотримання етичних стандартів і професійної поведінки	Задоволення клієнтів	Рівень задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, зростання ринкової частки
Управлінські практики	Колективне ухвалення рішень	Часто рішення ухвалюються колегіально, з урахуванням думки різних зацікавлених сторін	Ієрархічне ухвалення рішень	Рішення часто ухвалюються керівниками або власниками, швидка реакція на зміни
	Наголос на стабільності	Пріоритет на забезпеченні стабільності та дотриманні процедур	Наголос на результатах	Пріоритет на досягненні результатів і виконанні бізнес-цілей
	Обмежена конкуренція	Менша конкуренція між працівниками, фокус на рівності та справедливості	Висока конкуренція	Змагання між працівниками і підрозділами, стимулювання індивідуальних досягнень

Джерело: сформовано авторами

Наголосимо, що діагностика стану й оцінка працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах має суттєві відмінності, зумовлені різними цілями, підходами й критеріями, до яких додаються ще й

особливості воєнного періоду. Так, у публічному секторі оцінка спрямована на забезпечення відповідності нормативам, якості державних послуг і дотримання етичних стандартів, тоді як у бізнесі основна увага приділяється фінансовим результатам, продуктивності та задоволенню інтересів клієнтів. Однак, розуміння цих відмінностей допомагає належним чином адаптувати діагностику й методи оцінки до конкретного контексту і вимог організації у мирний чи воєнний періоди.

Реалізація діагностики стану й методів оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівщини у Стратегії розвитку до 2027 року. Зазначимо, що Стратегія розвитку Львівщини базується на формуванні нової системи цінностей, яка виробляється на основі пріоритетного розвитку культурних традицій. Практично, в цій ціннісній системі людський розвиток має слугувати основним критерієм в оцінці потреб та змін, які відбуваються у всіх сферах життя і львівської громади, зважаючи й на умови воєнного стану [5; 14].

Загалом, розроблена фахівцями Стратегія розвитку Львівщини до 2027 року повинна дати відповіді на два принципових питання: 1) ліквідація диспропорцій в розвитку територій регіону, в тому числі між селом і містом, а відтак – забезпечення високих стандартів життя та послуг для членів всіх громад; 2) створення умов для розвитку інноваційної економіки, що дозволить Львівщині конкурувати з іншими регіонами України та Європи.

Так, планується формування двох міських агломерацій: Львівської і Дрогобицької, причому Львів за успішної реалізації Стратегії претендуватиме на роль метрополійного центру Західної України. Зокрема, у Львові розвиваються інноваційні технології, а також більшість інших конкурентоспроможних галузей економіки регіону. Якщо на початку 2021 року (рік початку дії Стратегії розвитку) бюджет Львова становив 11,1 млрд грн та був вдвічі більший за бюджет Львівської області – 5, 14 млрд грн., то вже станом на 2024 рік прогнознi надходження МГТ Львова: 15921,3 млн

грн (із них 2150,5 млн грн це кошти, що передаються із загального фонду в 13048,8 млн грн у бюджет розвитку) [4-5; 13-14].

В рамках реалізації Стратегії органи публічного адміністрування спільно з бізнес-структурами мають розв'язати низку пріоритетних проблем. Зокрема, підвищити рівень мобільності населення територіальної громади і всієї потенційної агломерації. Окрім того, має реалізовуватись глобальний проєкт щодо формування у Львові Ділового сіті із залученням офісів міжнародних організацій й торгових представництв провідних держав. Активізується робота із розробки штучного інтелекту та нанотехнологій як теоретичного, так і прикладного спрямування, що важливо і в системі підвищення обороноздатності держави.

Стане пріоритетом в Стратегії й участь у формуванні Балто-Чорноморського транспортного коридору, а в подальшому, вже на його основі – Балто-Чорноморської міської метрополії, до складу якої може бути включений Львів, а також Львівський регіон. Підкреслимо, що окрім Львова, Балто-Чорноморську мегалополію формують Гданська, Варшавська й Одеська агломерації. За своїм змістом Балто-Чорноморський транспортний коридор – це також важлива складова енергетичної безпеки регіону, оскільки Львівщина в перспективі мала би бути залучена до проєкту енергетичного коридору Свіноуйсьце (Польща) – Одеса, що дозволить збудувати та використовувати термінал скрапленого газу біля Одеси. Означене входить в реальні плани формування дієвої системи енергонезалежності держави.

Окрім того, будуть зроблені активні заходи щодо реалізації проєкту будівництва Євроколії, активізацію участі України у проєкті будівництва GO HIGHWAY Одеса-Гданськ та будівництві нового аеропорту. Важливою задачею стають плани щодо будівництва нової (друге кільце +/- R = 20 км) кільцевої дороги для Львова.

Означені програмні напрями Стратегії розвитку Львівщини до 2027 року обумовлюють потребу в активізації участі всіх працівників Львівщини через використання методів їх оцінки як в органах публічного адміністрування, так і бізнес-структурах з об'єктивним врахуванням й умов воєнного стану.

Загалом мотивно-узагальнений підхід щодо застосування діагностики стану, методів оцінки та розвитку персоналу в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівщини, виходячи з Стратегії розвитку до 2027 року, наведено на рис. 1.

Зокрема, особливе місце в удосконаленні продуктивного процесу на Львівщині займають індивідуальні плани розвитку, тобто їх розробка для кожного працівника на основі результатів оцінки. Означене може включати додаткове навчання, менторство та інші заходи для підвищення кваліфікації. Виходячи з цього, необхідно розширювати можливості для навчання через надання працівникам доступу до навчальних програм, тренінгів й курсів для покращення їхніх навичок та знань.

Окрім того, Стратегія розвитку Львівщини до 2027 року базується на формуванні нової системи цінностей, яка виробляється на основі пріоритетного розвитку культурних традицій. Практично, в цій ціннісній системі людський розвиток має слугувати основним критерієм в оцінці потреб та змін, які відбуваються у всіх сферах життя львівської громади.



Рис. 1. Діагностика стану, методи оцінки та розвитку працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах Львівської області, виходячи з Стратегії розвитку до 2027 року
Джерело: запропоновано авторами

Виходячи з означеного, реалізація Стратегії призведе до зменшення диспропорцій в рівні соціально-економічного розвитку територій Львівщини, перед усім між містами та селами. Оскільки в умовах адміністративно-територіальної реформи створено 73 громади, але їх потенціал до розвитку досить різний (у третини він нижчий за середні показники) то необхідні програмні зусилля органів публічного адміністрування, бізнес-структур та громадськості, щоб довести їх до реальної самодостатності.

Розв'язання означених проблемних питань передбачає впровадження конкретизованих, чітких та прозорих процедур оцінки, встановлення єдиної

системи критеріїв, удосконалення системи зворотного зв'язку та врахування специфіки роботи в публічному адмініструванні та бізнес-структурах Львівщини. Такий комплексний підхід дозволить оптимально забезпечити більш справедливу оцінку працівників, а з ними й організацій та підвищити ефективність управлінських процесів на всіх рівнях.

Водночас зазначимо, що проблеми діагностики стану й методів оцінки в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах можуть бути різноманітними і включати як суб'єктивні, так і об'єктивні фактори.

Висновки. Проблеми діагностики стану й оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах мають комплексний характер і потребують використання системного підходу для їх вирішення. Саме тому важливо розробляти чіткі та об'єктивні критерії оцінки, забезпечити належну підготовку оцінювачів, залучити працівників до процесу оцінки через зворотний зв'язок і мотиваційні механізми, а також інтегрувати процес оцінки з іншими аспектами управління персоналом та стратегією діяльності конкретної організації з врахуванням специфіки мирного чи воєнного періодів.

Окрім того, в умовах воєнного стану оцінка стає додатковим критерієм для вирішення питання бронювання, забезпечуючи через таких працівників ефективну діяльність організації в інтересах забезпечення обороноздатності держави.

Практична реалізація зазначених напрямів вбачається у визначенні стратегічних і тактичних завдань державної політики щодо розвитку системи формування органів публічного адміністрування та бізнес-структур у контексті змін у розподілі функцій і повноважень між центральними й регіональними органами влади; обґрунтуванні загальної схеми, форм й методів планування і прогнозування ринку праці та зрушень у сфері зайнятості населення; розвитку територіальної системи соціального партнерства як засобу взаємодії регіональних органів влади, профспілок та

роботодавців, спрямованого на поліпшення умов відтворення робочої сили (навіть в умовах воєнного стану).

Загалом, подальший розвиток системи методів оцінки працівників в органах публічного адміністрування та бізнес-структурах має на меті підвищення ефективності управління персоналом через використання сучасних технологій (цифровізація процесів, Big Data та аналітика); інтеграцію різних методів оцінки (комбіновані методи, персоналізовані підходи); залучення зворотного зв'язку; підвищення прозорості й об'єктивності, а також стабільну підтримку розвитку та навчання працівників. Означене дозволяє створити більш гнучку та ефективну систему оцінки, яка сприяє досягненню стратегіологічних цілей організації та підвищенню мотивації працівників.

Література

1. Алюшина Н. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 16. С. 284-313.
2. Вдовин М., Міщук Т. Рейтингування регіонів України за показниками добробуту населення. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. Вип. 1 (91). С. 3-9.
3. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В. В. Небрат]. К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> (дата звернення: 20.06.2024).
4. Головне управління Державної податкової служби у Львівській області. URL: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> (дата звернення: 02.07.2024).

5. *Головне управління статистики у Львівській області*. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/01/theme_01.php (дата звернення:).
6. Детермінанти розвитку публічного управління та адміністрування в Україні : колек. монографія за ред. Н. С. Орлової. Київ, 2020. 262 с.
7. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541-563.
8. Карпінський Б. А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання: монографія. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с.
9. Карпінський Б. А., Бевзенко В. В. Пріоритети організації й оцінювання діяльності органів публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Нотатки сучасної науки* Харків : Новий курс, 2023. № 7. С. 5-6. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/nsn-7.pdf> (дата звернення: 29.06.2024).
10. Карпінський Б. А., Герасименко О. В. Збалансованість фінансової системи території як один із чинників сталого розвитку. *Фінанси України*. 2005. № 12. С. 80-88.
11. Карпінський Б. А., Залуцька Н. С., Карпінська О. Б. Податки. Довідник-словник. К. : Професіонал, 2008. 464 с.
12. Карпінський Б. А., Карпінська О. Б. Мотив як управлінська основа державотворчого патріотизму нації з позиції стратегіології розвитку держави. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 6-15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15>.
13. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> (дата звернення: 10.07.2024).
14. *Львівська обласна військова адміністрація*. URL: <https://loda.gov.ua/> (дата звернення: 10.07.2024).

15. Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 29. С. 45-48. doi: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8>.

16. Положення про преміювання працівників виконавчих органів Львівської міської ради. Рішення виконкому № 867 від 18.08.2023. URL: https://www8.city-adm.lviv.ua/pool/info/doclmr_1.nsf/%28SearchForWeb%29/3468B8632BC72A85C2258A1B0022E358?OpenDocument (дата звернення: 12.07.2024).

17. Al Damoe F. M., Hamid K., Sharif M. The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the libyan public sector. *Journal of Management Development*. 2017. 36(5). P. 626-643. doi: 10.1108/JMD-04-2015-0055.

18. Aliushyna N., Fedorenko T., Šukvietienė A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: *A Study. Public policy and administration*. 2021. 20(4). P. 357-370.

19. Begum S., Sarika K., Sumalatha G. A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 2015. 17(2). P. 75-80. doi: 10.9790/487X-17227580www.iosrjournals.org75.

20. Bello-Pintado A., Garcés-Galdeano L. Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. 30(21). P. 2971-2992. doi: 10.1080/09585192.2017.1391311.

21. Blom R., Kruijen P. M., Van der Heijden B. I., Van Thiel S. One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*. 2018. 40(1). P. 3-35. doi: 10.1177/0734371x18773492.

22. Boon C., Den Hartog D. N., Lepak D. P. A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*. 2019. 45(6). P. 2498-2537. doi: 10.1177/0149206318818718.

23. Butitova D. (2019). Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service. *Public Personnel Management*. 2019. 48(3). P. 345-368. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>.

24. Christodoulou S., Louca A., Petasis A. Employees perception on performance appraisal effectiveness in the Cyprus public sector (EAC). *International Journal of Human Capital Management*. 2020. 4(1). P. 26-41.

25. Cooke F. L., Dickmann M., Parry E. IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*. 2020. 31(1). P. 1-23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070.

26. Costa A. C., Demo G., Paschoal T. Do human resources policies and practices produce resilient public employees? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*. 2019. 21(1). P. 70-85. doi: 10.7819/rbgn.v21i1.3965.

27. Dello Russo S., Mascia D., Morandi F. Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 2018. 29(2). P. 286-310. doi: 10.1080/09585192.2016.1165276.

28. Dello Russo S., Mayrhofer W., Caetano A., Passos A. High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*. 2023. P. 1-16. doi: 10.1111/emre.12574.

29. Demo G., Coura K., Fogaça N., Costa A. C., Scussel F., Montezano L. How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*. 2022. 14(3). P. 1508. doi: 10.3390/su 14031508.

30. Demo G., Costa A.C.R., Coura K.V. HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*. 2024. Vol. 59, No. 1. P. 50-66. doi: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005.

31. Ghauri E. Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*. 2018. 19(3). P. 253-279. doi: 10.1504/ijbpm.2018.092756.

32. Otoo F. N. K. Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. 2020. 42(6). doi: 10.1108/er-03-2019-0142.

33. Prysmakova P., Tantardini M., Potkański T. The role of financial performance in motivating polish municipal employees. *Review of Public Personnel Administration*. 2019. 39(1). P. 75-105. doi: 10.1177/0734371x16685600.

34. Salman M., Saleem I., Ganie S. A. Human resource management practices as antecedents of employee competencies: Empirical evidence from the banking industry. *Management and Labour Studies*. 2023. 48(3). P. 381-398. doi: 10.1177/0258042X221138362.

35. Semakula-Katende S.M., Schmickl E.D., Pelsner T.G. Reward and attitudes: The unintended outcomes of an effective performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*. 2013. 11(1). P. 1-11. doi: <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.545>.

36. Sheehan M. Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 2013. 32(5). P. 545-570. doi: 10.1177/0266242612465454.

37. Telles C. R. Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 2023. 12(1/2). P. 6-28. doi: 10.1504/ijpspm.2023.132238.

References

1. Aliushyna, N. (2022). Orhanizatsiia roboty derzhavnykh sluzhbovtstv v umovakh voiennoho stanu [Organization of the work of civil servants under martial law]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 16. pp. 284-313. [in Ukrainian].

2. Vdovyn, M., & Mishchuk, T. (2022). Reitynhuvannia rehioniv Ukrainy za pokaznykamy dobrobutu naselennia [Rating of regions of Ukraine according to indicators of population well-being]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. 1 (91). pp. 3-9. [in Ukrainian].

3. Vidbudova dlia rozvytku: zarubizhnyi dosvid ta ukrainski perspektyvy [Reconstruction for development: foreign experience and Ukrainian perspectives]. (2023). Kolektyvna monohrafiia za red. Nebrat, V. V. K. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf> [in Ukrainian].

4. *Holovne upravlinnia Derzhavnoi podatkovoi sluzhby u Lvivskii oblasti – Main Department of the State Tax Service in Lviv region*. URL: <https://lv.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/golov-upr/kontakti/> [in Ukrainian].

5. *Holovne upravlinnia statystyky u Lvivskii oblasti – Main Department of Statistics in Lviv Region*. URL: https://lv.ukrstat.gov.ua/ukr/themes/01/theme_01.php [in Ukrainian].

6. Determinanty rozvytku publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Determinants of the development of public management and administration in Ukraine]. (2020). Kolektyvna monohrafiia za red. Orlovoi, N. S. Kyiv. 262 s. [in Ukrainian].

7. Dotsenko, T. (2020). Kariera publichnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*. № 8. pp. 541-563. [in Ukrainian].

8. Karpinskyi, B. A. (2018). Derzhavotvorchy patriotyzm natsii: podatкова dominanta investytsiinoho zrostannia [State-creative patriotism of nation: the tax dominant of investment growth]. Lviv: Kolir PRO [in Ukrainian].

9. Karpinskyi, B. A., & Bevzenko, V. V. (2023). Priorytety orhanizatsii y otsiniuvannia diialnosti orhaniv publichnoho administruvannia v umovakh voiennoho stanu [Priorities of organization and evaluation of activities of public administration bodies under martial law Priorities of organization and evaluation of activities of public administration bodies under martial law]. *Notatky suchasnoi nauky*. Kharkiv: Novyi kurs. № 7. pp. 5-6. URL: <https://www.newroute.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/nsn-7.pdf> [in Ukrainian].

10. Karpinskyi, B. A., & Herasymenko O. V. (2005). Zbalansovanist finansovoi systemy terytorii yak odyin iz chynnykiv staloho rozvytku [The balance of the territory's financial system as one of the factors of sustainable development]. *Finansy Ukrainy*. № 12. pp. 80-88. [in Ukrainian].

11. Karpinskyi B. A., Zalutska, N. S., & Karpinska, O. B. (2008). Podatky. Dovidnyk-slovnyk [Taxes. Handbook-dictionary]. K.: Profesional [in Ukrainian].

12. Karpinskyi, B. A., & Karpinska, O. B. (2023). Motyv yak upravlinska osnova derzhavotvorchoho patriotyzmu natsii z pozytsii stratehiolohii rozvytku derzhavy [Motive as a management basis of state-creative patriotism of nation from the standpoint of state development strategiology]. *Biznes Inform*. № 2. pp. 6-15. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-6-15> [in Ukrainian].

13. *Lvivska miska rada – Lviv City Council*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/> [in Ukrainian].

14. *Lvivska oblasna viiskova administratsiia – Lviv Regional Military Administration*. URL: <https://loda.gov.ua/> [in Ukrainian].

15. Mykoliuk, A. V. (2022). Publichne upravlinnia v umovakh viiskovoho stanu: pytannia efektyvnosti [Public administration under martial law: the issue of effectiveness]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. № 29. pp. 45-48. doi: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.8> [in Ukrainian].

16. Polozhennia pro premiiuvannia pratsivnykiv vykonavchykh orhaniv Lvivskoi miskoi rady [Provisions on bonuses for employees of executive bodies of the Lviv City Council]. (2023). № 867. URL: https://www8.city-adm.lviv.ua/pool/info/doclmr_1.nsf/%28SearchForWeb%29/3468B8632BC72A85C2258A1B0022E358?OpenDocument [in Ukrainian].

17. Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the libyan public sector. *Journal of Management Development*. 36(5). pp. 626-643. doi: 10.1108/JMD-04-2015-0055.

18. Aliushyna, N., Fedorenko, T., & Šukvietienė, A. (2021). Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: *A Study. Public policy and administration*. 20(4). pp. 357-370.

19. Begum, S., Sarika, K., & Sumalatha, G. (2015). A Study on Performance Appraisal Private Sector Vs. Public. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. 17(2). pp. 75-80. doi: 10.9790/487X-17227580www.iosrjournals.org75.

20. Bello-Pintado, A., & Garcés-Galdeano, L. (2019). Bundles of HRM practices in family and non-family firms: The impact on enhancing performance. *The International Journal of Human Resource Management*. 30(21). pp. 2971-2992. doi: 10.1080/09585192.2017.1391311.

21. Blom, R., Kruijen, P. M., Van der Heijden, B. I., & Van Thiel, S. (2018). One HRM fits all? A meta-analysis of the effects of HRM practices in the

public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*. 40(1). pp. 3-35. doi: 10.1177/0734371x18773492.

22. Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*. 45(6). pp. 2498-2537. doi: 10.1177/0149206318818718.

23. Butitova, D. (2019). Perceptions of organizational justice among state government employees: The effect of years of public service. *Public Personnel Management*. 48(3). pp. 345-368. doi: <https://doi.org/10.1177/0091026018816348>

24. Christodoulou, S., Louca, A., & Petasis, A. (2020). Employees perception on performance appraisal effectiveness in the Cyprus public sector (EAC). *International Journal of Human Capital Management*. 4(1). pp. 26-41.

25. Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2020). IJHRM after 30 years: Taking stock in times of COVID-19 and looking towards the future of HR research. *The International Journal of Human Resource Management*. 31(1). pp. 1-23. doi: 10.1080/09585192.2020.1833070.

26. Costa, A. C., Demo, G., & Paschoal, T. (2019). Do human resources policies and practices produce resilient public employees? Evidence of the validity of a structural model and measurement models. *Review of Business Management*. 21(1). pp. 70-85. doi: 10.7819/rbgn.v21i1.3965.

27. Dello Russo, S., Mascia, D., & Morandi, F. (2018). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*. 29(2). pp. 286-310. doi: 10.1080/09585192.2016.1165276.

28. Dello Russo, S., Mayrhofer, W., Caetano, A., & Passos, A. (2023). High-commitment HRM practices during the financial crisis in Portugal: Employees' and HR perspectives. *European Management Review*. Pp.1-16. doi: 10.1111/emre.12574.

29. Demo, G., Coura, K., Fogaça, N., Costa, A. C., Scussel, F., & Montezano, L. (2022). How are leadership, virtues, HRM practices, and citizenship related in organizations? Testing of mediation models in the light of positive organizational studies. *Sustainability*. 14(3). pp. 1508. doi: 10.3390/su14031508.

30. Demo, G., Costa, A.C.R., & Coura, K.V. (2024). HRM practices in the public service: a measurement model. *RAUSP Management Journal*. 59 (1). pp. 50-66. doi: 10.1108/RAUSP-01-2023-0005.

31. Ghauri, E. (2018). Performance evaluation of sales employees: a comparative investigation in the pharmaceutical industry. *International Journal of Business Performance Management*. 19(3). pp. 253-279. doi: 10.1504/ijbpm.2018.092756.

32. Otoo, F. N. K. (2020). Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies. *Employee Relations: The International Journal*. 42(6). doi: 10.1108/er-03-2019-0142.

33. Prysmakova, P., Tantardini, M., & Potkański, T. (2019). The role of financial performance in motivating polish municipal employees. *Review of Public Personnel Administration*. 39(1). pp. 75-105. doi: 10.1177/0734371x16685600.

34. Salman, M., Saleem, I., & Ganie, S. A. (2023). Human resource management practices as antecedents of employee competencies: Empirical evidence from the banking industry. *Management and Labour Studies*. 48(3). pp. 381-398. doi: 10.1177/0258042X221138362.

35. Semakula-Katende, S.M., Schmickl, E.D., & Pelser, T.G. (2013). Reward and attitudes: The unintended outcomes of an effective performance appraisal. *SA Journal of Human Resource Management*. 11(1). pp. 1-11. doi: [http://dx. doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.545](http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.545).

36. Sheehan, M. (2013). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*. 32(5). pp. 545-570. doi: 10.1177/0266242612465454.

37. Telles, C. R. (2023). Work sharing as a metric and productivity indicator for administrative workflows. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 12(1/2). pp. 6-28. doi: 10.1504/ijpspm.2023. 132238.