

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та
національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та публічного
управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОНОВАЛЮК ВІТАЛІЙ СЕРГІЙОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 331.101.68
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ
УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

В. С. КОНОВАЛЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ДАНКЕВИЧ Євген Михайлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

за результатами попереднього захисту: **КОНОВАЛЮКА Віталія Сергійовича**
допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2022 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я, прізвище)

«_____» грудня 2022 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ **КОНОВАЛЮК Віталій Сергійович** захистив
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Настасія ПУГАЧОВА
(власне ім'я, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Коновалюк В. С. Стратегічне управління персоналом у публічних установах та організаціях. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 “Публічне управління та адміністрування”. Поліський національний університет, Житомир, 2022 р.

Кваліфікаційна робота присвячена вирішенню важливої та гострої проблеми розвитку теоретичних і прикладних основ стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях.

Обґрунтовано, що стратегічне управління персоналом у публічних установах та організаціях – це складний і багатогранний комплексний процес. Від того, як професійно та системно впроваджуються різноманітні технології та підходи до управління персоналу, залежить і ефективність та результативність працівників у публічних установах та організаціях. Особливо з урахуванням сучасних викликів і запитів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Необхідним наразі є пристосування до сучасних викликів та забезпечення формування ефективної державної політики. Для цього обов’язковим є здійснення моніторингу та оцінювання результатів впровадження відповідної державної політики.

В умовах реформування державної служби та її адаптації до кращих європейських зразків, виникає необхідність подальшого удосконалення стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях.

Доведено, що реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях спрямована на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи управління персоналом передбачає формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів.

Ключові слова: стратегічне управління, персонал, публічні установи, адміністративно-територіальна реформа, децентралізація.

SUMMARY

Konovalyuk V. S. Strategic personnel management in public institutions and organizations. - Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 281 "Public management and administration". Polissia National University, Zhytomyr, 2022

The qualification work is devoted to solving the important and acute problem of developing the theoretical and applied foundations of strategic personnel management in public institutions and organizations.

It is substantiated that strategic personnel management in public institutions and organizations is a complex and multifaceted complex process. The effectiveness and efficiency of employees in public institutions and organizations depends on how effectively various personnel management technologies are implemented and work. Especially taking into account modern challenges.

Today it is necessary to adapt to modern challenges and ensure the formation of effective state policy, monitoring and evaluation of the results of the implementation of state policy (in the field of personnel management) in the public service.

In the context of civil service reform and its adaptation to the best European models, there is a need for further improvement of strategic personnel management in public institutions and organizations.

It is proven that the reform of the system of personnel management in public institutions and organizations is aimed at building a modern, digital, service-oriented state. The reform of the system of strategic personnel management (in the field of personnel management) in public institutions involves the formation of an effective system of public administration, capable of developing and implementing an integrated state policy focused on people's needs, sustainable social development, and appropriate solutions to internal and external challenges.

Keywords: strategic management, personnel, public institutions, administrative and territorial reform, decentralization.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ	10
1.1. Теоретичні підходи до управління персоналом у публічних установах	10
1.2. Наукові підходи та практики управління персоналом	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ	18
2.1. Функціонування служб управління персоналом	18
2.2. Трансформація системи управління персоналом у публічних установах та організаціях в умовах адміністративно-територіальної реформи	20
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ	23
3.1. Інституційні передумови удосконалення системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях	23
3.2. Орієнтири розвитку системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях	26
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	37

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне управління персоналом у публічних установах та організаціях – це складний і багатогранний комплексний процес. Від того, як ефективно впроваджуються сучасні технології управління персоналом, залежить і результативність організацій. Особливо з урахуванням сучасних викликів та запитів внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Необхідним наразі є пристосування до сучасних викликів та забезпечення формування ефективної державної політики. Адміністративно-територіальна реформа, яка наразі завершується в Україні, спрямована на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Дана реформа передбачає формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів.

Реформа державного управління покликана змінити підхід до трьох ключових елементів виконавчої влади – структур, процесів і людей. На практиці це означає: побудова сильних і підзвітних державних інституцій; підготовка якісних виконавчих рішень; формування професійної державної служби; запуск електронного урядування; надання зручних послуг населенню.

Сильну демократичну державу неможливо побудувати без ефективної системи державного управління. Таким чином, реформа державного управління є важливою передумовою євроінтеграційного курсу України. У свою чергу Євросоюз підтримує реформу на експертному, технічному та фінансовому рівнях. Враховуючи завершальний етап адміністративно-територіальної реформи важливим є розроблення пропозицій щодо удосконалення управління персоналом у публічних установах та організаціях.

Водночас, в умовах реформування державної служби та її адаптації до кращих європейських зразків, виникає необхідність подальшого удосконалення

стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях [7-9].

Ступінь розробленості проблеми. Слід відзначити, що значна плеяда науковців досліджувала дані питання та розробляли власні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях: Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності [4]; Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми [6]. Автори наголошують на необхідності адаптації до сучасних викликів та зміні підходів до управління відповідно до вимог сьогодення.

Науковці у своїх працях переконують, що ефективна кадрова політика є ключовим завданням посилення дієздатності держави в умовах завершення адміністративно-територіальної реформи: Гурне Б. Державне управління [10]; Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні [11]; Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління [12]. Значна кількість науковців звертають увагу на проблемах мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. Велика кількість нормативних документів регулює специфіку стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях, а саме: Про державну службу: Закон [40]; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова [42]. Водночас ряд питань та підходів до формування державної політики потребують подальшого вивчення.

Метою роботи є дослідження та узагальнення підходів щодо державної політики стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях. Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань: вивчити теоретично-методологічні основи формування політики управління персоналом у публічних організаціях; проаналізувати державну політику у сфері управління персоналом; запропонувати напрями

вдосконалення державної політики у сфері стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях; окреслити концепцію удосконалення управління персоналом у публічних установах та організаціях.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні основи формування стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях. Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях.

Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є загальнонаукова методологія, що передбачає системний аналіз та міждисциплінарний науково-системний підхід до дослідження. Для вирішення поставлених завдань щодо дослідження стратегічного управління персоналом у публічних установах в Україні були використані емпіричні методи, методи порівняльного аналізу та узагальнень статистичних даних та тощо.

Перелік публікацій автора за темою дослідження:

1. Коновалюк В. С. Функціонування служб управління персоналом. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 57-59.

2. Коновалюк В. С. Наукові підходи та практики управління персоналом. Студентські наукові читання-2022 : Матеріали студентської науково-практичної конференції, 15 грудня 2022 року. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 96-98.

3. Коновалюк В. С. Інституційні передумови удосконалення системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях. Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 109-111.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що окремі висновки і узагальнення можуть бути використані для формування і коригування державної політики управління персоналом у публічних організаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи основної частини та висновки до них, висновки та пропозиції, список використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 34 сторінках. Список використаних джерел включає 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Теоретичні підходи до управління персоналом у публічних установах

Перш ніж досліджувати управління людьми в державному секторі, варто зробити огляд загальної літератури про управління персоналом. Ці концептуальні та емпіричні ідеї не зосереджені конкретно на управлінні у контексті державного сектора. Насправді дослідження приватного сектору, як правило, домінують у літературі з управління персоналом. У цьому розділі представлено концептуальну основу, ланцюжок цінності в управлінні, який лежить в основі багатьох досліджень про внесок управління у результативність, і досліджено центральні концепції в дослідженнях ефективності управління персоналом.

Слід відзначити, що значна плеяда науковців досліджувала дані питання та розробляли власні рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях: Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я [1]; Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми [6]; Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом [7]; Глух Т.В. Зарубіжний досвід мотивації діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні [8]. Автори намагаються виокремити кращі практики управління персоналом та адаптувати їх до нинішніх реалій.

Науковці у своїх працях переконують, що ефективна кадрова політика є ключовим завданням посилення дієздатності держави в умовах завершення адміністративно-територіальної реформи: Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу [9]; Гурне Б.

Державне управління [10]; Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні [11]; Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі компетентного керівника органів державного управління [12]; Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави [13]; Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні [14]; Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади [17]. Наразі реформування сектору державного управління також зорієнтоване на покращення системи та підходів до управління кадрами.

Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні також відображені у наукових напрацюваннях вітчизняних дослідників: Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні [19]; Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні [20]; Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад [21]; Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток [22]; Костенко О.О., Грущинська Н.М. 1.1. Теоретичні підходи до управління персоналом у публічних установах [23]. Науковці наголошують на необхідності формування та реалізації трудового потенціалу регіонів та громад як основи забезпечення їх сталого розвитку.

Науковці звертають увагу на проблемах мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності: Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності [25]; Левченко Т.І. Питання оцінювання службової діяльності державних службовців [26]; Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку [27]; Малиновський В. Державне управління [28]; Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування [29]; Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий

потенціал органів державної влади [30]; Падалко Г.В. Теоретичні підходи до управління персоналом у публічних установах [36].

Значна кількість нормативних документів регулює специфіку стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях, а саме: Про державну службу: Закон [40]; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України [41]; Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169. [42]; Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики [49]; Про Стратегію державної кадрової політики [43].

Вітчизняні науковці також досліджували іноземний досвід державного управління: Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги [44]; Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба [45]; Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки [46]; Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад в умовах децентралізації [47]; Томашук І. О. Методологічні положення сільського розвитку в контексті функціонування об'єднаних територіальних громад [48]; Управління персоналом в органах публічної влади : С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко [50]; Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій [51]. В умовах євроінтеграційних процесів в Україні важливим є використання кращого європейського досвіду.

Інноваційні методи управління персоналом окреслені у ряді наукових публікацій: Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом у сучасних умовах [52]; Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи [53]; Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може [54]; Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу [55]. Водночас багато питань потребують подальшого дослідження та наукового

обґрунтування з урахуванням сучасних глобальних викликів та військових дій.

З моменту появи академічного поля управління тридцять років тому питання про те, чи і якою мірою управління персоналом сприяє продуктивності, займало важливе місце в порядку денному багатьох досліджень. Спочатку більшість дослідницьких зусиль були спрямовані на те, щоб продемонструвати, що інвестиції в управління персоналом окупаються з точки зору, наприклад, вищої продуктивності, високої віддачі від інвестицій і меншої оборотності. З роками дослідницькі інтереси перемістилися на питання про те, як управління персоналом сприяє продуктивності.

Науковці розрізняють дві теоретичні логіки в управлінні персоналом: перспективу соціального обміну, з одного боку, і перспективу, засновану на ресурсах, з іншого. Перше припускає, що управління персоналом впливає на продуктивність через ставлення та поведінку працівників. Це базується на теорії соціального обміну і понятті взаємності. Тобто, інвестуючи в співробітників через управління персоналом, організація створює почуття обов'язку, завдяки якому працівники відчують, що вони повинні відповідати взаємністю та вести себе так, щоб підтримувати цілі організації. Перспектива на основі ресурсів зосереджується на внеску компетенцій працівників. Обґрунтування полягає в тому, що людський капітал (знання, навички та здібності працівників) є основним рушієм продуктивності.

1.2. Наукові підходи та практики управління персоналом

Наше розуміння концепції управління людськими ресурсами базується на основному припущенні про те, що люди є найважливішим активом організації.

Таким чином, управління людськими ресурсами можна розглядати як впровадження політики та практики, які забезпечуватимуть ефективне використання людських навичок для досягнення цілей організації. У сучасному інноваційному бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, залишатися лише

конкурентоспроможним у галузі вже недостатньо. Досвідчені керівники прагнуть досягти конкурентної переваги над своїми конкурентами та щорічно отримувати зростаючий прибуток.

Єдиною змінною, яка допоможе керівнику досягти цієї мети, є відповідне навчання, розширення можливостей та ефективне управління робочою силою. Управління людськими ресурсами визначається як філософія, політика, процедура та практика пов'язані з управлінням людьми в організації. Він також розглядається як сукупність зусиль організації, спрямованих на використання навичок, талантів і креативності людей для досягнення корпоративних цілей. Зусилля щодо використання наявних людських ресурсів не є обов'язком лише керівників одного відділу. Усі керівники, незалежно від їхніх відділів, залучені до заходів, спрямованих на забезпечення ефективного використання працівників для досягнення цілей організації. Менеджер з персоналу відіграє ключову роль у формуванні стратегії та політики управління персоналом. Він розробляє та впроваджує кадровий план, системи набору, навчання та винагороди в організації.

Концепція управління людськими ресурсами відносно нова. У багатьох організаціях функція людських ресурсів до недавнього часу називалася управління персоналом. Роль менеджера з персоналу в ту епоху обмежувалася адмініструванням кадрової політики (де вона існує), особливо в сферах набору, відбору та дисципліни працівників.

Обов'язки з управління персоналом дедалі частіше покладаються на лінійних керівників. Однак існують суттєві відмінності у розподілі обов'язків з управління персоналом між організаціями в скандинавських країнах, скоординованих і ліберальних ринкових економіках. Рівень делегації також залежить від інших інституційних особливостей, таких як розмір, об'єднання в профспілки та позиція відділу управління персоналом.

Там, де лінійні керівники несуть відповідальність за реалізацію управління персоналом, вони відіграють вирішальну роль у формуванні уявлень працівників про управління персоналом. Концепція управління людьми

припускає, що окрім сприйняття співробітниками наміченої організаційної політики, саме фактичне впровадження цих політик їхніми керівниками та їх лідерська діяльність формують сприйняття працівників.

З середини 1990-х років було проведено багато емпіричних досліджень взаємозв'язку між управлінням персоналом і продуктивністю. Науковці дійшли висновку, що високоефективні робочі системи (набір практик управління персоналом, спрямованих на покращення ефективності) мають значний вплив на фінансову ефективність організацій.

Науковці доводять, що інвестиції в управління персоналом можуть призвести до довгострокової конкурентної переваги. Після цих публікацій було проведено багато досліджень, спрямованих на повторення цих результатів. Зовсім недавно було проведено кілька досліджень, які дають огляд більш ніж двох десятиліть емпіричної роботи. Науковці дійшли висновку, що управління персоналом додає значну цінність для організацій. Крім того, вони виявили, що вплив управління персоналом на ефективність є сильнішим, «коли наголошується на системах людських ресурсів, а не на окремих практиках і коли рішення щодо управління людськими ресурсами прив'язані до стратегії. Вони також дійшли висновку, що набори практик управління персоналом мають сильніший вплив на ефективність, ніж окремі практики.

Науковці виявили, що як підвищення навичок, підвищення мотивації, так і розширення можливостей управління персоналом прямо чи опосередковано сприяють фінансовим результатам. Важливими посередницькими змінними є людський капітал і мотивація співробітників, які впливають на поведінку співробітників (добровільна зміна та операційні результати). Ці результати вказують на важливість управління людьми, оскільки це має ключове значення для досягнення продуктивності. У згаданих вище мета-аналізах не робиться різниці між даними, зібраними від організацій державного та приватного секторів. Якщо у вибірці є організації державного сектору, зібрані дані об'єднуються з даними з інших контекстів [8-10]. Як зазначалося раніше, досліджень про взаємозв'язок між управлінням персоналом та результативністю

в контексті державного сектора мало. Початкові висновки свідчать про те, що стратегічне управління персоналом позитивно впливає на мотивацію та ефективність працівників у державному секторі. Проте дослідження також показують, що державний і приватний сектори відрізняються в різних аспектах.

Сильну демократичну державу неможливо побудувати без ефективної системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях. Таким чином, реформа стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях є важливою передумовою євроінтеграційного курсу України. Різноманітність підходів щодо управління органами виконавчої влади в окремих країнах Центральної і Східної Європи відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Різноманітність підходів щодо управління органами виконавчої влади в окремих країнах Центральної і Східної Європи

Країна	Особливості системи управління персоналом		
	наявність спеціального органу управління держслужбою	законодавче забезпечення держслужби	орган управління персоналом
Латвія	Державна канцелярія, підпорядкована прем'єр-міністру	Закон «Про державну службу»	Державна канцелярія – формування політики управління персоналом
Литва	Департамент державної служби при Міністерстві внутрішніх справ	Закон «Про державну службу»	Агенція з управління публічною службою, підпорядкована Міністерству внутрішніх справ – добір кадрів і планування кар'єри
Польща	Департамент державної служби та Департамент кадрового резерву в апараті прем'єр-міністра	Закон «Про цивільну службу», Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади»	Рада Служби Цивільної при Раді Міністрів Республіки Польща – формування кадрової політики
Словакія	Департамент державної служби Міністерства праці	Закон «Про цивільну службу»	Кадровий апарат уряду – призначення на посади
Словенія	Міністерство державного управління	Закон «Про державну службу»	Департамент державної служби – кадрова політика, резерв держслужбовців
Угорщина	Апарат прем'єр-міністра	Закон «Про юридичний статус державних службовців»	Кадровий центр при уряді – формування кадрової політики

Джерело: побудовано за даними [36-37].

Модель ланцюжка вартості управління персоналом для громадських організацій повинна починатися з місії, яку мають громадські організації. Науковці визначили організаційне завдання, мету або місію як розмежувальні державні та приватні організації. Таким чином, головна цінність урядових організацій полягає у досягненні політично визначеної місії організації та реалізації прагнень громадян.

Інтерес до наборів практик управління персоналом базується на ідеї, що коли різні практики управління персоналом утворюють послідовний набір або систему, вони матимуть сильніший вплив на продуктивність, ніж окремі практики управління персоналом. Термін високоефективні робочі системи відноситься до такого широкого набору практик управління персоналом, які, як передбачається, сприяють організаційній конкурентоспроможності.

Низка інших досліджень дають зрозуміти, якою мірою використання наборів практик управління персоналом державними організаціями сприяє ефективності державної служби.

Проведені дослідження у сфері управління персоналом показують такі результати: практики управління персоналом, спрямовані на благополуччя співробітників, такі як навчання та участь співробітників, були більш поширені в державних організаціях, ніж у приватних, тоді як практики, спрямовані на підвищення організаційної гнучкості та фінансової ефективності, були менш поширені в громадських організаціях.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Функціонування служб управління персоналом

Протягом періоду незалежності було багато спроб змінити інституційну культуру державної служби. У рамках цих зусиль в Україні було запроваджено нове положення про роботу державної служби. Перша широкомасштабна реформа відбулася в 1993 році, коли державна служба побачила багато структурних змін. Проведені регуляторні реформи поступово сприяли формуванню нової якості державної служби в Україні.

Незважаючи на важливі, регуляторні зміни не могли забезпечити глибокі зміни, які дозволили б державним службовцям надавати незалежні консультації міністрам. Вони також мали обмежений вплив на практику прийняття рішень. Вироблення політики було значною мірою поза сферою діяльності державних службовців у міністерствах. Хоча їхня роль була інструментальною для розробки та запровадження політики, вибір політики здійснювався політичними призначенцями.

Докази свідчать про те, що більшість державних службовців, які працюють в українських міністерствах, відчували незручність підвищувати посади, які не погоджувалися з їхніми керівниками. Крім того, процедурно державні службовці не мали можливості виробити та представити позицію щодо формування політики. Як наслідок, формування політики було здебільшого відповідальністю Прем'єр-міністра та міністрів. По суті, це означало, що консультації з питань політики та поглиблена оцінка варіантів політики часто були відсутні. Як показує дослідження, це не означає, що державні службовці в міністерствах не намагалися вплинути на результати політики.

Менеджери з персоналу займаються управлінням людьми в організації для досягнення поставлених цілей і завдань підприємства. Усі інші ресурси, такі як

гроші, матеріали, технології та методи, однаково важливі, але важливість людських ресурсів є першорядною через те, що це той фактор, який дає життя та динамізм іншим факторам виробництва. Наразі існують суттєві докази того, що успішнішими є ті організації, у яких люди чи людські ресурси складають центральну увагу управління. У літературі та на практиці широко визнається, що людські ресурси є найважливішим активом кожної організації. Ефективне управління цими динамічними людьми сприяє успіху організації.

Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях спрямована на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях передбачає формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів.

Завдання служби управління персоналом у публічних установах та організаціях представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Завдання служби управління персоналом у публічних установах та організаціях

Служба управління персоналом у публічних установах та організаціях - структурний підрозділ у складі апарату державного органу	Завдання
	розробка HR-стратегії державного органу, колективного договору, що гарантують працівникам можливість долучитися до прийняття важливих рішень в державному органі;
	підвищення мотивації і прихильності персоналу;
	підвищення професійної компетентності державних службовців;
	впровадження процесів управління ефективністю та оцінювання результатів службової діяльності;
	розробка системи заохочення.

Джерело: побудовано за даними [36-37].

Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях покликана змінити підхід до трьох ключових

елементів виконавчої влади – структур, процесів і людей. На практиці це означає:

- розбудова сильних і підзвітних державних інституцій стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях;
- підготовка якісних виконавчих рішень;
- формування професійної державної служби;
- запуск електронного урядування;
- надання зручних послуг населенню.

В Україні за час реформування державної служби уже вдалося досягнути певних результатів. Пілотний проект реорганізації міністерств, реалізований у період з 2017 по 2019 роки, дозволив Уряду затвердити єдині критерії структури міністерства з чітким розподілом внутрішніх функцій та запровадити директори з формування політики та стратегічного планування в усіх міністерствах, що дозволили реформувати систему управління персоналом в організаціях.

2.2. Трансформація системи управління персоналом у публічних установах та організаціях в умовах адміністративно-територіальної реформи

Експертну концепцію реформи системи стратегічного управління персоналом у організаціях поширено на всі міністерства. Міністерства продовжують зосереджуватися на розробці політики, а відповідні обов'язки поступово передаються державним установам і службам [36].

Уряд схвалив Концепцію реформування оплати праці державних службовців із запровадженням у 2020-2022 роках. Державні установи мають стати конкурентоспроможними роботодавцями, які залучатимуть найкращих талантів для державної служби, удосконалення системи стратегічного управління персоналом у публічних установах [5-7].

Веб-портал вакансій career.gov.ua, який приймає заявки на державну службу, розширено на всі категорії посад. Інформаційну систему управління персоналом впроваджено ще в 4 державних установах. Наразі тестування триває в 11 центральних органах виконавчої влади.

Пілотний портал управління знаннями запущено та працює в повному обсязі. Це освітня платформа для професійної підготовки державних службовців усіх категорій, керівників та заступників керівників місцевих державних адміністрацій, посадових осіб місцевого самоврядування. Портал допомагає клієнтам і постачальникам освітніх послуг швидко і зручно взаємодіяти.

За досліджений період розвинулася мережа центрів надання адміністративних послуг - створено понад 850 таких центрів. Слід відмітити, що також розширено перелік послуг, які надаються центрами:

- пакет послуг, що дозволяє отримати перший паспорт громадянина України разом із номером картки платника податків;
- пакет послуг «е-Малятко», що дозволяє подати одну заяву на отримання до 9 послуг, пов'язаних з пологами; послугу також можна отримати безпосередньо в лікарні;
- проводиться робота з організації надання соціальних послуг центрами надання адміністративних послуг.

Відбувається цифровізація адміністративних послуг. На сайтах надавачів адміністративних послуг вже доступно понад 120 електронних послуг. Запущено Єдиний державний веб-портал електронних послуг Дія. На Порталі Дія кожен громадянин, при бажанні, може отримати електронні послуги та дані про них, які зберігаються в державних електронних інформаційних ресурсах. На порталі Дія доступні 33 електронні послуги. Запущено мобільний додаток Дія для доступу до цифрових документів [36]. Мобільним додатком користуються 4,5 мільйона людей.

Урядовий законопроект «Про адміністративну процедуру» прийнято Верховною Радою в першому читанні. Закон «Про адміністративну процедуру»

встановлює єдині, чіткі та зрозумілі правила взаємодії держави, громадян і бізнесу. Це важливий крок до зручних державних послуг, позбавлених непотрібної бюрократії та корупції [37].

Реформа державного управління є одним із найважливіших завдань для країн з перехідною економікою. Чимало важливих змін, необхідних для економічного розвитку, інвестицій та створення робочих місць по всій країні, залежить від здатності держави розробляти та впроваджувати ефективну державну політику в умовах адміністративно-територіальної реформи.

Сучасне державне управління, в умовах сучасних глобальних викликів, також є ключовим елементом у зміцненні довіри до уряду через надання доступних якісних державних послуг, відкритості та підзвітності державних установ. За показниками ефективності глобального управління Україна займає досить низькі позиції за рівнем конкурентоспроможності. Цю ситуацію може покращити низка факторів, таких як зменшення адміністративного тягаря державного регулювання, підвищення якості адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних актів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ

3.1. Інституційні передумови удосконалення системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях

Ефективна розробка Кабінетом Міністрів України державної політики зумовлена наявністю професійної, ефективної та підзвітної системи виконавчої влади. Ефективна система державного управління також є однією з основних передумов демократичного врядування, заснованого на принципах верховенства права [25-27]. Результатом реформи має стати система державного управління, яка забезпечує належне виконання політичних рішень і нормативних норм. Система державного управління також має бути прозорою, передбачуваною, орієнтованою на клієнта, орієнтованою на стале економічне зростання та сприяння підприємництву та інвестиціям.

У 2016 році Уряд розробив та затвердив Стратегію реформування державного управління та План заходів до неї відповідно до європейських стандартів належного врядування. Одним із ключових етапів реформи є розширення повноважень міністерств, що робить їх потужними аналітичними центрами, які зосереджуються на розробці політики, що очолить реформи та підвищить результативність уряду в цілому.

Реформа державного управління переорієнтовує роботу міністерства з розробки нормативних актів та управління майном на формування політики у сферах відповідальності кожного міністерства. Це означає, що у своїй роботі міністерства зосереджуватимуться на поточному аналізі проблем і пошуку потенційних рішень, розробці політики та оцінці ймовірних або існуючих наслідків цієї політики. Міністерства також проведуть консультації із

зацікавленими сторонами та, якщо можливо, переглянуть свої пропозиції щодо політики та рішень, а також проаналізують вплив існуючих рішень на зміни.

Вироблення політики є ключовою функцією політичних директоратів, щойно створених міністерських підрозділів. Координація політики, визначення пріоритетів і стратегії будуть відповідальними за управління стратегічне планування та політику європейської інтеграції.

Реформа допоможе Уряду вибудувати послідовну ієрархію стратегічних цілей. Цими цілями буде керуватися формування державного бюджету. Фінансування, необхідне для досягнення цілей, буде забезпечено за рахунок трирічного бюджетного планування. Постійний моніторинг та оцінка результатів політики дозволить оцінити її ефективність та внести зміни для кращого досягнення стратегічних цілей.

Запроваджуючи нові процеси формування виконавчих рішень, Уряд має переключити свою роботу з планів і заходів на проблеми, рішення та їх наслідки. Це дозволить зробити рішення Уряду щодо управління персоналом у публічних установах та організаціях більш ефективним.

Реформа також стосується центральних органів виконавчої влади та їх взаємодії з Кабінетом Міністрів України. Буде побудовано обґрунтовану та прозору ієрархію та систему підзвітності ЦОВВ, уточнено перелік їхніх функцій та обов'язків, а також усунуто дублювання обов'язків, покладених на органи. Підрозділи міністерств та інших ЦОВВ будуть реорганізовані та упорядковані, а на нові посади будуть призначені висококваліфіковані спеціалісти на конкурсній основі.

Для розбудови професійної державної служби та реалізації Стратегії реформування державного управління Національне агентство з питань державної служби має такі завдання:

- оновити конкурсний процес для прозорого відбору державної служби на основі принципів європейського державного управління та найняти висококваліфікованих державних службовців. Відповідну постанову має прийняти Кабінет міністрів;

- удосконалити законодавство щодо розвитку державної служби та оплати праці, оновивши процес відбору відповідно до принципів SIGMA та запровадивши прозору систему оплати праці державних службовців, що дозволить переглянути структуру оплати праці, підвищити конкурентоспроможність, сформувати ефективний кадровий резерв. Відповідний законопроект має бути поданий до парламенту;

- запровадити сучасні підходи до оплати праці на основі класифікації посад державної служби в пілотних державних органах у рамках Концепції реформування системи оплати праці державних службовців. Відповідну постанову має прийняти Кабінет міністрів;

- запустити інформаційну систему управління персоналом. Виконання цього завдання вимірюватиметься введенням системи в експлуатацію та підключенням до міністерств та інших ЦОВВ.

Основні проблеми управління персоналом в органах виконавчої влади та необхідні зміни представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління персоналом в органах виконавчої влади та необхідні зміни

Проблеми	Необхідні зміни
Формалізація вимог	– надання більшої автономії щодо формування штатів органам виконавчої влади; – надання переваги досвіду роботи порівняно з формальними вимогами
Нееквівалентний розподіл заробітної плати в системі державної служби – розмір ставок заробітної плати всередині установи має формуватися на принципах гармонізації	– переглянути систему преміювання з тим, щоб преміальний фонд не перевищував 30% фонду заробітної плати; – оплату праці прив'язати до ключових показників ефективності
Орієнтація відділів управління кадрами на контроль за дотриманням формальних ознак	– перетворення відділів кадрів у HR-підрозділи
Жорсткі режими роботи	– впровадження гнучких графіків роботи
Відсутність можливостей для використання термінових контрактів	– формування кадрового резерву для швидкого залучення кандидатів на посади.

Реформа державного управління є одним із найважливіших завдань для країн з перехідною економікою. Чимало важливих змін, необхідних для

економічного розвитку, інвестицій та створення робочих місць по всій країні, залежить від здатності держави розробляти та впроваджувати ефективну державну політику.

Сучасне державне управління також є ключовим елементом у зміцненні довіри до уряду через надання доступних якісних державних послуг, відкритості та підзвітності державних установ. За показниками ефективності глобального управління Україна займає досить низькі позиції за рівнем конкурентоспроможності. Цю ситуацію може покращити низка факторів, таких як зменшення адміністративного тягаря державного регулювання, підвищення якості адміністративних послуг, забезпечення законності та передбачуваності адміністративних актів.

3.2. Орієнтири розвитку системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях

Людські ресурси є найважливішим і найбільш динамічним активом будь-якої організації. Проте, коли настануть погані часи, ці найважливіші активи будуть першими, від яких обійдуться через скорочення, звільнення або припинення призначення. Це парадокс людських активів. Звичайно, неможливо переоцінити важливість роботи людей в організації, особливо в державних установах. Людські ресурси є рушійною силою, яка підтримує корпоративні колеса прогресу. Ефективне управління людськими ресурсами є запорукою високої продуктивності та прибутковості кожної організації. Ефективне управління включатиме мотивацію робочої сили, конкурентоспроможну винагороду, відповідне навчання персоналу та програми розвитку менеджменту для постійного оновлення навичок і знань усіх працівників. Забезпечення державних закладів і хороших умов праці є першорядним.

У контексті формування інституційних передумов удосконалення системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та

організаціях важливим є удосконалення надання адміністративних послуг. Зокрема, планується запровадження адміністративного процесу за зразком ЄС, підвищення якості надання адміністративних послуг та збільшення кількості послуг, що надаються в електронному вигляді, зменшення адміністративного навантаження на бізнес та фізичних осіб.

Іншим необхідним кроком є розбудова професійної державної служби. Ще один напрямок реформи – державна служба та управління персоналом. КМУ та міністерства вже почали залучати державних секретарів – вищих посадових осіб, які призначаються на конкурсній основі.

Міністерства також почали створювати так звані «команди реформ» - директорати, які складаються з висококваліфікованих та компетентних державних спеціалістів, які можуть забезпечити впровадження реформ та підтримувати якісний процес формування політики та аналізу в пріоритетних сферах.

Сучасні методи управління персоналом та реформування системи оплати праці на основі класифікації посад допоможуть перетворити державу на конкурентоспроможного та висококласного роботодавця. Державна служба має бути орієнтованою на результат, а не на процес, і мати чіткі показники ефективності. Крім того, системи електронного урядування та чітка система збалансованих показників ефективності з аналізом впливу зроблять державну службу більш ефективною. Прозора та справедлива система оплати праці державних службовців також відіграватиме важливу роль у цих змінах [36].

ЄС надає Україні потужну підтримку цієї реформи. Зокрема, було підписано фінансову угоду між Урядом України та Європейською Комісією. Згідно з цією угодою Україні надавалася допомога в реалізації Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки в рамках фінансованої ЄС програми “Підтримка комплексної реформи” державного управління в Україні. Координацію реформи забезпечує Координаційна рада [37].

План пріоритетних дій Уряду містить такі важливі кроки для впровадження реформи та Стратегії реформування державного управління:

- розробка та внесення на розгляд Кабінету Міністрів законопроекту «Про внесення змін до Законів України «Про центральні органи виконавчої влади» та «Про Кабінет Міністрів України» - щодо підвищення якості виконавчих рішень та посилення ролі міністерств у формування державної політики. Йдеться про вдосконалення організації та діяльності Кабінету Міністрів та ЦОВВ [25-29].

- розробка та подання на розгляд Кабінету Міністрів законопроекту «Про Регламент» - встановити єдині вимоги до нормотворчості та вирішення колізій.

- розробка та подання на розгляд Кабінету Міністрів законопроекту «Про публічні консультації» - запровадити сучасні стандарти підготовки проектів постанов та залучення зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

- розробка та подання на розгляд Кабінету Міністрів законопроекту «Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів України щодо поділу Кабінету Міністрів України невідповідних повноважень» - зосередити роботу Кабінету Міністрів та ЦОВВ на їх ключових та невід'ємних функціях, щоб Уряд не займався відомчими адміністративними, оперативно-технічними питаннями.

- оновлення Регламенту Кабінету Міністрів відповідно до рекомендацій SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) - покращити підготовку та ухвалення рішень виконавчої влади, тим самим підвищивши їх якість, ефективність та ефективність. Виконання цього завдання оцінюватиметься поданням урядових законопроектів до парламенту.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом у публічних установах та організаціях – це складний і багатогранний комплексний процес. Враховуючи сучасні виклики реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях спрямована на побудову сучасної, цифрової, сервіс-орієнтованої держави. Реформа системи стратегічного управління персоналом у організаціях передбачає формування ефективної системи державного управління, здатної розробляти та реалізовувати інтегровану державну політику, орієнтовану на потреби людей, сталий соціальний розвиток та відповідне вирішення внутрішніх і зовнішніх викликів.

Реформа системи стратегічного управління персоналом у публічних установах покликана змінити підхід до трьох ключових елементів виконавчої влади - структур, процесів і людей. На практиці це означає: розбудова сильних і підзвітних державних інституцій стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях; підготовка якісних виконавчих рішень; формування професійної державної служби; запуск електронного урядування; надання зручних послуг населенню.

За останні роки багато зроблено у сфері стратегічного управління персоналом у публічних установах та організаціях. Пілотний проект реорганізації міністерств, реалізований у період з 2017 по 2019 роки, дозволив Уряду затвердити єдині критерії структури міністерства з чітким розподілом внутрішніх функцій та запровадити директорати з формування політики та стратегічного планування в усіх міністерствах. Експертна концепція реформи поширена на всі міністерства. Міністерства продовжують зосереджуватися на розробці політики, а відповідні обов'язки поступово передаються державним установам і службам.

Уряд схвалив Концепцію реформування оплати праці державних службовців із запровадженням у 2020-2022 роках. Державні установи мають стати конкурентоспроможними роботодавцями, які залучатимуть найкращих

талантів для державної служби. Веб-портал вакансій career.gov.ua, який приймає онлайн-заявки на роботу на державну службу, поширено на всі категорії посад. Інформаційну систему управління персоналом (HRMIS) впроваджено ще в 4 державних установах.

Уряд розробив та затвердив Стратегію реформування державного управління та План заходів до неї відповідно до європейських стандартів належного врядування. Одним із ключових етапів реформи є розширення повноважень міністерств, що робить їх потужними аналітичними центрами, які зосереджуються на розробці політики, що очолить реформи та підвищить результативність уряду в цілому. Реформа державного управління переорієнтовує роботу міністерства з розробки нормативних актів та управління майном на формування політики у сферах відповідальності кожного відповідного міністерства. Вироблення політики є ключовою функцією політичних директоратів, щойно створених міністерських підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Авраменко Т.П. Кадрова політика у реформуванні сфери охорони здоров'я: аналіт. доп. К.: НІСД, 2012. 35 с.
2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: монографія. Харків: Право, 2015. 304 с.
3. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. Главный врач. 2017. № 11 (79). С. 69-73.
4. Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник. Київ : СПД Москаленко О.М., 2019. 432 с.
5. Виноградський М.Д., Шканова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ. ЦУЛ, 2019. 500 с.
6. Гавкалова Н., Мосумова А. Управління персоналом в публічних організаціях: особливості та проблеми. Ефективна економіка. 2016. №6. URL: <http://www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=5018>
7. Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі НАДС. Кращі практики управління персоналом. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/human%20resources/62.pdf>
8. Глух Т.В. Зарубіжний досвід мотивації діяльності державних службовців та можливості його використання в Україні. Наукові праці. Державне управління. 2017. Випуск 286, Том 298. С. 30–33.
9. Грінівецька Н. М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. К.: 2019. 128 с.
10. Гурне Б. Державне управління. К. : Основи, 2016. 165 с.
11. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О.В., Романова В.В., Жаліло Я.А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я.А. Жаліла. Київ: НІСД. 2020. 160 с.

12. Дробот І. Дистанційне навчання у формуванні моделі професійно-компетентного керівника органів державного управління. Управління сучасним містом. 2021. № 7–9. С. 145–153.
13. Дубенко С. Ефективна кадрова політика - ключове завдання посилення дієздатності держави. Зб. наук. пр. УАДУ. К.: Вид-во УАДУ, 2019. Вип. 2. Ч. 3. С. 50-57.
14. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб.; за заг. ред. Н. Р. Нижник. К.: Ін Юре, 2017. 244 с.
15. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2018. 300 с.
16. Звіт про виконання Стратегії реформування державного 365 управління України. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf
17. Золотарьов В.Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Державне будівництво. 2014. № 1. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
18. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichnidopovidi>
19. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: моног. Х.: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.
20. Карпа М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. ЛПІ НАДУ. Вип. 37. Львів: ЛПІ НАДУ, 2013. 470 с.
21. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Ефективність державного управління. 2018. ВИП. 4 (57). Ч. 1. С.135-144
22. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.

23. Костенко О.О., Грущинська Н.М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. Економічний простір. 2020. № 158. С. 77–82.
24. Лісогор. Державна політика в умовах децентралізації № 2 (38), 2020. С. 20-30 DOI 10.31558/2307
25. Лахижа М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності. Державне управління та місцеве самоврядування. 2015. Випуск 1(24). С. 196–207.
26. Левченко Т.І. Питання оцінювання службової діяльності державних службовців. Матеріали науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Випуск 12. Полтава: ПДАА, 2019. С. 160–161.
27. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. Київ. 2016. 328 с.
28. Малиновський В. Державне управління. Луцьк: Ред.-вид. відд. "Вежа " Вол. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2015. 558 с.
29. Матвеев П.М., Мосумова А. К. Методичний підхід до визначення умов ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2019. Випуск 14. С. 87-92.
30. Михалевська Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186–195.
31. Могильний О. М., Патица Н. І., Грищенко О. Ю. Вплив карантинних обмежень, пов'язаних із COVID-19, на ринок праці та зайнятість у сільській місцевості. Економіка АПК. 2021. № 4. С. 51-67. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202104051>
32. Нижник Н. Р. Практикум з державного управління: навч. посібник. К., 2020. 265 с.
33. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні. Вісн. держ. служби України. 2021. № 3. С. 67-73.

34. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 38–44.
35. Опитування Національного агентства з питань державної служби. URL:<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/opituvannya-shchodo-metodichnikh-potreb-berezen-2021-finalna-versiya.pdf>
36. Падалко Г.В. Теорія служби в органах місцевого самоврядування в Україні: муніципально-правове дослідження: монографія. Харків: Право, 2019. 288 с.
37. Пирожков С., Павлюк А. Адміністративно-територіальна реформа в Україні: актуальні питання методології та практики. Економіка України. 2019. № 7. С. 123-129
38. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 185–191.
39. Посібник з основ управління людськими ресурсами для територіальних громад. URL:<https://decentralization.gov.ua/uploads/library>
40. Про державну службу: Закон від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
41. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п>
42. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 № 169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-п>
43. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
44. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І. Крайніка, Х.М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2012. 612 с.

45. Серьогін С.М., Гончарук Н.Т. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
46. Скрипник С. В., Обіход С. В., Вербівська Л. В. Зайнятість в умовах цифрової економіки. Економіка та держава.2021. № 12. С. 4–9. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.12.4
47. Таран В. Шляхи покращення кадрового забезпечення виконавчих органів місцевих рад. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik5/fail/
48. Томашук І. О. Методологічні положення сільського розвитку в контексті функціонування об'єднаних територіальних громад. Економіка АПК. 2021. № 6. С. 101-116. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106101>
49. Указ Президента України «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки» від 01.02.2012 р. № 45/2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
50. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
51. Шебанін В. С., Кормишкін Ю. А. Диверсифікація використання трудового потенціалу сільських територій. Економіка АПК. 2020. № 8. С. 6-12. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202008006>
52. Шевченко О. С., Євтушенко Г. І. Інноваційні методи управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Молодий вчений. 2019. № 10 (74). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-10-74-156>.
53. Яковенко О. Державна регіональна політика як складова адміністративної реформи. Вісн. держ. служби. 2021. № 3. С. 17-23.
54. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може. Адміністративно-територіальний устрій України. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. К., 2015. 332 с.
55. Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm

56. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service in OECD. Bucharest, 2017. P. 6. URL: [sigmaweb.org/ dataoecd/50/46/38690351.pdf](http://sigmaweb.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf)
57. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 c.
58. Vincent, C., Stephen, C. Local Government capacity building and development: Lessons, challenges and opportunities. *Journal of Political Science and Public Affairs*. 3(1). 2015. pp. 1-5.
59. Wilson, G. The causes, effects and management of industrial conflict in Local Governments of Delta State, 2008-2014. *International Journal of Research in Arts and Social Sciences*. 8(2). 2015, pp. 44 -55.
60. Wilson: Environmental Factors and Human Resource Management in Local Government Administration in Nigeria. *UJAH*. Volume 20/2. 2019. pp. 130-148 <http://dx.doi./org/10.4314/ujah.v20i2.7>