

В. В. Петринська, аспірантка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті обґрунтовано актуальність дослідження концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі. Здійснено огляд ретроспективної зміни наукових поглядів на місце людини в системі менеджменту організації, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через форми організаційної взаємодії, побудови соціально-трудова відносин в організації тощо. На цій підставі узагальнено та систематизовано основні спільні та відмінні риси в наукових підходах до трактування сутності концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”. Доведено, що наразі державне управління переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Саме тому, на думку багатьох науковців, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами. Відзначено, що Законом України “Про державну службу” встановлюється компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Відповідно саму систему HRM на державній службі представлено у вигляді таких взаємопов’язаних складових підсистем: підсистема діагностики кадрового забезпечення державної служби; підсистема оцінювання персоналу державної служби; підсистема менеджменту розвитку персоналу у сфері державної служби. Насамкінець, узагальнено концептуальні характеристики системи HRM на державній службі, які передбачають, що управління людськими ресурсами має бути: орієнтованим на прихильність працівників державного органу; заснованим на переконанні, що до персоналу державного органу необхідно ставитися як до капіталу; більш унітарним ніж плюралістичним; спрямованим на цінності державного органу; стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін.

Ключові слова: державна служба, людські ресурси, управління персоналом, управління людськими ресурсами, компетентність, система управління людськими ресурсами на державній службі.

V. V. Petrynska. Conceptual features of the formation of the human resource management system in the public service

The article substantiates the relevance of the study of the conceptual features of the formation of a holistic system of human resources management (HRM) in the civil service. An overview of the retrospective change of scientific views on the place of man in the management system of the organization, as well as approaches to the effective use of human resources through forms of organizational interaction, building social and labor relations in the organization, etc., was carried out. On this basis, the main common and distinctive features in scientific approaches to the interpretation of the essence of the conceptual concepts of "personnel management" and "human resource management" are summarized and systematized. It has been proven that the state administration is currently experiencing a situation where all its approaches are increasingly moving to the anthropological plane. That is why, according to many scientists, it is time in the field of civil service to make a transition from personnel management work to a human resource management system. It was noted that the Law of Ukraine "On Civil Service" establishes a competency-based approach to personnel management of state bodies. Accordingly, the HRM system itself in the civil service is presented in the form of the following interrelated component subsystems: the diagnostic subsystem of civil service personnel support; subsystem of evaluation of civil service personnel; the management subsystem of personnel development in the field of civil service. Finally, the conceptual characteristics of the HRM system in the civil service are summarized, which provide that the management of human resources should be: oriented to the commitment of employees of the state body; based on the belief that the personnel of the state body must be treated as capital; more unitary than pluralistic; aimed at the values of the state body; strategic with an emphasis on integration, etc.

Key words: public service, human resources, personnel management, human resources management, competence, human resources management system in the public service.

Постановка проблеми. Проведення масштабних реформ у сфері державного управління в Україні в повоєнний період передбачає створення професійного інституту державної служби та забезпечення його високої результативності й ефективності. Все це надзвичайно актуалізує необхідність детального дослідження концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами (Human Resources Management (HRM)) на державній службі. З урахуванням вкладеного, “великого значення набувають завдання забезпечення професійного розвитку і постійного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення лідерства у державній службі, формування системи безперервної професійної освіти фахівців у сфері державного управління та, відповідно, оновлення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні загалом” [1].

Водночас з'ясування концептуальних особливостей формування цілісної системи HRM на державній службі необхідне й для обґрунтування відповідних механізмів та інструментів її розвитку, які мають сприяти підвищенню стандартів результативності й ефективності державного управління загалом у період повоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що проблематика управління людськими ресурсами є наріжним каменем багатьох зарубіжних наукових досліджень, серед яких особливу увагу привертають наукові розробки А. Армстронга, Г. Беккера, П. Друкера, Д. Мак-Грегора, М. Пірена, Дж. Пірса, Ф. Тейлора, А. Файоля, Т. Шульца та ін.

Огляд вітчизняних наукових робіт щодо окремих теоретико-методологічних аспектів управління людськими ресурсами на державній службі в Україні засвідчує, що найбільш значимі в цій сфері напрацювання пропонують такі вітчизняні науковці як: Н. Гончарук, С. Зелінський, Н. Обушна, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Хаджиррадева та ін. Проте, незважаючи на наявні наукові розробки з досліджуваної проблематики, в науковому вітчизняному дискурсі поряд із осмисленням теорії понятійно-категорійного апарату у сфері HRM все ще відкритим залишається питання щодо обґрунтування концептуальних особливостей формування цілісної системи HRM на державній службі, яка має відповідати як глобальним викликам та загрозам суспільного розвитку, так і повоєнним модерізаційним процесам у сфері державного управління в Україні.

Зазначене вище обумовлює актуальність, науково-практичну значимість та мету даної наукової статті.

Мета статті – теоретичне обґрунтування концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що управління людськими ресурсами як наука зі своїм категорійним апаратом, теоріями, принципами, законами й закономірностями сформувалося зовсім недавно, а саме на поч. ХХ ст., коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929–1933 років, розпад імперій тощо) [2, с. 53].

Важливо зауважити, що “сама філософія та практика управління персоналом заклали фундамент практики управління людськими ресурсами та управління людським капіталом” [3, с. 1–2]. При цьому історично формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом із формуванням теорії управління (менеджменту).

З огляду на це нагадаємо, перші наукові дослідження у сфері управління персоналом стосувалися, насамперед, встановлення раціональних управлінських підходів. Їх особливості досить ґрунтовно викладено в класичних роботах Ф. Тейлора, який акцентував значну увагу на доцільності здійснення керівником планування діяльності працівників, а також зміг сформулювати модель “економічної людини”, яка в роботі не бачить іншого змісту, окрім отримання грошей.

Подальший свій розвиток школа наукового менеджменту знайшла в роботах засновника адміністративної (класичної) школи управління А. Файоля, який сформулював 14 принципів адміністративної діяльності та виокремив управління в особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль. Тобто, і концепція управління Ф. Тейлора, і концепція управління А. Файоля, на думку науковців, виглядають більш централізованими [1].

Загалом, школа наукового менеджменту та адміністративна школа управління розглядали своїм об'єктом працівника, який не прагне розвиватися, проявляти ініціативу, а потребує чітких вказівок, наказів та нормативів в своїй діяльності. Саму таку модель описав в своїй “теорії Х” Д. Мак-Грегор, яка базується на думці, що “середній індивід має вроджену ворожість до роботи” [4]. Водночас науковець пропонує і протилежну теорію Y, спрямовану на активізацію інтелектуальних, вольових й емоційних якостей працівників. Тобто нова теорія вже виходила з того, що для людини витрачати моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації.

Необхідність ґрунтовного аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів була усвідомлена після серії наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е. Мейо й Ф. Ротлісбергером (хоторнські дослідження). У результаті була створена нова школа людських відносин, яка вибудовувалася на новій (соціальній) філософії менеджменту – доктрині людських відносин, а саме на таких її вихідних принципах: “1) людина – це “соціальна тварина”, що включена в контекст поведінки групи; 2) тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою; 3) керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію” [4, с. 24].

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, запропонована американським психологом А. Маслоу у його праці “Теорія людської мотивації” (біхевіористський напрям (поведінкова школа)) у вигляді піраміди потреб людини (первинних (фізіологічні, необхідність безпеки) та вторинних (належності, самоповаги й самореалізації)). Тобто особливістю поведінкової школи стала

пріоритезація питань переосмислення влади й лідерства, розширення інструментарію мотивації персоналу, організації ефективної комунікації та взаємодії між елементами керованої та керуючої системи підприємства та ін.

Доцільно також згадати й про емпіричну школу управління (40-ві роки XX ст.), яка поєднала ідеї школи людських відносин з ідеями класичних шкіл управління. Її фундамент вибудовується на розробках американського професора П. Друкера, зокрема на концепції “управління за цілями” [5].

Як зауважує В. Лаптев, “поштовхом для наступного кроку розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами є 3-тя індустріальна революція (“цифрова”), пов’язана з розвитком наукоємних виробництв” [2, с. 65]. Наслідком таких змін постала поява у 60-х роках XX ст. школи людського капіталу (Т. Шульц та Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал), а трошки пізніше (70-ті роки XX ст.) – школи соціального менеджменту (Ч. Бернард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.)

Саме в цей час П. Друкер звертає увагу на формування суспільства знань і появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці. У наступні десятиріччя у структурі управління підприємств (“організація, яка навчається”) впроваджується така нова функція як управління знаннями, а в економічній думці – концепція управління знаннями [1, с. 54].

Інтерес до наукових концептуальних досліджень у сфері управління людськими ресурсами не зменшується й до цього часу. Наприклад, досить популярними в управлінській теорії та практиці наразі залишаються теорія З. У. Оучі (сформульовано основні положення й правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління), теорія “Управління талантами” (Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод), теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легте й ін.) та ін.

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що паралельно з різними школами управління розвивалися й теорії управління персоналом. Адже протягом років роль людини в організації істотно змінювалася, у зв’язку з цим розвивалися змінювалися й концепції управління персоналом.

Так, Костунець Т.А. та Корнійчук А.М. [6] відзначають, що за останні роки відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня управління кадрами/трудовами ресурсами (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) до управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.) і далі – управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) та управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.). З огляду на це, ми підтримуємо наукову позицію згаданих науковців, що “у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного” [6].

Загалом, можна стверджувати, що поява різних шкіл, теорій та концепцій управління людськими ресурсами й управління людиною є закономірним явищем в еволюції системи управління, які відповідають головним етапам суспільного розвитку в цілому (табл. 1).

Метою проведеної нами систематизації в табл. 1 та порівняльної характеристики є візуалізація ретроспективної зміни наукових поглядів на місце людини в системі менеджменту організації, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через форми організаційної взаємодії, побудови соціально-трудомих відносин в організації тощо. Саме на цій підставі можемо стверджувати, що поява в активному науковому та професійному дискурсі терміна “управління людськими ресурсами” призвело до появи нової концепції й професійної сфери діяльності. Відповідно управління людськими ресурсами стало розглядатися як самостійна галузь менеджменту.

Враховуючи викладене вище, можемо констатувати, що концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є абсолютно тотожними, оскільки кожна з них має свою історію, логіку, закономірності становлення та розвитку, що визначаються відповідними факторами соціально-економічної еволюції.

Отже, основні відмінності між поняттями “управління персоналом” та “HRM”, на думку О. Руденко та М. Газізова, виявляються у “ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо” [7].

Трансформація відносин, які відбуваються у різних сферах суспільного життя України, потребує детального дослідження особливостей HRM у сфері державного управління. Адже, проведені нами дослідження засвідчили, що наразі державне управління також переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Саме тому, на думку багатьох науковців [1; 4; 7 та ін.], настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами.

З огляду на викладене, важливо відзначити існування різноманітних наукових підходів, на яких вибудовується сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі. Серед таких підходів найбільш яких визначальними є стратегічний, системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний і компетентнісний.

Важливо констатувати, що Законом України “Про державну службу” [8] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів, який має на меті всебічну підготовку особи не тільки як фахівця своєї справи, але і, як особистості, повноправного члена соціуму. У свою чергу, впровадження

Еволюція теоретичних засад управління людськими ресурсами (ЛР)*

Наукові підходи до управління	1. Економічний	2. Органічний		3. Гуманістичний
Концепції управління ЛР	1. Управління кадрами (кін. XIX – поч. XX ст.)	2. Управління персоналом (поч. XX ст. – сер. XX ст.)	3. Управління людськими ресурсами (сер. XX ст. – кін. XX ст.)	4. Управління людиною (кін. XX – до ц.ч.)
Коротка характеристика концепцій	– об'єкт управління – трудові ресурси; – людина як елемент процесу праці; – вертикаль управління; – значний контроль; – підрозділ управління – відділ праці та ЗП; – пріоритет цілей компанії; – фокус на оплату праці; – мінімізація зон відповідальності; – мета – підвищення продуктивності праці та ін	– об'єкт управління – персонал; – людина як елемент формальної структури; – функціональний поділ праці; – ієрархія управління; – підрозділ управління – кадрова служба; – орієнтації дія на норми і формальні процедури; – підбір персоналу за формальними характеристиками та ін.	– об'єкт управління – людські ресурси; – людина як елемент соціальної організації; – тотожність індивідуальних і корпорат. цілей; – комплексне управління ЛР; – підрозділ управління – служба управління ЛР; – управління кар'єрою та розвитком персоналу; – розвиток системи мотивації та ін.	– об'єкт управління – людина; – людина як член організації – сім'ї; – фокус на організаційній культурі; – самоуправління – підрозділ управління – вся організація; – пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її розвитку; – боротьба організацій за унікальних працівників (талантів) та ін.
Наукові школи УП	Школа наукового управління, адміністративна школа управління	Школа людських відносин, емпірична школа, біхевіористська школа	Теорія X та Y, школа людського капіталу, школа соціального менеджменту, Теорія Z	Теорія управління талантами, теорія "I" та ін.
Основні представники наукових шкіл управління	Ф.Тейлор, Г.Форд, Ф. Гілберт, Л. Гілберт; А. Файоль, М. Вебер та ін.	Е. Мейо, Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Р. Лайкерг та ін.	Д. Мак Грегор, Т. Шульц, Г. Беккер, С. Кузнець, Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, У. Оучі та ін.	Д. Уоткінс, Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод, Д. Мерсер та ін.

*Узагальнено та систематизовано автором з використанням [2; 4; 6]

компетентнісного підходу у практику публічного управління, досить логічно пояснюється особливістю імплементації положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 "Публічна служба і менеджмент людських ресурсів" документа-рекомендації "Принципи публічного адміністрування").

Згідно позиції С. Григор'євої [9, с. 101], компетентність у галузі державного управління – це "перелік компетентностей, що формують систему (обсяг) знань, розуміння, навичок, здібностей, цінностей, досвіду, необхідних для якісного виконання певного виду діяльності, пов'язаної з практичним виконанням завдань та функцій держави".

Водночас, у ст. 2 закону України "Про державну службу" [8] поняття "професійна компетентність" трактується як "здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку". Відповідно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків.

Основною формування професійної компетентності персоналу державної служби в Україні доцільно вважати принципи, що визначені в чинному законодавстві (у законі України "Про державну службу" [8, ст. 4]), серед яких відзначено такі принципи: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності).

Таким чином, компетентнісний підхід набуває особливого значення у процесах підготовки персоналу державної служби та подальшого підвищення рівня його кваліфікації та кар'єрного зростання.

При цьому саму систему HRM на державній службі розглянемо у вигляді таких взаємопов'язаних складових підсистем (системний підхід вимагає розглядати систему як частину надсистеми, з елементами котрої вона пов'язана, а окремі елементи системи можна в свою чергу розглядати як підсистеми [10]):

1) Підсистема діагностики кадрового забезпечення державної служби. Така підсистема, на думку науковців [1], представлена такими процесами: уточнення цілей і завдань формування кадрового забезпечення державної служби; аналіз стану та динаміки кадрового забезпечення державної служби (статеві-вікова структура; розподіл персоналу за рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад; показники руху персоналу; показники рівня підвищення кваліфікації; та ін.); визначення потреби в персоналі; розробка плану формування кадрового забезпечення; реалізація плану формування кадрового забезпечення та ін.

2) Підсистема оцінювання персоналу державної служби: забезпечує встановлення рівня структурних елементів кадрового потенціалу та забезпеченості персоналу того чи іншого державного органу необхідними компетенціями й обумовлює підвищення рівня його підготовки, перепідготовки та кваліфікації. Дана підсистема відіграє важливу роль, адже оцінювання результатів службової діяльності – це один із ключових інструментів HRM на державній службі, що забезпечує, насамперед, надання державним службовцям зворотнього зв'язку щодо виконуваної ними роботи та виступає вихідним елементом системи мотивації та професійного розвитку у сфері державного управління.

3) Підсистема менеджменту розвитку персоналу у сфері державної служби. У її складі як пріоритетні складові визначаються: управління добором персоналу та службовою кар'єрою; адаптація персоналу для розкриття їхнього потенціалу; мотивація праці у сфері державної служби; професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу.

Виокремлені в рамках вище розглянутої системи HRM процеси, мають забезпечувати розвиток людських ресурсів у сфері державної служби, бути систематичними й безперервними, ґрунтуватися на компетенціях і спрямовуватись на розвиток загалом кадрового потенціалу державної служби.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що загальна філософія HRM на державній службі (як система закономірностей, переконань, ідейних цінностей) має включати такі позиції:

- саме людські ресурси створюють конкурентні переваги тієї чи іншої організації у сфері державної служби;
- необхідність орієнтуватися на прихильність працівників державного органу;
- прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію державного органу.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, насамкінець, узагальнено концептуальні характеристики HRM на державній службі, які передбачають, що управління людськими ресурсами має бути:

- орієнтованим на прихильність працівників державного органу;
- заснованим на переконанні, що до персоналу державного органу необхідно ставитися як до капіталу;
- більш унітарним ніж плюралістичним: тобто створеним на переконанні, що керівники державного органу й звичайні працівники мають спільні інтереси, і відповідно зацікавлені працювати спільно, а не усвідомленні, що інтереси звичайних працівників не обов'язково мають співпадати з інтересами керівництва;
- спрямованим на конкретного працівника, а не на колектив в цілому;
- здійснюватися професійними менеджерами: управління людськими ресурсами – це, насамперед, відповідальність лінійних керівників;
- спрямованим на цінності державного органу, в більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому;
- стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні уявлення про формування та розвиток системи HRM на державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до розробки механізмів подальшого дієвого розвитку HRM в умовах проведення повоєнних реформ у сфері державного управління в Україні, що і визначає напрям наших подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2019. 292 с.
2. Лаптев В. Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. : дис. ... докт екон. наук. Спеціальність 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.
3. Armstrong. M, Armstrong’s handbook of human resource management practice. 13th Edition. London : Kogan Page Limited, 2014.
4. Хаджирадєва С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. Миколаїв : Смельянова Т.В., 2020. 212 с.
5. Сайт. Освіта.UA. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/> (дата звернення: 20.01.2023).
6. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570–572.

7. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.01.2023).

9. Григор'єва С. М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30 (дата звернення: 20.01.2023).

10. Вікіпедія: система : URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%E2%80%93%20%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B0,%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82>

References:

1. Selivanov, S.V., Obushna, N.I., & Khadzhiradieva, S.K. (2019). Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky [Development of personnel potential of the civil service under the conditions of reforms: problems of theory and practice]. Kyiv : Vyd-vo “Karavella” [in Ukrainian].

2. Laptiev, V.H. (2019). Metodolohiia problemno-orientovanoho rozvytku liudskykh resursiv [Methodology of problem-oriented development of human resources]. Doctor's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].

3. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. London: Kogan Page Limited [in Great Britain].

4. Khadzhiradieva, S.K., Rachynskiy, A.P., Vasylieva, O.I., & Larina, N.B. (2020). Upravlinnia personalom u publichnii sluzhbi [Personnel management in the public service]. Mykolaiv : Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

5. Sait. Osvita.UA. [Site. Education.UA]. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/> [in Ukrainian].

6. Kostunets, T.A., & Korniiichuk, A.M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychni bazys [Approaches to enterprise personnel management: theoretical basis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 2, 570–572 (in Ukrainian).

7. Rudenko, O.M., & Hazizov, M.M. (2013.) Systema i stratchiia NR-menedzhmentu dla derzhavnoho upravlinnia [HR management system and strategy for public administration]. K. : NADU [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10 hrud. 2015 roku № 889-19 [Law of Ukraine On Civil Service of December 10. 2015 № 889-19]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].

9. Hryhor'ieva, S.M. (2010). Pidhotovka fakhivtsiv z derzhavnoho upravlinnia na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu yak neobkhidna umova profesionalizmu derzhavnykh sluzhbovtiv [Training of public administration specialists on the basis of competence approach as a necessary condition for the professionalism of civil servants]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, № 2, 100–102 [in Ukrainian].

10. Vikipediia: systema [Wikipedia: system]. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%E2%80%93%20%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B0,%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82> [in Ukrainian].