УДК 35:3.08:005.95

https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1

Авербух Герман Миколайович,
аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: rvps@ukr.net, https://orcid.org/0000-0003-4233-7659

Averboukh German Mykolaiovych,
Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: rvps@ukr.net, https://orcid.org/0000-0003-4233-7659

РОЗВИТОК СУЧАСНИХ КАДРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Анотація. Окреслено категорію «кадрові технології в публічній службі» як систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації. На основі структурно-функціонального підходу кадрові технології в публічній службі розділено на три групи (технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

Здійснено аналіз основних проблем у використанні кадрових технологій. Для усунення негативних тенденцій в сфері управління персоналом розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. Доведено, що цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний.

Запропоновано запровадити у практику інноваційну внутрішньоорганізаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців, керівників підприємств, установ та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві. Результатом виконання програми має стати реалізація стратегії розвитку управлінських кадрів, формування нового типу публічного службовця з широким кругозором, креативним мисленням, компетентного, здатного не тільки діяти за зразком, а й пропонувати нові інноваційні моделі дії в умовах реформування органів державної влади, світової фінансової кризи.

Визначено, що одним із основних напрямів удосконалення практики застосування кадрових технологій у системі публічної служби є подальша розробка механізму організації та проведення конкурсного відбору на державні посади, яка тісно пов'язана з проблемою організаційного забезпечення публічної служби – формуванням та підготовкою реального та ефективного кадрового резерву.

Мета роботи. Мета полягає у розкритті концептуальних проблем розвитку кадрових технологій в системі публічної служби та окресленні шляхів підвищення їх ефективності та дієвості.

Методологія. Теоретичною базою дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження щодо розвитку сучасних кадрових технологій в системі публічної служби, законодавчі та нормативно-правові акти. Використано такі методи дослідження, як аналіз, синтез, наукова абстракція; системно-структурний аналіз.

Загально-методологічні проблеми формування кадрової політики, державного управління знайшли своє вирішення в працях Н. Гибало, А. Дементьєвої, Б. Єрьоміна, В. Зотова, В. Куликова, К. Хартанович та ряду інших вчених і фахівців. У той же час питання розвитку сучасних кадрових технологій в системі публічної служби вивчено недостатньо.

Наукова новизна. Уточнено понятійно-категорійний апарат науки публічного управління, а саме: категорію «кадрові технології в публічній службі» запропоновано розуміти як систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації.

Удосконалено класифікацію кадрових технологій в публічній службі на основі структурно-функціонального підходу за групами: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу; технології, що забезпечують можливості персоналу.

Висновки. Представлені пріоритетні напрями вдосконалення практики застосування кадрових технологій дозволить послідовно вирішувати основну проблему публічної служби – формування високопрофесійного, компетентного та високоморального кадрового складу публічної служби.

Ключові слова: кадрові технології, публічна служба, управління персоналом, кадрові служби, кадрова політика, персонал, кадри, професійний розвиток персоналу.

DEVELOPMENT OF MODERN HUMAN RESOURCES TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM

Abstract. The category of "personnel technologies in the public service" is outlined as a system of consistently developed actions, techniques, operations that allow to obtain information about the capabilities of employees, or to formulate a set of requirements for them by the organization. Based on the structural and functional approach, personnel technologies in the public service are divided into three groups (technologies that provide personal information about employees; technologies that provide the necessary characteristics of staff, whose functional role is to carry out professional, intellectual, psychological and medical selection; providing staff opportunities (selection, rotation, career management, professional development skills). The analysis of the main problems in the use of personnel technologies is carried out. To eliminate negative trends in the field of personnel management, a model of human resources management has been developed, which is a scientifically sound sequence of personnel decisions in order to achieve the strategic goals of public authorities. It is proved that this process should include six interrelated stages: preliminary, diagnostic, prognostic, methodical, organizational and evaluation. It is proposed to introduce into practice an innovative internal organizational technology for the development of professional development and training of public servants, heads of enterprises, institutions and persons who are in the personnel management reserve. The program should result in the implementation of a strategy for the development of managerial staff, the formation of a new type of public servant with a broad outlook, creative thinking, competent, able not only to follow suit, but also offer new innovative models of action in reforming public authorities, global financial crisis. It is determined that one of the main directions of improving the practice of personnel technologies in the public service system is further development of the mechanism of organization and competitive selection for public positions, which is closely related to the problem of organizational support of public service – formation and preparation of real and effective personnel reserve.

The purpose of the research. The aim is to reveal the conceptual problems of human resources development in the public service system and outline ways to increase their efficiency and effectiveness.

Methodology. The theoretical basis of the study were the works of domestic and foreign scientists, research on the development of modern personnel technologies in the public service, legislation and regulations. Research methods such as analysis, synthesis, scientific abstraction were used; system-structural analysis. General methodological problems of personnel policy formation, public administration were solved in the works of N. Gibalo, A. Dementieva, B. Eremin, V. Zotov, V. Kulikov, K. Hartanovich and a number of other scientists and specialists. At the same time, the issue of development of modern personnel technologies in the public service system is insufficiently studied.

Scientific novelty. The conceptual and categorical apparatus of the science of public administration has been clarified, namely: the category "personnel technologies in the public service" is proposed to be understood as a system of consistently developed actions, techniques, operations that provide information about employees' capabilities or formulate a set of requirements. The classification of personnel technologies in the public service on the basis of structural and functional approach by groups has been improved: technologies that provide personal information about employees; technologies that provide the necessary characteristics of staff; technologies that provide staff capabilities.

Conclusions. The presented priority areas for improving the practice of human resources technology will consistently address the main problem of public service – the formation of highly professional, competent and highly moral staff of the public service.

Key words: personnel technologies, public service, personnel management, personnel services, personnel policy, personnel, personnel, professional development of personnel.

---

1. Вступ

Для сучасної України проблема професіоналізму та компетентності кадрів у публічній службі продовжує залишатися вкрай актуальною. Відсутність концепції та наукових рекомендацій щодо радикального оновлення як самого механізму функціонування публічної служби, так і її кадрової складової не дозволяє сподіватися на можливість зміни наявної практики застосування кадрових технологій. Необхідний системний, комплексний підхід до формування та розвитку професійного потенціалу публічної служби. Заходи, котрі вживаються органами державної влади без належного наукового супроводу процесу інноваційних перетворень у місце якісного оновлення кадрового потенціалу, призводить до посилення екстенсивних тенденцій його розвитку, заміни принципів радикального оновлення методами збереження та примноження старих стереотипів організації кадрової роботи.

Наукову актуальність і практичну значимість цієї проблеми посилює та обставина, що кадрова технологія забезпечення публічної служби поруч із системами правових та організаційних інститутів є однією з основних її складових.

2. Класифікація кадрових технологій в публічній службі.

Розвиток публічної служби вирішальною мірою визначається якісними та структурними зрушеннями в її кадровому потенціалі, ефективністю управлінських технологій. Технології управління забезпечують цілісність впливу на поведінку людини, створюють сприятливе управлінське середовище, підвищують організованість, дисципліну, зміцнюють довіру, змінюють ставлення персоналу до трудової діяльності відповідно до цілей управління. При цьому слід пам'ятати, що у загальних управлінських технологіях об'єктом впливу є людина, як учасник трудового процесу та як суб'єкт діяльності (Пархоменко-Куцевіл, 2010). Це своєрідний професійний капітал. Управління професійним капіталом вимагає специфічних засобів впливу, в якості яких виступають кадрові технології.

Варто зауважити, що кадрові технології – це складний комплекс засобів і методів впливу на персонал організації з метою досягнення необхідного керівництву результату. Одночасно це і засоби управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що забезпечують реалізацію функцій та завдань організації. У свою чергу, обґрунтування та апробація на практиці кадрових технологій з позиції ефективного, комплексного використання може дати максимальний ефект, виступатиме інструментарієм побудови раціональної системи відбору та оцінки кадрів (Ландсман, 2013).

Під кадровими технологіями в публічній службі ми будемо розуміти систему послідовно вироблених дій, прийомів, операцій, які дозволяють отримати інформацію про можливості працівників, або сформулювати набір вимог до них з боку організації (Покотило, 2015).

На основі структурно-функціонального підходу ми пропонуємо кадрові технології в публічній службі розділити на 3 групи: технології, що забезпечують отримання персональної інформації про працівників; технології, що забезпечують необхідні характеристики персоналу, функціональна роль яких полягає у здійсненні професійного, інтелектуального, психологічного та медичного відбору; технології, що забезпечують можливості персоналу (підбір, ротація, управління кар'єрою персоналу, професійно-кваліфікаційний розвиток).

У контексті розгляду даного питання варто визначити основні проблеми у використанні кадрових технологій. До них належить: недостатня організація проведення професійного

навчання державних службовців, неефективне використання інституту стажування кадрів, формування кадрового резерву та технології конкурсного відбору; невизначеність перспектив кар'єри кадрів. З урахуванням цих проблем основними завданнями застосування кадрових технологій у системі публічної служби є підвищення кваліфікації працівників кадрових служб за допомогою професійної підготовки та перепідготовки кадрів; впровадження у практику роботи органів публічної служби нових кадрових технологій; формування системи стимулювання праці державних службовців; підвищення престижності публічної служби та вибудовування норм корпоративної культури.

Ми припускаємо, що низька ефективність діючих кадрових технологій у публічній службі обумовлена відсутністю єдиної системи критеріїв оцінки персоналу, слабкою мотивацією управлінської діяльності, недостатньою кваліфікацією публічних службовців та недосконалістю структури грошового їх утримання (Гетьман, 2017). Очевидно, наслідком неефективності застосовуваних кадрових технологій у системі публічної служби є: недостатнє освоєння публічними службовцями сучасних технологій управління, не сформованість мотивів кар'єрного зростання, саморозвитку; відсутність інноваційних методів, критеріїв та технологій кадрової роботи, що дозволяють об'єктивно оцінити можливості, професіоналізм, перспективність публічних службовців, включених до кадрового резерву, точної діагностики кадрових проблем; не достатня кваліфікація фахівців кадрових служб; недосконалість системи матеріального та морального стимулювання, що дозволяє залучити на державну службу молодих, талановитих та перспективних працівників.

3. Модель технологізації управління кадрами

Для усунення негативних тенденцій в сфері управління персоналом, нами розроблено модель технологізації управління кадрами, що є науково обґрунтованою послідовністю прийняття кадрових рішень з метою досягнення стратегічних цілей органів державної влади. На нашу думку, цей процес повинен включати шість взаємопов'язаних етапів: попередній, діагностичний, прогностичний, методичний, організаційний та оціночний. Попередній етап має бути пов'язаний із формуванням концепції кадрових технологій. Діагностичний етап повинен включати моніторинг роботи. На прогностичному етапі має здійснюватися постановка мети формування резерву управлінських кадрів та розвитку персоналу. Методичний етап повинен передбачати вибір методів відбору, підбору та розвитку персоналу. На організаційному етапі має визначатися механізми впливу на персонал, реалізуватися планування та контроль. Оціночний етап повинен зводитися до аналізу та аудиту кадрового потенціалу.

Таким чином, запропонована модель технологізації управління кадрами передбачає використання механізмів, у яких системно взаємодіють управлінські, кадрові та освітні технології, створені задля підвищення професіоналізму та компетентності публічних службовців.

На наше переконання, технологізація управління кадрами дозволить, по-перше, зафіксувати перелік оптимально необхідних функцій, процедур, операцій та дій, що забезпечують розвиток та вдосконалення сучасних кадрових технологій; по-друге, забезпечити стандартизацію кадрових технологій, зниження витрат за підготовку кадрів, скорочення часу виконання окремих завдань, і, по-третє, підвищити рівень управлінської культури.

Концепція розвитку кадрових технологій у публічній службі, повинна включати систему та технології управління процесом формування та раціонального використання кадрів органів державної влади. Методологія управління персоналом має передбачати аналіз соціально-правового статусу персоналу органів державної влади як об'єкта управління, процесу формування поведінки публічних службовців, що відповідає стратегічним цілям та завданням державного управління.

В останні роки питання про професійний розвиток та навчання персоналу публічної служби є актуальним. Внутрішньоорганізована система підвищення кваліфікації має бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, входити до сфери управління (Гугял, 2019). У зв'язку із цим ми пропонуємо впровадити у практику інноваційну внутрішньоорганізаційну технологію розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців, керівників підприємств, установ та осіб, котрі перебувають у кадровому управлінському резерві.

Зміст розробки програми професійного розвитку та навчання публічних службовців має полягати у: науково-обґрунтованій постановці цілей розвитку та вдосконалення професійних компетенцій кадрів, формуванні кадрового забезпечення реалізації реформи державних органів; розробці комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей; координації дій усіх виконавців; комплексному ресурсному забезпеченні програмних цілей. Ми вважаємо, що

формування, розробка та реалізація програми матиме подвійний позитивний ефект. З одного боку, вона виступатиме ефективним інструментом реалізації стратегічних завдань, що стоять перед органами управління та охоплює за допомогою навчального процесу всіх категорій публічних службовців, керівників та осіб, які перебувають у кадровому управлінському резерві. З іншого боку, технологія включатиме ряд ключових процедур, що сприяють вибору оптимальних форм і методів навчання кадрів, формування критеріїв оцінки професійного розвитку та навчання кадрів для роботи за новими стратегічними напрямами діяльності органів державної влади.

Як один з головних принципів успішної реалізації стратегії нами визначено принцип систематичної підготовки кваліфікованих кадрів, здатних не лише виконувати окремі функції, а й вирішувати стратегічні завдання. Щоб підтримати високий рівень професіоналізму, потрібно: організувати щомісячне навчання всіх співробітників; впровадити короткострокові навчальні програми для окремих категорій управлінців, тренінги та ділові ігри. Крім аудиторної роботи, службовці повинні забезпечуватись матеріалами для самостійного навчання. Повинні бути підготовлені навчальні посібники, у яких на місцевих матеріалах повинні пояснюватися загальні принципи стратегічного планування та стратегічного мислення. Навчання співробітників за цією програмою має здійснюватися щомісяця протягом декількох годин, у вигляді семінарських занять, лекцій, розмов, повідомлення з обов'язковим обговоренням проблеми. До читання лекцій та проведення семінарських занять, як правило, мають запрошуватися вчені та викладачі вузів. Переходячи до розгляду основних напрямів та механізмів реалізації інноваційної внутрішньоорганізаційної кадрової технології, слід зазначити, що в системі публічної служби професійний розвиток та навчання має являти собою комплексний безперервний процес. Управління цим технологічним процесом має починатися з визначення потреби, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних функціональних обов'язків та стратегічних завдань.

На основі аналізу виявлених потреб управління персоналом (кадрова служба) повинна формувати специфічні цілі програми навчання. Ми припускаємо, що цілі професійного навчання мають бути конкретними та специфічними; орієнтованими на отримання практичних навичок; піддаватися оцінки – бути вимірювальними. Після завершення циклу навчання необхідно підбити підсумки виконання програми, а також використовувати ці результати при подальшому плануванні всередині організаційних технологій професійного навчання публічних службовців.

Визначивши потреби у професійному навчанні публічних службовців, отримавши в своє розпорядження бюджет, знаючи критерії оцінки ефективності навчання і будучи знайомим із різними методами навчання, управління персоналом – кадрова служба може розпочинати підготовку самої програми (Савельев, 2018). Методологія розробки програми передбачає визначення її змісту та вибір методів професійного навчання. При виборі методів навчання управління персоналом кадрова служба має, перш за все, керуватися їхньою актуальністю та ефективністю з точки зору отримання нових знань. При цьому необхідно враховувати такі принципи: актуальності (те, про що говорить лектор під час навчання має мати пряме відношення до професійної діяльності публічного службовця, до проблем стратегії соціально-економічного розвитку територій), участі («учні» повинні брати активну участь у навчальному процесі та безпосередньо використовувати отримані нові знання та навички на практиці), повторення (допомагає новому закріпитися в пам'яті і перетворює набуті навички на звичку, а згодом на дії), зворотного зв'язку (необхідно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Наявність такої інформації дозволить «учням» скоригувати свою професійну діяльність задля досягнення високих результатів управління соціально-економічними процесами), контролю, тобто технології реалізації програми в органі державної влади. Оцінка програми має здійснюватися за такими критеріями: доречність – доцільність, виконуваність, стійкість розвитку та навчання кадрів.

4. Програма «кадри публічної служби»

До того ж, необхідно розробити програму «кадри публічної служби». Інноваційний підхід програми має полягати в ідеї комплексного використання всіх кадрових технологій, що застосовуються у системі публічної служби. Основними завданнями програми мають бути: формування професійно компетентних кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни; удосконалення організаційної структури управління; забезпечення матеріального та інформаційного середовища для ефективного виконання кадрами своїх посадових обов'язків;

підвищення престижу публічних служб; розвиток корпоративної культури.

Щоб розкрити і виявити потенціал публічних службовців, нами передбачено подальше використання технологій проектного управління, причому не як разового способу вирішення завдання, а як ефективної технології, що передбачає створення робочих груп із представників різних структурних підрозділів, які займають різні посади – керівників і фахівців. У робочій групі потрібно визначити керівника з-поміж підлеглих, який організовуватиме роботу з вирішення проблеми. Таким чином, цей службовець набуде управлінських навичок, апробує свої знання на практиці, а організатор проекту перевірить його лідерські якості. Результати цілеспрямованого спостереження повинні фіксуватися і потім враховуватись при кадрових змінах у структурі державних органів.

Програмою передбачено організацію стажування викладачів університетів, які читають курси з управлінських спеціальностей, на базі державних структур. З іншого боку, значний ефект управління можуть дати передбачені стажування муніципальних кадрів в університетських лабораторіях і суб'єктах господарювання міста.

Особливу роль в процесі добору кадрів відводиться припливу молодих фахівців до роботи у системі публічної служби. Програмними заходами передбачено організацію конкурсів молодих вчених, студентів присвячених управлінню міським господарством. Підсумком заходів, вкладених у підвищення професійної компетентності, має стати формування кадрів, здатних ефективно вирішувати стратегічні завдання економічного та соціального розвитку країни.

Передбачено вдосконалення регламентації діяльності кадрів, створення системи наукової організації праці публічних службовців. Регламентація діяльності має здійснюватись за двома напрямами. По-перше – розробка реєстру функцій підрозділів. По-друге – проведення аналізу положень про структурні підрозділи на відповідність виконуваних завдань та функціональних повноважень закріплених законодавством за державними органами. Створення системи наукової організації праці передбачає, зокрема, атестацію робочих місць кожного службовця, а також хронометраж робочого дня з метою реалізації принципу ергономічності та виключення простоїв та дублювання у роботі.

Крім соціальних гарантій, запропоновано ідеологічне забезпечення заходів корпоративної культури, що включає соціальні, символічні, моральні аспекти, наприклад, підготовку та прийняття кодексу честі публічного службовця.

Таким чином, результатом виконання програми має стати реалізація стратегії розвитку управлінських кадрів, формування нового типу публічного службовця з широким кругозором, креативним мисленням, компетентного, здатного не тільки діяти за зразком, а й пропонувати нові інноваційні моделі дії в умовах реформування органів державної влади, світової фінансової кризи.

Одним із основних напрямів удосконалення практики застосування кадрових технологій у системі публічної служби є подальша розробка механізму організації та проведення конкурсного відбору на державні посади, яка тісно пов'язана з проблемою організаційного забезпечення публічної служби – формуванням та підготовкою реального та ефективного кадрового резерву. Нам видається, що необхідно змінювати підходи до формування та підготовки резерву кадрів, підвищувати його дієвість за рахунок більш ретельного відбору, удосконалювати практику та механізми поповнення складу резерву кадрів на державні посади за рахунок високопрофесійних господарських керівників, працівників фінансово банківських структур та молодих вчених й спеціалістів, які працюють у комерційних структурах, вищих навчальних закладах. Таким чином, під час проведення відкритої кадрової політики та формування кадрового складу публічної служби пріоритетними є такі напрями. По-перше, застосування сучасних кадрових технологій проходження публічної служби, включаючи методи та способи розміщення, ротації, мобільності, службового просування кадрів. Створення повноважень в органах державної влади кар'єрного зростання публічних службовців, сприяння та посадовому просуванню на конкурсній основі. Створення ефективного механізму відбору на публічну службу. Апробації та впровадження системи пошуку та відбору в апарати органів державної влади найбільш гідних кандидатів, компетентних та креативних спеціалістів на основі принципу рівності доступу громадян до публічної служби. Впровадження у практику роботи державних органів сучасних кадрових технологій оцінки персоналу. Таких, як проведення конкурсів, атестації, кваліфікаційних іспитів.

По-друге, планомірне оновлення кадрового складу публічної служби шляхом залучення на публічну службу найбільш кваліфікованих фахівців, які мають досвід роботи на підприємствах, в установах, бізнес-структурах. Здійс-

нення на конкурсній основі ротації кадрового складу шляхом переходу публічних службовців з однієї посади на іншу в межах однієї структури, або перехід з одного органу в інший. Формування кадрового резерву на конкурсній основі та його ефективне використання.

По-третє, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців. Вона включає професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації та стажування відповідно до сучасних навчальних програм та методик професійного навчання публічних службовців. Дане завдання має вирішуватися шляхом вдосконалення навчальних програм та державних освітніх стандартів, створення системи сталого професійного розвитку, запровадженням безперервного професійного навчання публічних службовців, здобуття ними додаткової професійної освіти у провідних вищих навчальних закладах.

По-четверте, підвищення соціального статусу державних службовців. Зростання престижу та авторитету публічної служби шляхом запровадження у практику роботи державних органів дієвих механізмів стимулювання, правового та соціального захисту, підвищення відповідальності публічних службовців за одержану справу, результати роботи. Підвищення ролі та престижу кадрових служб у системі публічної служби. Впровадження інформаційно-аналітичного та документаційного забезпечення кадрової роботи.

Висновки. Представлені пріоритетні напрями вдосконалення практики застосування кадрових технологій дозволить послідовно вирішувати основну проблему публічної служби – формування високопрофесійного, компетентного та високоморального кадрового складу публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
2. Гугял О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6(44). С. 194–198.
3. Ландсман В.А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2013. № 1(41). С. 117–121.
4. Пархоменко-Куцевіл О.І. Формування, розвиток та модернізація державних посад: концептуально-методологічні засади : монографія. Київ : ФАДА ЛТД, 2010. 296 с.
5. Покотило Т. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). С. 185–191.
6. Савельев В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал, 2018. 325 с.

REFERENCES

1. Hetman O. (2017). Innovatsiy'ni metody rozvytku personalu (Innovative methods of personnel development). *Demohrafiia, ekonomika pratsi, sotsial'na ekonomika i polityka*, 17, 556–561 [in Ukrainian].
2. Gugyal O. (2019). Teoretychni zasady upravlinnya rozvytkom personalu (Theoretical principles of personnel development management). *Innovatsiyna ekonomika*, 6 (44), 194–198 [in Ukrainian].
3. Landsman W. (2013). Udoskonalennya kadrovoї roboty v orhanakh derzhavnoho upravlinnya (Improving personnel work in public administration). *Derzhava ta rehiony. Seriia «Derzhavne upravlinnia»*, 1 (41), 117–121 [in Ukrainian].
4. Parkhomenko-Kutsevil O. (2010). *Formuvannia, rozvytok ta modernizatsiia derzhavnykh posad: kontseptual'no-metodolohichni zasady (Formation, development and modernization of state positions: conceptual and methodological principles)*. Kyiv: FADA LTD [in Ukrainian].
5. Pokotylo T. (2015). Problemy rozvytku trudovoho potentsialu v orhanakh publichnoї sluzhby (Problems of labor potential development in public service). *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1 (48), 185–191 [in Ukrainian].
6. Savelyev V. (2018). *Metody upravlinnia personalom* (Methods of personnel management). Kyiv: Profesional [in Ukrainian].