

УДК 35.088.6

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.16-21>**Богуславська С.І.**

доктор економічних наук

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

**Boguslavska Svitlana**

Dr. of Economic Sc.

Cherkasy National University named after B. Khmelnytskyi

<https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>**Кисіль Н.В.**

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

**Kysil Nataliia**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

## МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

*У статті розглядаються основні підходи до методів управління людськими ресурсами в органах публічної влади України. Аналізуються питання управління людськими ресурсами в органах публічної влади України, що є важливим напрямом державного управління та безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних установ, реалізацію державної політики та якість надання публічних послуг. У сучасних умовах трансформації суспільства та реформування державної служби постає питання модернізації підходів до управління персоналом. Впровадження новітніх методів та інструментів кадрового менеджменту є необхідною умовою для підвищення продуктивності праці, забезпечення належного рівня професійної компетентності службовців і створення ефективного механізму залучення, мотивації та розвитку кадрів. У статті досліджуються сучасні методи управління людськими ресурсами в органах публічної влади України.*

**Ключові слова:** мотивація та розвиток персоналу, публічна влада, публічне управління, управління людськими ресурсами, служба управління персоналом.

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT METHODS IN PUBLIC AUTHORITY BODIES OF UKRAINE

*The article is devoted to methods of human resources management in public authorities of Ukraine. The essence of the concept of "human resources management" is revealed. Human resources management in public authorities of Ukraine is an important direction of public administration, which directly affects the efficiency of the functioning of state institutions, the implementation of state policy and the quality of public services. In the current conditions of social transformation and civil service reform, the issue of modernization of approaches to personnel management arises. The introduction of modern methods and tools of personnel management is a necessary condition for increasing labor productivity, ensuring the proper level of professional competence of employees and creating an effective mechanism for attracting, motivating and developing personnel. The article examines modern methods of human resources management in public authorities of Ukraine. The essence of the concept of "human resources management" is determined and the main problems associated with its implementation in public service are outlined. The key aspects of the socio-psychological support of human resources management in public service are considered. Particular attention is paid to the need to take into account socio-psychological factors in working with personnel, which will contribute to increasing the efficiency of employees' activities and improving their motivation. It is concluded that in order to form a professional, politically neutral, honest and effective public service, it is necessary not only to improve the legislative support for personnel policy, but also to strengthen the institutional capacity of personnel services. It is important to introduce modern approaches to personnel management, which include the use of the latest technologies, strategic planning tools and mechanisms for the professional development of employees. Only a comprehensive approach to reforming personnel policy will allow creating an effective system of human resources management in public authorities.*

**Keywords:** public authority, public administration, human resources management, personnel management service.

**JEL classification:** M53, H70, H83, M12, M50.

**Постановка проблеми.** Сучасне управління людськими ресурсами виходить за межі традиційного адміністрування персоналу. Його завдання – не лише підбір і розстановка кадрів, а й створення умов для професійного зростання, ефективної роботи та комфортного соціально-психологічного клімату. Це комплексний процес, що включає адаптацію нових працівників, систему мотивації, розвиток компетенцій, оцінку результатів діяльності та стимулювання кар'єрного зростання. Успіх реформ у державному управлінні значною мірою залежить від того, наскільки ефективно функціонують кадрові служби. Це стосується як органів державної влади, так і місцевого самоврядування. Важливим завданням є підвищення інституційної спроможності кадрових підрозділів та оновлення підходів до управління персоналом, щоб забезпечити високий рівень професійності, мотивації та доброчесності службовців. Саме тому вдосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері публічної служби є пріоритетним завданням, яке сприятиме створенню ефективного, сучасного та прозорого державного управління.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління людськими ресурсами в органах публічної влади України є актуальною та викликає значний науковий інтерес. Багато дослідників звертали увагу на різні аспекти цього питання, зокрема на методи управління персоналом, ефективність кадрової політики, інституційну спроможність кадрових служб, а також соціально-психологічні аспекти роботи з персоналом. Значний внесок у дослідження цієї тематики зробили такі науковці, як Зайченко О.І., Кузнецова В.І., Гринчишин І.М., Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М., Антонова О., Гончарук Н., Пирогова Ю. які аналізували особливості кадрової політики та підходи до її вдосконалення.

Разом з тим, незважаючи на актуальність заявленої проблематики, багато аспектів управління людськими ресурсами залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, потребують подальшого дослідження питання стратегічного управління персоналом, застосування сучасних методів і технологій у кадровій роботі. Важливо враховувати новітні тенденції та виклики, які впливають на ефективність функціонування публічної служби, зокрема реформування державного управління та зростаючу роль соціально-психологічних чинників у роботі з персоналом. Таким чином, подальше дослідження методів управління людськими ресурсами в органах публічної влади є необхідним для формування ефективної кадрової політики, спрямованої на підвищення професійного рівня державних службовців, оптимізацію управлінських процесів та забезпечення якісного надання публічних послуг.

**Метою статті** є дослідження наукового обґрунтування методів удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України.

**Виклад основних результатів дослідження.** Світовою тенденцією початку нинішнього тисячоліття є визнання того, що розвиток людського потенціалу є

основним ресурсом сталого економічного зростання і конкурентоспроможності держави у довгостроковій перспективі. Зазначимо, що першочерговими завданнями, які було вирішено за напрямом управління людськими ресурсами, стала модернізація кадрових служб у служби управління персоналом. З огляду на важливість і пріоритетність модернізації публічної служби та управління людськими ресурсами було прийнято Закон України «Про державну службу», ряд інших нормативно-правових актів. Кабінетом Міністрів України схвалено низку стратегічних документів. Зокрема, розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах, яка визначає напрями, механізми і строки впровадження ефективної інформаційної системи для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій. Також Кабінет Міністрів України ухвалив Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців [5, С. 40]. На сьогодні у сфері оплати праці державних службовців є кілька серйозних проблем. По-перше, через низькі зарплати спостерігається мала кількість охочих брати участь у конкурсах на державні посади. По-друге, існує значна різниця в рівні оплати на аналогічних посадах у різних державних органах, що призводить до «міграції» кадрів між установами. Крім того, немає чіткого механізму планування та розподілу фонду оплати праці між державними органами, а законодавство у цій сфері залишається недосконалим. Також відсутня класифікація посад, що ускладнює встановлення справедливого рівня зарплат. Проблема справедливої оплати праці стосується не лише державних службовців, а й працівників місцевого самоврядування. У багатьох громадах зарплати залишаються низькими, а система матеріального стимулювання фактично відсутня. Це негативно впливає на мотивацію працівників, їхню зацікавленість у кар'єрному зростанні та ефективність виконання службових обов'язків. Наразі заробітна плата в публічному секторі не є конкурентоспроможною, а мінімальні соціальні гарантії лише посилюють відтік кваліфікованих кадрів. У таких умовах потрібен комплексний підхід до реформування системи оплати праці. Зміни мають базуватися на кращих міжнародних практиках та враховувати національні особливості. Важливо зробити зарплату прозорою, передбачуваною та справедливою, що сприятиме підвищенню довіри до державної служби. Реалізація відповідних стратегічних реформ дозволить створити ефективну систему управління людськими ресурсами. Вона повинна базуватися на врахуванні професійних знань, навичок і особистісних якостей службовців, відповідати міжнародним стандартам і принципам ЄС, а також використовувати сучасні методи управління кадрами, такі як: компетентнісний підхід, виявлення перспективних працівників, управління ефективністю, гнучкі формати роботи, формування позитивної атмосфери в колективі, автоматизоване навчання та адаптацію персоналу. Також необхідно встановити чіткий

взаємозв'язок між кількістю службовців та функціями державних органів. Соціально-психологічні аспекти також відіграють ключову роль у сфері управління людськими ресурсами. Вони впливають на формування корпоративної культури, мотивацію працівників та розвиток державного управління загалом. Врахування цих факторів допоможе створити більш ефективну та професійну публічну службу, яка відповідатиме сучасним викликам.

На думку В. Гурієвської, соціально-психологічна обумовленість кадрової політики визначається соціально-психологічними факторами впливу та психологічними феноменами, які виникають у процесі державно-управлінської діяльності. Соціально-психологічний характер державно-управлінської взаємодії обумовив увагу науковців і практиків, що працюють у сфері

публічного управління, до досліджень психологічних факторів функціонування й розвитку колективів [4]. Розвиток соціально-психологічних методів управління людськими ресурсами в сфері публічної служби призводить до підвищення ефективності діяльності публічних службовців. У той же час, проблеми, що можуть виникати в органах публічної влади, пов'язані з недостатнім використанням соціально-психологічних методів управління, можуть бути найрізноманітнішими і проявлятися у вигляді наслідків в інших сферах діяльності органів публічної влади. Основні складові соціально-психологічних методів управління концентрують у собі всі необхідні і дозволені законом способи впливу на публічних службовців для їх взаємодії в процесі спільної трудової діяльності (табл. 1.).

Таблиця 1

Основні складові елементи соціально-психологічних методів управління

Складові елементи	Характеристика
Мотивація персоналу	Використання матеріальних та нематеріальних стимулів для підвищення продуктивності та задоволеності працею.
Корпоративна культура	Формування спільних цінностей, норм та традицій, що об'єднують колектив та сприяють ефективній взаємодії.
Психологічний клімат у колективі	Забезпечення комфортної робочої атмосфери, що сприяє довірі, взаємоповазі та продуктивності.
Лідерство та стиль управління	Вплив керівника на колектив, використання різних стилів управління для досягнення цілей організації.
Комунікація та зворотний зв'язок	Налагодження ефективної взаємодії між керівництвом і персоналом, стимулювання відкритого обговорення робочих питань.
Соціальна підтримка працівників	Використання принципів командної роботи, розвиток згуртованості та взаємодопомоги в колективі.
Формування команд та групової динаміки	Запобігання конфліктам, навчання персоналу методам ефективного вирішення суперечок та управління стресовими ситуаціями.
Конфліктологія та управління стресом	Використання психологічних методик для визначення рівня професійної компетентності, особистих якостей та потенціалу працівників.
Психологічне оцінювання та тестування	Організація тренінгів, семінарів, підвищення кваліфікації для професійного зростання працівників.
Навчання та розвиток персоналу	

Джерело: сформовано авторами

Таблиця дає змогу систематизувати основні соціально-психологічні методи управління та визначити їхній вплив на ефективність роботи персоналу в органах публічної влади. Наведений розподіл методів є, безумовно, відносним, з огляду на те, що фахівець публічної служби діє не ізольовано, а у колективі. Отже, ефективне управління людськими ресурсами в сфері публічної служби потребує професійного застосування як соціальних, так і психологічних методів. Соціально-психологічні технології управління людськими ресурсами є ситуаційно-орієнтованим комплексом методів, які забезпечують ефективну роботу з персоналом публічної служби в конкретних обставинах організаційної життєдіяльності органу публічної влади і орієнтовані на вирішення двох основних типів задач:

- діагностику, експертизу та оцінку людського виміру на рівні людини, групи та органу публічної влади в цілому;
- підтримання реорганізаційних процесів і процесів розвитку органу публічної влади, відповідно до

зовнішніх змін.

Управління людськими ресурсами в публічній службі потребує не лише адміністративних рішень, а й ефективного використання соціально-психологічних технологій. Основні завдання соціально-психологічних технологій в управлінні людськими ресурсами публічної служби включають відбір фахівців із високим потенціалом розвитку, формування готовності до змін та адаптації до нових умов, створення ефективних команд та налагодження внутрішніх комунікацій (табл.2)

Застосування цих підходів дозволяє не лише підвищити ефективність публічної служби, а й створити сприятливе робоче середовище для державних службовців, що позитивно впливає на їхню продуктивність та задоволеність роботою. Сучасні дослідження з питань управління людськими ресурсами свідчать, що відповідні технології можуть прямо та опосередковано впливати на стійкі організаційні показники. Результати демонструють, що всі практики управління людськими ресурсами створюють позитивний і значний вплив на

інноваційність в управлінському процесі. Деякі фахівці вважають за краще дотримуватися традиційних стилів управління людськими ресурсами, тоді як інші

намагаються впровадити інноваційні робочі механізми і беруть участь в програмах розвитку персоналу публічної сфери [2].

Таблиця 2

### Форми соціально-психологічного забезпечення управління людськими ресурсами

Форма забезпечення	Опис
Розробка та впровадження рекомендацій	Включає створення методик та пропозицій для вдосконалення органів публічної влади.
Розвиток професійно важливих психологічних якостей	Формування стресостійкості, комунікативних навичок та здатності до ефективної взаємодії.
Психологічне обґрунтування навчання	Розробка методів для підвищення рівня знань, навичок та професійних компетенцій.
Психологічна підтримка розвитку особистості службовців	Допомога у професійному зростанні, мотиваційній стабільності та психологічній адаптації.
Формування колективів та їх згуртованості	Організація командоутворюючих заходів, покращення морально-психологічного клімату.
Участь у підборі керівних кадрів	Визначення лідерських якостей кандидатів та їхньої відповідності посаді.
Підвищення психологічного комфорту праці	Запровадження програм для зниження стресу та покращення умов роботи.
Мотиваційні стратегії	Впровадження методик для підтримки довгострокової професійної мотивації.
Заходи психологічного розвантаження	Проведення тренінгів, релаксаційних технік для підвищення працездатності.
Аналіз робочих місць	Вивчення ергономічних особливостей та усунення недоліків для покращення умов праці.
Програми розвитку управлінців	Індивідуальне навчання керівників для покращення їхньої психологічної культури та навичок управління.

Джерело: сформовано авторами

Досить розповсюдженим підходом у формуванні інституту управління людськими ресурсами у сфері публічної служби залишається принцип меритократії (merit system – система набору і просування службовців на основі їхніх професійних і ділових якостей), зміст якого полягає в тому, що посади в органах публічної влади мають обіймати особи, які мають особливі здібності, високі інтелектуальні якості, кваліфікацію. Прикладом вдалого і ефективного використання цього принципу є Великобританія, Німеччина, Сінгапур, Китай та інші країни. На думку Н. Гончарук та Ю. Пирогової, нова модель системи стратегічного управління людськими ресурсами на публічній службі має передбачати наявність підрозділів з добору та обліку, адаптації та розвитку, оцінювання та мотивації, акмеологічного супроводу. Психолого-акмеологічний підхід вбачає акмеологічне забезпечення особистісно-професійного розвитку публічних службовців, створення психологічно комфортних умов для досягнення успіху в професійній діяльності. [5, С. 43]. Сучасний світ швидко змінюється, і органи публічної влади повинні адаптувати свої методи управління персоналом до нових умов. Для цього важливо використовувати соціально-психологічні підходи, які допомагають краще розуміти особливості кожного службовця, його здібності, рівень мотивації та потенціал розвитку. Фахівці служб управління персоналом мають застосовувати сучасні методи роботи, які дозволяють оцінювати особистісні та професійні якості державних службовців. Серед таких інструментів можна виділити методи оцінювання особистісних якостей і методи оцінювання професійних якостей.

Із методів оцінки особистісних якостей варто

зазначити психометричне тестування, оцінку за компетенціями, метод 360 градусів (отримання зворотного зв'язку про службовця від керівництва, колег, підлеглих), інтерв'ю за компетенціями (структурована бесіда, під час якої оцінюються поведінкові моделі кандидата у відповідь на різні робочі ситуації), проективні методики (психологічні тести, що допомагають виявити приховані особливості характеру та стилю роботи службовця), аналіз соціальної поведінки. Серед методів оцінювання професійних якостей варто зазначити тестування професійних знань, ситуаційні кейси (моделювання реальних робочих ситуацій для оцінки вміння приймати рішення та вирішувати проблеми); метод асесмент-центру – комплексний підхід, що поєднує тестування, кейси, рольові ігри та інші методики для оцінки професійної відповідності кандидата; аналіз ефективності роботи; спостереження за робочими процесами; самооцінювання та планування кар'єри. Застосування цих методів у комплексі дозволяє не лише оцінювати службовців, а й ефективно планувати їхній кар'єрний розвиток і підвищення кваліфікації. Залучення фахівців з управління людськими ресурсами до стратегічного планування підвищує загальну ефективність органів влади. Завдяки сучасним методам оцінювання можна не лише правильно підбирати кадри, а й створювати комфортне робоче середовище.

Психологічне тестування відіграє важливу роль у прийнятті кадрових рішень. Воно дозволяє: аналізувати особистісні якості, здібності та інтереси кандидата; оцінювати рівень відповідності посадовим компетенціям; виявляти потенційні проблеми та можливості для розвитку. До ключових методик відносяться тести на інтелект, загальні здібності, аналітичне

мислення та психологічний стан. Вони допомагають отримати об'єктивну інформацію про кандидата та прогнозувати його ефективність у майбутній діяльності. Методики соціально-психологічної діагностики корисні не лише для підбору кадрів, а й для аналізу робочої атмосфери в колективі. За допомогою тестів можна оцінювати: рівень стресу серед службовців; психологічний клімат у колективі; рівень мотивації та задоволеності роботою. Регулярний моніторинг допомагає своєчасно реагувати на проблеми, покращувати взаємодію між працівниками та створювати ефективне робоче середовище.

Сучасні виклики у сфері публічної служби вимагають більш активної участі служб управління персоналом у прийнятті стратегічних рішень. Вони повинні не лише виконувати адміністративні завдання, а й сприяти розвитку професійного кадрового потенціалу.

Головна мета цих служб – формування компетентного, вмотивованого та згуртованого колективу, здатного ефективно виконувати завдання органу публічної влади. Для цього необхідно впроваджувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами, активно застосовувати психологічні методики та формувати культуру професійного розвитку.

**Висновки.** Одним із ключових напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби в Україні є розробка сучасної моделі кадрового менеджменту, що сприятиме модернізації

державного управління та підвищенню його ефективності. Для цього необхідно створити оновлену організаційну структуру системи стратегічного управління людськими ресурсами, яка відповідатиме сучасним викликам і потребам публічної служби. З урахуванням напрямів реформування державного управління слід чітко визначити основні складові цієї структури, розширити її функціональні можливості та змінити підхід до діяльності кадрових служб. Замість традиційного адміністрування вони мають зосередитися на стратегічному управлінні людськими ресурсами, що передбачає довгострокове планування, розвиток персоналу та створення сприятливих умов для ефективної роботи публічних службовців. Оновлена організаційна структура служби управління персоналом має включати спеціалізовані підрозділи, що відповідатимуть за розробку кадрової стратегії, добір та облік працівників, їхню адаптацію, розвиток, оцінювання, мотивацію, супровід професійного зростання, регулювання трудових відносин та визначення системи оплати праці. Ця система повинна будуватися на загальних принципах управління людськими ресурсами в публічній службі, що визначатимуть її основні складові, підходи, методи та інструменти реалізації. Особливий акцент має бути зроблений на соціально-психологічних аспектах управління персоналом, що сприятиме підвищенню мотивації, професійного розвитку та ефективності діяльності державних службовців.

#### Список використаних джерел:

- 1 Антонова О. (2023). Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. *Аспекти публічного управління*, Вип. 11(1). С. 79-85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>.
- 2 Базалійська Н.П. (2015). Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка: Науково-виробничий журнал*, № 56. URL: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf).
- 3 Гринчишин І.М., Перетятко Л.А. (2021). Управління людськими ресурсами в органах місцевого самоврядування: сучасні тренди та виклики. *Ефективна економіка*, № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/21.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/21.pdf).
- 4 Гурієвська В. (2012). Соціально-психологічні аспекти формування та реалізації кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*, Вип. 4. С. 63–70. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_10).
- 5 Гончарук Н., Пирогова Ю. (2020). Пріоритетні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби України. *Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*, DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>.
- 6 Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
- 7 Про підготовку та реалізацію експериментального проекту щодо запровадження системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2020 р. № 1414-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-2020-%D1%80#Text>.
- 8 Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>.
- 9 Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 травня 2020 р. № 622-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>.
- 10 Олуйк В.М. (2018). *Управління персоналом в умовах децентралізації*. Київ, 504 с. ISBN 978-617-7361-45-8.

### References

1. Antonova, O. (2023). Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy: personal-tehnolohii v upravlinni liudskymy resursamy [Professionalization of the civil service of Ukraine: Personnel technologies in human resource management]. *Aspects of public administration*, No. 11(1). Pp. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.15421/152311>. [in Ukrainian].
2. Bazaliiska, N.P. (2015). Svitovyi dosvid upravlinnia trudovoiu diialnistiu personelu v krainakh z rozvynenoiu rynkovoju ekonomikoju [World experience in labor activity management of personnel in countries with a developed market economy]. *Innovative Economy: Scientific and Production Journal*, No. 56. Retrieved from: [http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek\\_2015\\_1\\_26.pdf](http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf). [in Ukrainian].
3. Hrynchysyn, I. M., & Peretiako, L. A. (2021). Upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia: suchasni trendy ta vyklyky [Human resource management in local government bodies: Modern trends and challenges]. *Efficient economy*, No. 11. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2021/21.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/21.pdf). [in Ukrainian].
4. Huriivska, V. (2012). Sotsialno-psykholohichni aspekty formuvannia ta realizatsii kadrovoi polityky v derzhavnomu upravlinni [Socio-psychological aspects of personnel policy formation and implementation in public administration]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, Iss. 4. Pp. 63–70. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu\\_2012\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2012_4_10). [in Ukrainian].
5. Honcharuk, N., & Pyrohova, Yu. (2020). Priorytetni napriamy vdoskonalennia upravlinnia liudskymy resursamy u sferi publichnoi sluzhby Ukrainy [Priority directions for improving human resource management in the public service sector of Ukraine]. *Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*. DOI: <https://doi.org/10.15421/1520104>. [in Ukrainian].
6. Deiak pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy [Some issues of reforming public administration in Ukraine]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 24, 2016 No. 474-r. Retrieved from: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>. [in Ukrainian].
7. Pro pidhotovku ta realizatsiiu eksperymentalnoho proektu shchodo zaprovadzhennia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv na osnovi klasyfikatsii posad [On preparation and implementation of an experimental project on the introduction of a remuneration system for civil servants based on job classification]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 11, 2020 No. 1414-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-2020-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
8. Pro skhvalennia Kontseptsii vprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymy resursamy v derzhavnykh orhanakh [On approval of the Concept for the implementation of an information system for human resource management in state bodies]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 1, 2017 No. 844-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
9. Pro skhvalennia Kontseptsii reformuvannia systemy oplaty pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii [On approval of the Concept of reforming the remuneration system for civil servants and the adoption of an action plan for its implementation]. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 27, 2020 No. 622-r. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622-2020-%D1%80#Text>. [in Ukrainian].
10. Oluik, V.M. (2018). Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii [Personnel management in the conditions of decentralization]. Kyiv. 504. ISBN 978-617-7361-45-8. [in Ukrainian].