

DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.55](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.55)

УДК 35:005.32(07)

С. О. Теплов,
слухач, Національна академія державного управління при Президентіві України
ORCID ID: 0000-0002-8212-1919

HR-МЕНЕДЖМЕНТ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

S. Teplov
student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

HR-MANAGEMENT IN CIVIL SERVICE: THEORETICAL ASPECT

У статті обґрунтовано актуальність осмислення прогресивних тенденцій управління людськими ресурсами на державній службі в умовах цифровізації економіки безпосередньо через формування нової системи HR-менеджменту. Проаналізовано теоретичні підходи до трактування сутності понять “персонал”, “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами”. Виокремлено основні відмінності в концепціях “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами”. Окреслено найбільш загальні ймовірні тенденції, що будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом у світовій практиці. Акцентовано увагу на важливості впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах України. Зроблено висновок, що практична реалізація HR-менеджменту на державній службі має здійснюватись за основними принципами компетентнісного підходу та охоплювати як тактичний, так і стратегічний напрямки.

The article substantiates the relevance of understanding the progressive trends of human resources management in the civil service in the context of digitalization of the economy directly through the formation of a new system of HR-management. Theoretical approaches to the interpretation of the essence of the concepts “personnel”, “personnel management” and “human resources management” are analyzed. The main differences in the concepts of “personnel management” and “human resource management” are highlighted.

The most general probable tendencies which will be inherent in changes in HR in the near future in the world practice are outlined, among which: the internal HR system will decrease, and outsourcing - will increase; strategic thinking will become the main internal competence of HR; the general management will disappear; HR will increasingly use analytics and big data to increase its value to the organization; most companies will start creating innovative centers for digitalization of human resource management; remote control of remote labor will become the norm; HR will be more like marketing, etc.

Emphasis is placed on the importance of implementing the Human Resources Management Information System (HRMIS) in the state bodies of Ukraine.

It is concluded that the practical implementation of HR-management in the civil service should be carried out according to the following principles of competence approach: focus on personal development; focus on the final results; career importance; expanding all options for a person to

choose what he or she values most; results as observable competencies; assessment as a judgment of competencies; recognition of improved skills.

Thus, the practical implementation of HR-management in the civil service should include: tactical direction aimed at implementing the current functions of personnel management; a strategic direction focused on the development and implementation of a strategy for the development of civil service personnel in general, taking into account the above-mentioned general probable trends that will be inherent in changes in HR in the near future.

Ключові слова: *державна служба, HR-менеджмент, людські ресурси, персонал, інформаційна система управління людськими ресурсами.*

Key words: *civil service, HR-management, human resources, personnel, human resources management information system.*

Постановка проблеми. Системні реформи, які відбуваються в суспільно-політичному та соціально-економічному житті України зумовлюють об'єктивну необхідність оволодіння мистецтвом якісного управління, що на рівні держави все більше набуває соціально-орієнтованого спрямування, в результаті чого саме людина розглядається як основна рушійна сила соціально-економічного розвитку суспільства. Так, результати досліджень Світового банку переконливо засвідчують, що в розвинених демократичних країнах світу основним джерелом зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приросту ВВП, тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП [3, с. 4-5].

Все це актуалізує дослідження питань професіоналізму та якості державного управління, що мають аналізуватися крізь призму підвищення ефективності системи управління персоналом в органах державної влади. Зазначені обставини, у свою чергу, обумовлюють доцільність осмислення прогресивних тенденцій управління людськими ресурсами (HR – human resources (людські ресурси)) в умовах цифровізації економіки безпосередньо через формування нової системи HR-менеджменту, у т. ч. й на державній службі. Адже в умовах переходу “від державного адміністрування до державного менеджменту, від бюрократичної організації до сервісної держави” [6, с. 11], коли відбувається швидке старіння професійних компетентностей, HR-менеджмент на державній службі стає надзвичайно важливим, оскільки сприяє підвищенню результативності, ефективності, професійності та майстерності державних службовців, здатних застосовувати європейські стандарти державного управління та виробляти державну політику в умовах сучасних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що у сфері державно-управлінської практики та споріднених науках (економіка, соціологія, психологія, політологія, право) вітчизняні та зарубіжні вчені у своїх публікаціях приділяють чільну увагу теоретико-методологічним засадам формування системи управління людськими ресурсами. Зокрема, теоретичним засадам державного управління та регулювання найважливіших суспільних процесів присвячені праці В. Авер'янова, І. Ансоффа, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, Г. Беккера, М. Білінської, В. Патрушева, М. Пірена, Дж. Пірса та ін. При цьому проблематика управління людськими ресурсами на вітчизняній державній службі досить ґрунтовно висвітлюється в наукових розробках О. Грідіна, Н. Гончарук, С. Зелінського, О. Линдюк, Н. Обушної, Л. Прудіус, О. Руденко, С. Селіванова, О. Тищенко, С. Хаджирадевої та ін.

Невирішені частини проблеми. Незважаючи на досить вагомий напрацювання науковців за вказаним напрямом, фундаментальні наукові дослідження щодо формування та реалізації прогресивних підходів до управління людськими ресурсами на державній службі з використанням технологій HR-менеджменту ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій. Такий висновок підтверджується відсутністю як системних наукових досліджень базових технологій HR-менеджменту у сфері вітчизняної державної служби, так і науково обґрунтованих концептуальних засад формування комплексного механізму HR-менеджменту на державній службі загалом.

Формулювання мети статті. З огляду на зазначене, головна ідея статті полягає в обґрунтуванні теоретичних аспектів функціонування системи HR-менеджменту на державній службі та окресленні доцільності її впровадження в умовах реформування національної системи державного управління.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі суспільного розвитку державне управління в Україні переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Відповідно Законом України “Про державну службу” [9, ст. 1(п. 6 (ч. 1))] також виділено функцію з управління персоналом державних органів. Логіка такого виокремлення полягає у наскрізному значенні цієї функції для публічної адміністрації в умовах системних реформ в Україні, що підтверджується положеннями і Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” [10], і Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки [14].

Згідно ст.ст. 2 (п. 8, ч. 1) та 3 (ч.4) Закону України “Про державну службу” [9] до персоналу державного органу, управління яким є однією з функцій держави і державного органу, належать як державні службовці такого органу, так і інші працівники, що виконують функції з обслуговування. Тобто, вважаємо, що поняття “персонал” у такому трактуванні є більш широким, порівняно з поняттям “кадри” (досить популярного в радянській літературі), оскільки воно об’єднує як постійних, так і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці.

У даному контексті ми повністю підтримуємо позицію Г. Атаманчука, який констатує: “Якщо ми існуємо в демократичній державі, у центрі якої стоїть людина з комплексом своїх прав і свобод, то від визначення “кадри” (від фр. cadre – “рамка, тобто люди в рамці”) варто відійти до використання більш адекватного терміна “персонал” (від лат. persona – 1) особа, особистість; 2) важлива особа” [1, с. 234].

Водночас, на думку Н. Гончарук, саме термін “людські ресурси” характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо [4, с. 44].

Отже, цілком закономірним виглядає висновок про те, що держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців, тому інститут державної служби продовжує і завершує організаційне оформлення державного механізму, а найголовніше – робить цей механізм здатним практично вирішувати будь-які питання галузі державного управління [13].

Дійсно, персонал є вирішальною ланкою в організації державної служби, її функціонування й подальшого розвитку. Адже результативність і ефективність державного управління безпосередньо залежить від професіоналізму державних службовців, від їхнього уміння надавати якісні публічні послуги, мотивованості та добросовістості. Відповідно найважливішою характеристикою персоналу є якість його складу, покращення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком державних службовців тощо, що залежить, в першу чергу, від ефективної організації системи управління людськими ресурсами (HR-менеджменту) на державній службі.

На сьогодні HR-менеджмент – одна з головних функцій будь-якої організації, він може виявитися тим критичним фактором, що визначає успіх або невдачу сучасної організації. Професіонал у сфері HR-менеджменту може стати дійсно лідером майбутнього.

З огляду на викладене, відзначимо, що управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності, порівняно з управлінням персоналом. Саме тому, на думку багатьох науковців [4; 5; 6; 13; та ін.], настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам (HR-менеджменту).

У загальному значенні сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників для реалізації цілей організації (установи, закладу), які здійснюються шляхом застосування технології управління персоналом за допомогою спеціальних кадрових технологій. Водночас головною метою сучасної системи управління персоналом державної служби є раціональне та ефективне використання кадрів державної служби, залучення, розвиток та удосконалення кадрового потенціалу державних службовців [13].

Відповідно до статті 18 Закону України “Про державну службу” служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [9].

Важливо відзначити, що Законом України “Про державну службу” [9] 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. Поширення компетентнісного підходу у вітчизняній практиці державного управління пов’язується із імплементацією 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”) [13].

Водночас, що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов’язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності [4, с. 44].

Отже, сучасні реалії вимагають абсолютно нової моделі управління персоналом, що забезпечує, зокрема, колективну роботу та налагоджену співпрацю. Ця нова модель повинна бути спрямована на формування нових HR-служб, які функціонально мають координуватися державним органом з таких питань [8]:

- здійснення кадрової політики та ведення статистики і HR – аналітики;
- розвиток професійної спроможності та лідерства персоналу;

- забезпечення призначень за заслугами (професійна кваліфікація, відповідні навички та досвід, особисті здібності й характеристики);
- залучення кваліфікованих кандидатів та збереження цінного персоналу;
- забезпечення справедливого, прозорого та ефективного процесу відбору та підвищення по службі за заслугами (участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад);
- підготовка та вдосконалення професійних навичок;
- забезпечення об'єктивного оцінювання службової діяльності;
- запровадження системи винагород, що здатна приваблювати та утримувати кваліфікованих кандидатів;
- створення сприятливих умов праці та необхідної інфраструктури персоналу.

Відтак, зауважимо, що на сьогодні термін “управління людськими ресурсами” випереджає в популярності термін “управління персоналом”. До основних відмінностей в концепціях “управління персоналом” та “управління людськими ресурсами” (HR-менеджмент) можна віднести такі [5]:

- HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика;
- при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;
- управління персоналом на відміну від HR-менеджмент не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;
- система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджмент – на індивідуальну роботу з персоналом тощо.

Отже, основні відмінності між поняттями “управління персоналом” та “HR-менеджмент” 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” [12].

Загалом HR-менеджмент на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів.

У свою чергу, визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. У даному контексті доцільно звернути увагу на найбільш загальні ймовірні тенденції, що будуть властиві зміні у HR-менеджменті найближчим часом [15]:

- внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг – збільшуватися. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишиться;
- стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR. Прогнозується тенденція до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR-менеджменту, але й здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу;
- маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління);
- HR-менеджмент все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для організації;
- гнучкість – важлива якість для організацій. Саме тому, більшість компаній починає створювати інноваційні осередки цифровізації управління людськими ресурсами;
- дистанційне управління віддаленою робочою силою стане нормою;
- HR-менеджмент буде більше схожий на маркетинг. Тобто наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю “талантів у бренд-компанії”;
- співробітники майбутнього. Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління;
- зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.

Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість його HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS))). І це є дуже важливим, адже сучасний світ не просто швидкий, він – надшвидкий. Ми рухаємося в режимі “from slow to fast and faster”. Якщо бізнес чи державна служба хочуть розвиватися, вони не можуть бути повільними.

HR-менеджмент у сучасних умовах цифровізації державного управління є трудомістким технологічним процесом і як зміниться процес пошуку та система управлінських рішень – невідомо.

Уже сьогодні, значну роль у роботі з персоналом відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google). У той же час, у вітчизняних HR-менеджерів із появою HRMIS (Єдина електронна система управління людськими ресурсами) підвищиться швидкість збору та обробки інформації, частота і швидкість прийняття рішень, зростуть вимоги до технічних компетенцій HR-менеджерів та з'являться нові спеціальності у галузі

(HR-аналітик “великих даних”, візуалізатор, оператор статистичних даних та інші). У той же час, HRMIS потребує налаштування базових і допоміжних процесів не тільки і не стільки з боку математики, скільки з боку опису та програмування основних робочих процесів на державній службі. У цьому полягає основний напрямок розвитку HR-менеджменту в цілому й HR-професіоналів зокрема [2].

Зауважимо, що впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) в державних органах України здійснюється відповідно до розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 року № 844-р “Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації” [11] та на виконання Частини А “Зміцнення управління людськими ресурсами в системі державної служби” проекту “Зміцнення управління державними ресурсами” Гранту Міжнародного банку реконструкції та розвитку від 30 червня 2017 року, що фінансується за рахунок грантових коштів, наданих Європейською Комісією від імені Європейського Союзу в рамках Програми ЄС з реформування державного управління та фінансів.

HRMIS – це сучасна система обліку та управління персоналом. Подібні системи вже використовують великі приватні компанії як в Україні, так і в розвинених країнах світу, зокрема в Японії.

По своїй суті така система представляє собою аналог системи ProZorro тільки в сфері людських ресурсів на державній службі. Система ґрунтується на принципах прозорості, публічного доступу до інформації, підвітності та ефективності. Очікується, що HRMIS змінить культуру вітчизняного державного управління, дозволить підвищити ефективність роботи чиновників і рівень довіри до державної служби загалом.

У систему вносять усі дані про державних службовців. Тобто державні органи зможуть працювати в єдиній IT системі, що об’єднає інформацію про структуру та штатний розпис, посади державної служби, особові справи державних службовців, нарахування і оплату праці, відпустки, кар’єрні досягнення, професійну компетентність та навчання. Це надзвичайно важливий крок до ефективної та прозорої держслужби [2].

Варто також додати, що запровадження в органах державної влади системи HR-менеджменту повинно включати: довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок); розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності організації/установи, послідовність діяльності HR менеджерів в управлінні персоналом; забезпечення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати працівникам та високу якість HR-політики на державній службі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, практична реалізація HR-менеджменту на державній службі має охоплювати:

- тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом;
- стратегічний напрямок, орієнтований на розробку та реалізацію стратегії розвитку персоналу державної служби в цілому з урахуванням вищезгаданих загальних ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR-менеджменті найближчим часом.

При цьому новим в управлінні HR державного органу є організація процесу управління за основними принципами компетентнісного підходу: орієнтація на розвиток особистості; орієнтація на кінцеві результати; важливість кар’єри; розширення всіх варіантів вибору людини, щоб досягти того, що вона найбільше цінує; результати як компетенції, котрі можна спостерігати; оцінювання як судження про компетенції; визнання поліпшених навичок.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні уявлення про ефективний розвиток управління персоналом 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 інноваційних механізмів подальшого дієвого функціонування персоналу державної служби в Україні. Саме це й визначає перспективи наших подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел.

1. Атаманчук Г.В. Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности). М. : ЗАО “Изд-во “Экономика”, 2002. 567 с.
2. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах. 2016. URL: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-chto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (дата звернення: 16.07.2020).
3. Беккер И., Хьюзлид М., Ульрих Д. Измерение результативности HR-департамента. Люди, стратегия и производительность / пер. с англ. Н.Ю. Скачек. М. : Вильямс, 2007. 304 с.
4. Гончарук Н.Т., Прудис Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
5. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160-172.
6. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні. Автореф. дис... докт. наук держ. упр. : 25.00.03. Київ, НАДУ, 2019. 36 с.
7. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0> (дата звернення: 15.07.2020).

8. Плотніченко В.А. Зарубіжний досвід забезпечення реалізації права на державну службу на стадії вступу на державну службу : деякі аспекти. URL : <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/11441/%C2#chapter> (дата звернення: 15.07.2020).

9. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-19 URL : <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (дата звернення: 15.07.2020).

10. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. URL: www.president.gov.ua/documents/18688.html (дата звернення: 10.07.2020).

11. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 1 грудня 2017 року № 844-р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 12.07.2020).

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

13. Селіванов С.В., Обушна Н.І., Хаджирарева С.К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ : проблеми теорії та практики : монографія. Київ: Вид-во “Каравелла”, 2019. 293.

14. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: Розпорядження КМУ № 474-р. від 24.06.2016 року. URL: zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p (дата звернення: 22.07.2020).

15. Millet Josh. The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar. URL: www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/ (дата звернення: 12.07.2020).

References.

1. Atamanchuk, G. (2002), *Upravlenie – faktor razvitija (razmyshlenija ob upravlencheskoj dejatel'nosti)* [Management is a factor of development (reflections on managerial activity)], Moskva, Russia.

2. Balabanyuk, J. (2016), “Challenges and opportunities of the future: what awaits HR in 2020-2025”, available at : <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-chto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah> (Accessed 16 July 2020).

3. Becker, I. Hughelid, M. and Ulrich, D. Measuring (2007), *Izmerenie rezul'tativnosti HR-departamenta. Ljudi, strategija i proizvoditel'nost'* [The effectiveness of the HR department. People, strategy and productivity], Moskva, Russia.

4. Goncharuk, N. and Prudius L. (2018), “Modernization of civil service and human resources management in Ukraine”, *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 6, pp. 42-51.

5. Gridin, O. (2017), “HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 185, pp. 160-172.

6. Zelinsky, S. (2019), “Theoretical and methodological principles of comprehensive assessment of civil servants and their service activities in Ukraine”, Ph.D. Thesis, Governance, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

7. Mokhova, Y. and Sabadash, R. (2019), “Personnel management system in public authorities”, *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 1, available at : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1369%C2%A0> (Accessed 15 July 2020).

8. Plotnichenko, V. (2019), “A Foreign experience in ensuring the implementation of the right to civil service at the stage of entering the civil service: some aspects”, available at: <http://www.pravoznavec.com.ua/period/article/11441/%C2#chapter> (Accessed 15 July 2020).

9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Law of Ukraine “On Civil Service”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> (Accessed 15 July 2020).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), Decree of the President of Ukraine “On the Sustainable Development Strategy “Ukraine - 2020”, available at: <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html> (Accessed 10 July 2020).

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Concept of implementation of the information system of human resources management in state bodies and approval of the action plan for its implementation ”, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws> (Accessed 12 July 2020).

12. Rudenko, O. and Gazizov, M. (2013), *Systema i stratehiia NR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia* [HP management system and strategy for public administration], Kyiv, Ukraine.

13. Selivanov, S. Obushna, N. and Khadzhiradeva, S. (2019), *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform : problemy teorii ta praktyky* [Development of human resources in the civil service in Ukraine in the context of reforms: problems of theory and practice], Kyiv, Ukraine.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Strategy of public administration reform in Ukraine for 2016-2020”, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-p> (Accessed 22 July 2020).

15. Millet, J. (2018), “The 2018 Human Resources Trends To Keep On Your Radar”, available at: www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/ (Accessed 12 July 2020).