

*В. С. Яценко,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8382-7808>
Д. С. Рудзік,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0195-8922>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.247

ІННОВАЦІЙНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

V. Yatsenko,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav
D. Rudzik,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
Grigory Skovoroda University in Pereyaslav

INNOVATIVE PRINCIPLES OF PERSONNEL POTENTIAL MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THEORETICAL BASIS

У статті зазначено, що формування нової моделі управління неможливе без суттєвого оновлення кадрів, здатних на практиці забезпечувати успішну реалізацію роботи з питань публічного управління. Щоб процес кадрового забезпечення висококваліфікованими фахівцями йшов більш ефективно, необхідно активніше розвивати кадрову політику в органах державної влади, особливо в часи різних кризових явищ, незважаючи на меншу схильність публічних службовців до їх впливу порівняно зі співробітниками комерційних організацій.

Запропоновані наступні інноваційні кадрові технології у системі публічного управління слід віднести наступні: по-перше, відбір на публічну службу: 1) Headhunting та Executivesearch; 2) Інтелектуальне brainteaser-інтерв'ю; 3) Скринінг; 4) Соціальні мережі; 5) Відеорезюме; по-друге: поточна робота з персоналом системи публічного управління: 1) Грейдинг, KPI; 2) Цифрове HR; по-третє, оцінювання якості діяльності персоналу системи публічного управління: 1) Метод "360 градусів"; 2) Асесмент-центр; 3) Тести на вирішення ситуативних завдань в системі публічного управління; по-четверте, розвиток персоналу: 1) Shadowing; 2) Secondment; 3) Ділові та електронні імітаційні ігри; 4) Електронне навчання.

Зазначено, що основною метою застосування інноваційного підходу до управління персоналом у системі публічного управління є вироблення якісних кадрових рішень та ефективного використання кадрового потенціалу системи публічного управління. В умовах війни зростає потреба у інноваційних кадрах системи публічного управління, які нестандартно приймають рішення в умовах обмеженості часу та інформації.

Роль інноваційних кадрових технологій обґрунтовується такими причинами: зростає роль суб'єкта управління (HR-менеджера) та, відповідно, підвищується відповідальність за якість прийнятих ним кадрових рішень; висока динаміка та складність зовнішнього середовища, виклики, що постійно з'являються, вимагають застосування нових форм і методів роботи кадрової служби; виникає потреба в обробці великого масиву інформації та формування електронних баз даних; зміна ролі та статусу кадрових служб у системі управління людськими ресурсами та поява нової парадигми реалізації кадрової політики в системі публічного управління.

The article states that the formation of a new model of management is impossible without significant updating of personnel capable of ensuring successful implementation of work on public management issues in practice. In order for the process of personnel provision of highly qualified specialists to be more effective, it is necessary to actively develop the personnel policy in state authorities, especially during various crisis phenomena, despite the fact that public servants are less susceptible to their influence compared to employees of commercial organizations.

The following innovative personnel technologies proposed by the authors in the public administration system should be attributed to the following: first, selection for public service: 1) Headhunting and Executivesearch; 2) Intellectual brainteaser-interview; 3) Screening; 4) Social networks; 5) Video summary; secondly, current work with the personnel of the public management system: 1) Grading, KPI; 2) Digital HR; thirdly, assessment of the quality of activity of the personnel of the public administration system: 1) "360 degrees" method; 2) Assessment center; 3) Tests for solving situational tasks in the public administration system; fourth, staff development: 1) Shadowing; 2) Secondment; 3) Business and electronic simulation games; 4) Electronic learning.

The article states that the main goal of applying an innovative approach to personnel management in the public administration system is the development of high-quality personnel decisions and the effective use of the personnel potential of the public administration system. In the conditions of war, there is a growing need for innovative personnel of the public administration system, who make non-standard decisions in conditions of limited time and information.

The role of innovative personnel technologies is justified by the following reasons: the role of the management subject (HR manager) is growing and, accordingly, the responsibility for the quality of personnel decisions made by him is increasing; high dynamics and complexity of the external environment, challenges that constantly appear, require the use of new forms and methods of personnel service work; there is a need to process a large array of information and form electronic databases; a change in the role and status of personnel services in the human resources management system and the emergence of a new paradigm for the implementation of personnel policy in the public administration system.

Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, кадровий потенціал системи публічного управління, державні службовці, кадрові технології.

Key words: public administration, personnel policy, personnel potential of the public administration system, civil servants, personnel technologies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Кадровий потенціал органів публічного управління є значним соціально-політичним напрямом у системі органів державної влади та реалізується через кадрову політику. На успішність роботи органів публічного управління, підвищення якості життя населення безпосередньо впливає на те, наскільки ефективно побудована система роботи з кадровим потенціалом. З обох сторін, як від країни, так і від населення, існує запит на якісних працівників системи публічного управління.

Формування нової моделі управління неможливе без суттєвого оновлення кадрів, здатних на практиці забезпечувати успішну реалізацію роботи з питань публічного управління [1]. Щоб процес кадрового забезпечення висококваліфікованими фахівцями йшов більш ефективно, необхідно активніше розвивати кадрову політику в органах державної влади, особливо в часи різних кризових явищ, незважаючи на меншу схильність публічних службовців до їх впливу порівняно зі співробітниками комерційних організацій.

Впровадження нової практики щодо роботи з кадрами у менеджменті органів державної влади та процес оформлення її як інституту, із встановленням норм, пра-

вил та їх саморегуляцією, можна вважати одними з критеріїв для того, щоб віднести управлінську діяльність до інновації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку персоналу системи державної служби, основних кадрових технологій в системі публічного управління, закордонний досвід управління персоналом системи публічного управління, проблеми запровадження інновацій в систему управління персоналом публічної служби аналізують багато науковців: економістів, політологів, філософів, соціологів, науковців з державного управління, зокрема: В. Авер'янов, О. Антонова, В. Атаманчук, Ю. Битяк, Т. Василевська, В. Вергун, Л. Воронько, Н. Гончарук, Н. Липовська, О. Мельников, Н. Нижник, Н. Обушна, В. Олуйко, Т. Пахомова, В. Побережна, Л. Прудіус, С. Серьогін, А. Сіцинський, І. Сурай, С. Хаджираєва, О. Харченко, І. Шпекторенко та ін. Водночас, існують лише несистемні та фрагментарні дослідження запровадження інноваційних засад управління кадровим потенціалом в системі публічного управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — систематизація та узагальнення наукових підходів до питання інноваційних засад управління кадровим потенціалом в системі публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Нині органи публічного управління прагнуть застосовувати різні форми інноваційних технологій: вибудовування соціального партнерства; удосконалення організаційних процесів; соціальне програмування та прогнозування; впровадження технологій із менеджменту. До визначальних факторів у виборі управлінських інновацій можна віднести поєднання людських та професійних ресурсів або людський капітал, що становить кадровий потенціал органів влади системи публічного управління. Однією з основних проблем застосування інноваційних технологій є недостатнє розуміння керівництвом та співробітниками необхідності їх впровадження та брак професійних кадрів.

У кадровому менеджменті інновації можуть бути реалізовані в таких процесах:

- заходи щодо відбору кадрів;
- забезпечення професійної орієнтації та адаптації працівників;
- діях щодо навчання та підвищення кваліфікації;
- проведення оцінки результатів виконуваної діяльності [2];
- формування мотивації кадрів;
- розвиток кар'єрного зростання службовців тощо.

В арсеналі керівників потрібна присутність базових уявлень про психологію праці та менеджменту з метою ефективного та оперативного усунення проблем в управлінні організацією та забезпечення раціонального підбору, розстановки та використання кадрів.

На практиці все більше втілюються уявлення про положення нової управлінської парадигми, якісно новими напрямками для формування якої можуть бути:

1) керівний склад, який має кваліфікований набір: професійні вміння, навички та знання і стає головною особою змін, що відбуваються; лідери, які професійно формують команду з необхідними якостями, виступають наставниками, стають прикладом з морально-етичних аспектів поведінки; керівники, що дозволяють реалізовувати творчі здібності працівників публічного управління, які передають професійний досвід, знання та виступають головними особами, які підтримують інновації;

2) вибудовування ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів, у тому числі представників кадрового резерву, яка дозволить навчити мислити та творчо підходити до вирішення управлінських та кадрових проблем;

3) дієва реалізація управлінської парадигми на практиці управління персоналом, яка забезпечена здійсненням рівноцінних сигналів з боку держави, що поєднують у собі трансляцію оновлених цінностей та реалізацію прогресивних практик;

4) формування якісних, ефективних та довгострокових систем управління персоналом, які передбачають підтримку та взаємовигідне партнерство у сферах впровадження інновацій в управлінні, виявлення проблем в управлінні та підвищення соціальної відповідальності кадрів перед населенням [3; 4].

В умовах реформування публічної служби грамотна реалізація кадрових технологій є одним із головних факторів забезпечення результативної діяльності системи публічного управління. У зв'язку з цим, визначення оптимального складу та чисельності державних службовців, оптимізація процесів кадрового відбору, розстановки, професійного розвитку, оцінки, управління кар'єрними процесами, відповідальність та звільнення виступає одним із найбільш значущих інструментів рішення кадрових проблем.

Реалізація інноваційного підходу забезпечить вибудовування кадрових технологій, спрямованих на досягнення найкращого результату щодо формування та розвитку публічних службовців.

Під кадровими технологіями розуміється набір послідовних дій, спрямованих на управління людськими ресурсами, що забезпечують нову якість кадрів, встановлення певних соціальних відносин та досягнення поставлених організаційних цілей [5]. Без кадрових технологій неможливо здійснювати управління різними організаціями не залежно від типів та сфер діяльності, у тому числі і в органах державної влади. Це основа ефективності роботи всієї публічної служби, що забезпечує дієве виконання всіх функцій та повноважень державних органів.

Основні цілі кадрових технологій полягають в активному впливі на процеси, пов'язані з мобілізацією людських ресурсів, для виконання службових обов'язків, а також на їх мотивацію, координацію дій та професійний розвиток. Отже, кадрові технології спрямовані на реалізацію таких функцій, як кадрове планування, залучення кандидатів на посади державної служби, проведення конкурсного відбору, професійна орієнтація та адаптація, оцінка кадрів, планування кар'єри, професійно-службове просування, навчання, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу, відповідальність

та ін. Найбільш ефективно всі ці функції можуть бути реалізовані на основі інноваційного підходу, який дозволить отримати оптимальний результат кожному з етапів управління персоналом.

У той же час, реалізація інноваційного підходу та побудова нових технологій на публічній службі здійснюється в умовах ряду обмежень та вимог, що стосуються всього ланцюжку кадрових процесів, починаючи від вступу на публічну службу і до звільнення [6]. У цьому вони регулюються спеціальним законодавством, крім загальноцивільних і адміністративних вимог.

Так, конкурсний відбір, проходження державної служби, надання даних про свої доходи та майно, прийняття зобов'язання по запобіганню можливого конфлікту інтересів, проведення оцінювання діяльності, доброчесна поведінка та ін. встановлено Законом України "Про державну службу". Це є яскравим підтвердженням необхідності точного дотримання встановлених правил, систематизації та оптимізації кадрових процесів, а отже, більш серйозного розгляду доцільності впровадження кадрової інноватики в системі управління кадровим потенціалом публічного управління.

В даний час досить повільно відбувається усвідомлення необхідності створення нової системи роботи з персоналом, у тому числі впровадження нових кадрових технологій, спрямованих на розвиток та оновлення кадрового складу публічної служби. При цьому практичне застосування інноваційних підходів до вибору методів управління персоналом з метою формування якісного, високопрофесійного корпусу публічних службовців спостерігається також рідко. Разом з тим, за нинішніх умов неможливо вирішувати багато кадрових проблем на основі старих уявлень, підходів та методів управління. Особливу гостроту тут набувають проблеми оптимального управління кадрами. У цьому необхідно застосовувати сучасні інноваційні підходи, однією з них виступають кадрові інновації.

Постійне ускладнення всіх процесів, пов'язаних з функціонуванням організації в умовах динамічного зовнішнього середовища підводить до розуміння значимості раціонального підходу до управління персоналом. Тому інновації необхідні в різних аспектах управління та на всіх етапах формування кадрового потенціалу системи публічного управління, що зумовлює необхідність вибору найбільш виваженого рішення, починаючи з входження кадрів у професійне середовище та завершення їх звільненням.

У зв'язку з цим є необхідність постійного стеження за їх станом та своєчасного внесення корективів. Якщо уявити всю систему роботи з кадрами публічного управління, можна виявити такі основні напрямки: проведення конкурсного відбору на публічну службу; розстановка кадрів; реалізація відповідних процедур відбору на державні посади; стажування та адаптація кадрів; планування кар'єрного зростання; розвиток персону системи публічного управління; щорічне оцінювання кадрів; управління кар'єрними процесами та просування кадрів за кар'єрними сходами; мотивація праці та звільнення кадрів. Звідси виникає інтерес до впровадження кадрових інновацій у систему управління персоналом органів державної влади [4].

Сучасна кадрова політика має забезпечувати сталий розвиток держави та суспільства, створювати умови для вільного розпорядження громадянами своїми здібностями до праці, формувати конкурентні переваги в умовах глобалізації ринку праці та гострої боротьби за інтелектуальний потенціал. Це вимагає вдосконалення інструментів кадрової політики, кадрової діяльності та управління персоналом.

Сучасні підходи до управління кадровим складом державних органів загалом стають іншими: змінюються технології підбору та когнітивного рекрутингу у зв'язку з переходом у цифрове середовище, різке зростання цифрового контенту сприяє доступу до самоосвіти та отримання знань протягом усього життя, перетворення HR-аналітики на ефективний інструмент управління на основі використання великої бази даних, поява нової компетентнісної моделі та ін.

Як уже було зазначено, інноваційний підхід і відповідно нові кадрові технології — це нововведення у процедурах та засобах управління професійними можливостями та здібностями особистості, метою яких є підвищення рівня компетентності персоналу системи публічного управління, здатності до подальшого розвитку та ефективності роботи в умовах конкурентного середовища.

До основних інноваційних кадрових технологій у системі управління кадровим потенціалом публічного управління слід віднести наступні:

I. Відбір на публічну службу:

1) Headhunting та Executivesearch — це переманювати в органи державної влади кандидатів з відповідною компетенцією та їх мотивація. Отримання у свою організацію фахівця з відповідною компетенцією.

2) Інтелектуальне brainteaser-інтерв'ю — виявлення співробітників, які мають високу мотивацію, здатні логічно мислити та мають високий рівень стресостійкості. Це надає можливість отримати оцінку розумових здібностей рівня своєї стресостійкості.

3) Скринінг. Легкий відбір кандидатів для органів державної влади для отримання великої кількості резюме. Це надає економію часу на проведення первинного відбору

4) Соціальні мережі. Дає можливість дізнатися як можна більше інформації про кандидата, його захоплення, інтереси, звички. Більше розуміння про особистісні якості та інтереси кандидатів, а також його певні негативні риси тощо.

5) Відеорезюме. Дає можливість ознайомитися з особистими якостями претендента. Розширені можливості отримання інформації про кандидата [7].

Крім того, можна проводити онлайн експрес співбесіди, щоб побачити як кандидат відповідає на ті чи інші запитання, чи багато розмовляє про себе позитивного, чи навпаки замовчує інформацію.

II. Поточна робота з персоналом системи публічного управління.

1) Грейдинг, KPI — надає можливість визначити ефективність роботи персоналу, його безпосередню результативність та ефективність, крім того є інструментом мотивації подальшого розвитку персоналу. Об'єктивна оцінка роботи, ефективне управління, перспективи у кар'єрному зростанні.

2) Цифрове HR — підвищення ефективності праці та покращення кадрових процесів. Швидкість у прийнятті кадрових рішень.

III. Оцінювання якості діяльності персоналу системи публічного управління.

1) Метод "360 градусів", який визначає потребу в навчанні, оцінюється діяльність персоналу, формується кар'єрний план. Оцінка роботи, адекватні критерії оцінювання для конкретної організації [3].

2) Асесмент-центр передбачає якісний підбір персоналу, контроль, надає можливість об'єктивно оцінити результати та співвіднести ці результати з результатами діяльності органів влади, де працює персонал [5].

3) Тести на вирішення ситуативних завдань в системі публічного управління, які дозволяють об'єктивно оцінити наскільки співробітник відповідає займаній посаді. Водночас, такі тести дають можливість побачити розвиток кадрів або відсутність мотивації до розвитку та зробити висновки про кадрові переміщення, ротації персоналу або його звільнення.

IV. Розвиток персоналу.

1) Shadowing — навчання майбутніх фахівців без досвіду роботи. Мінімальні витрати на навчання, оскільки стажер є спостерігачем спеціаліста [5].

2) Secondment — відбувається обмін персоналу серед підрозділів для отримання нового досвіду. Відсутність витрат на навчання, здобуття нового досвіду [2].

3) Ділові та електронні імітаційні ігри — розвиток ключових навичок, розширення кругозору. Моделювання різних ситуацій, що надає можливість молодим та досвідченим спеціалістам по-новому вирішувати різні управлінські питання і тим самим розвиває персонал.

4) Електронне навчання — підвищення якості роботи та скорочення часу на навчання персоналу. Можна працювати і вчитися безперервно, навчальні методи повністю адаптуються під співробітників.

Таким чином, до групи інновацій, що належать до процесу формування персоналу можна віднести Headhunting, Executivesearch, різні види інтерв'ю, соціальні мережі та скринінг, онлайн-співбесіду. Headhunting і Executivesearch з упевненістю можна віднести до посередницьких технологій, вони дають практично 100% результат, але на їх використання необхідно значне фінансове вкладення. Але незважаючи на це, інноваційні технології формування персоналу вимагають великих витрат на навчання та підвищення кваліфікації, включаючи компетенції у сфері публічного

Інноваційні
тенденції
управління
персоналом у
системі
публічного
управління



Рис. 1. Основні інноваційні тенденції управління персоналом у системі публічного управління

управління, методології прийняття рішень, психології, державних фінансів, економіки, соціології, політології тощо.

Технології оцінки персоналу застосовують на різних етапах взаємодії зі співробітниками і включають в себе необхідні цілі, потрібні кожному методу. До таких технологій можна віднести асесмент-центри, моделі компетенцій, оцінка за результатами та профілями діяльності тощо. Але, незважаючи на всі плюси інновацій, вони можуть мати і слабкі сторони, наприклад, асесмент-центри не показує зони, які необхідно розвивати. Тому має сенс доповнювати кожну кадрову технологію особистісними опитувальниками, щоб показати не тільки те, на що здатна людина, але і схильність цього фахівця до такої діяльності.

Отримання позитивних результатів від застосування інноваційних технологій в управлінні персоналом системи публічного управління неможливо без вкладення ресурсів для старту, стимулювання та підтримки інновацій у створенні, а також формування відповідної нормативно-правової бази.

По-перше, будь-яке починання у застосуванні інноваційних технологій в управлінні персоналом має бути підкріплено бюджетом інновації. Необхідно мати фонд коштів на реалізації нових ідей та підходів, а також заохочувати творчу активність персоналу органу влади, що займається генеруванням ідей та їх втіленням у роботу. Дуже часто просто відсутні кошти на використання інноваційних підходів чи керівництво не бажає виділити кошти, що гальмує процес впровадження інновацій чи робить неможливим їх застосування. По-друге, головним ресурсом є ініціатива та підтримка з боку керівництва органів державної влади. Відсутність цього призводить до того, що активні працівники перестають намагатися впроваджувати інновації, не бачать успіху у реалізації інноваційних технологій та нововведення не призводять

до успіху, а залишаються тільки на папері. По-третє, розвиток творчого потенціалу, знань та компетенцій співробітників є необхідними ресурсами на шляху інноваційного розвитку сфери управління персоналом. Створення ініціативних груп та команд з числа творчих співробітників дозволить урізноманітнити якість та кількість інновацій, а також забезпечити позитивний результат від інноваційної діяльності у вигляді підвищення ефективності діяльності органу державної влади та системи публічного управління.

Таким чином, основними факторами нової парадигми управління персоналом в системі публічного управління є:

1. Постійне виникнення все більш складних і нових продуктивних технологій.
2. Інформаційна революція, яка веде до необхідності розробки великих масивів інформації та їх аналіз.
3. Вичерпання запасів невідновлюваних ресурсів та різке загострення боротьби за їх вол, одінням, що створило додаткове навантаження на системи керування.
4. Відтік кадрів за кордон, формування кадрового "голоду" в системі публічного управління.
5. Необхідність постійного удосконалення кадрового потенціалу системи публічного управління внаслідок ускладнення управлінських процесів, воєнного часу, цифровізації публічного управління тощо.

Аналіз сучасних публікацій з питань управління персоналом дозволяє виділити такі основні інноваційні тенденції управління персоналом у системі публічного управління (рис. 1).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, основною метою застосування інноваційного підходу до управління персоналом у системі публічного управління є вироблення якісних кадрових рішень та ефективного використання кадрового потенціалу системи публічного управління.

Роль інноваційних кадрових технологій обґрунтовується такими причинами: зростає роль суб'єкта управління (HR-менеджера) та, відповідно, підвищується відповідальність за якість прийнятих ним кадрових рішень; висока динаміка та складність зовнішнього середовища, виклики, що постійно з'являються, вимагають застосування нових форм і методів роботи кадрової служби; виникає потреба в обробці великого масиву інформації та формування електронних баз даних; зміна ролі та статусу кадрових служб у системі управління людськими ресурсами та поява нової парадигми реалізації кадрової політики в системі публічного управління.

Література:

1. Гучко М.М. Формування інноваційних підходів у реалізації комплексу механізмів управління персоналом в сучасній кадровій політиці публічних інституцій. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 1. С. 40—45.
2. Інноваційні засади управління людськими ресурсами: можливості, виклики, пріоритети досягнення соціально-економічної безпеки: колективна монографія /

за наук. редакцією д.е.н., професора Міщук Г. Ю. Рівне: НУВГП, 2020. 408 с.

3. Овчаренко Є., Тютюнник В. Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. Молодий вчений. 2020. № 4 (80). С. 393—396.

4. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130—134.

5. Пархоменко-Куцевіл О.І. Проблеми системи управління людськими ресурсами державної служби України. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 13. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1770/1784>

6. Лаврук О.С., Лаврук В.В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. наук. фак. вид. 2018. № 9. URL: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830>

7. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 22. С. 73—78.

References:

1. Huchko, M.M. (2022), "The formation of innovative approaches in the implementation of a complex of personnel management mechanisms in the modern personnel policy of public institutions", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33 (72), no. 1, pp. 40—45.

2. Mishchuk, H. Yu. (2020), *Innovatsiini zasady upravlinnia liudskymy resursamy: mozhlyvosti, vyklyky, priorytety dosiahnennia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky: kolektyvna monohrafiia* [Innovative principles of human resources management: opportunities, challenges, priorities for achieving social and economic security: a collective monograph], NUVHP, Rivne, Ukraine.

3. Ovcharenko, Ye. & Tiutunnyk, V. (2020), "Innovative methods of personnel management in the civil service", *Molodyi vchenyi*. vol. 4 (80), pp. 393-396.

4. Kasych, A., & Burba, O. (2017), "Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 16, no. 1, pp. 130—134.

5. Parkhomenko-Kutsevil O.I. (2023), "Problems of the human resource management system of the civil service of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/1770/1784> (Accessed 25 April 2024).

6. Lavruk, O.S. & Lavruk, V.V. (2018), "Methodical approaches to the formation and implementation of the personnel management system of public administration bodies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektron. nauk. fakh. vyd.*, vol. 9, available at: <http://188.190.33.55:7980/jspui/handle/123456789/5830> (Accessed 25 April 2024).

7. Zhavela, K. A. & Zhavela, A. K. (2019), "Modern concepts and innovative technologies in the personnel management system", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 73—78.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2024 р.