

Коцюба Катерина

ORCID iD 0000-0001-8658-7073

e-mail: Lotosiya3@gmail.com

**ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ
ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ НАЛАГОДЖЕННЯ
МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305)

Анотація. Досліджено проблеми управління людськими ресурсами в публічному секторі України та їх вплив на міжвідомчу взаємодію органів державної виконавчої влади в контексті технологічної трансформації. Технологічна трансформація визначає важливість управління людськими ресурсами як ключову складову механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної влади в публічному секторі України. Проаналізовано основні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у державних структурах та запропоновано шляхи вдосконалення системи управління людськими ресурсами з метою покращення міжвідомчої взаємодії в умовах технологічної трансформації. Зокрема, розглянуто стратегії управління персоналом, розвиток професійних компетенцій працівників, систему мотивації та стимулювання працівників, а також необхідність належного рівня комунікації та взаємодії між органами державної виконавчої влади. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України в умовах війни та технологічної трансформації є складним і важливим завданням, яке потребує багатогранного підходу та координації зусиль різних державних органів. Технологічна трансформація підкреслює важливість ефективного управління людськими ресурсами для адаптації до сучасних викликів. Налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади в цих умовах значною мірою залежить від управління кадрами. Для ефективного управління людськими ресурсами в контексті технологічних змін важливою є соціально-психологічна складова та взаємодія з громадськістю. Ефективне управління потребує також відповідного рівня кваліфікації та мотивації персоналу. Додатково стаття містить питання розроблення рекомендацій щодо покращення управління людськими ресурсами в державному секторі, враховуючи технологічну трансформацію.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, публічний сектор, міжвідомча взаємодія, державна виконавча влада, ефективність, стратегії

управління персоналом, розвиток професійних компетенцій, мотивація працівників, комунікація, взаємодія, Україна, безпека та умови праці, HRMIS / PoClick, CDTO Campus, проєкт «Speed internship».

Постановка проблеми. У публічному секторі України часто виникає проблема відсутності ефективної взаємодії між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Це може призвести до надмірної бюрократії, дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. У такому контексті управління людськими ресурсами може виконувати важливу роль у покращенні міжвідомчої взаємодії та забезпеченні координації дій різних органів публічної влади. Зараз українська система державного управління перебуває на етапі активних трансформацій та реформ. Унаслідок цього ефективно управління людськими ресурсами стає визначальною складовою для успішної адаптації та реалізації нових завдань. Актуальність вивчення управління людськими ресурсами в публічному секторі полягає в його ключовій ролі як важливої передумови для успішного функціонування та взаємодії органів державної виконавчої влади в Україні. Це важливо з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів, таких як децентралізація та передання повноважень, гнучкість в умовах змін, бюджетна ефективність, впровадження інновацій та сучасних підходів, а також для збереження довіри громадськості до діяльності органів публічної влади. Такий підхід дає змогу забезпечити ефективність та конкурентоспроможність системи управління персоналом у сучасних умовах трансформацій.

Аналіз попередніх досліджень. Досі не було комплексного освітлення в науковій літературі питання впровадження інтелектуальних технологій у функціонування органів публічної влади. Зокрема, науковці О. Дурман [1], Ю. Філатова [2] провели аналіз цілей та переваг інформатизації управління, О. Духовна [3], І. Лопушинський [4], Л. Матвейчук [5] висвітлили необхідність реформування України в умовах цифровізації, В. Єганов [6], С. Кандзюба [7], Ю. Молохов [8] розглянули особливості, переваги та недоліки впровадження електронного документообігу тощо.

Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у державних органах є важливим аспектом управління людськими ресурсами. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності працівників, а також створенню справедливого та рівного робочого середовища. Дослідження О. Дурмана [1, с. 37] та Ю. Філатової [2, с. 38] підтверджують важливість цього аспекту управління персоналом.

Розвиток культури рівного ставлення до всіх працівників у державних органах є ключовим для підвищення мотивації та продуктивності персоналу. Це сприяє покращенню робочого клімату та досягненню поставлених цілей. Дослідження І. Лопушинського [4] підтверджують важливість розвитку культури однакового ставлення до всіх працівників у державних органах.

Комплексний підхід та взаємодія з іншими органами державної виконавчої влади є необхідними для успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі. Це допомагає забезпечити координацію дій та спільність зусиль у досягненні стратегічних цілей. Дослідження Л. Матвейчук [5] підтверджують важливість комплексного підходу в управлінні персоналом.

Ефективна комунікація та взаємодія між різними департаментами та підрозділами органів державної виконавчої влади є важливими для успішної міжвідомчої взаємодії. Це сприяє уникненню конфліктів та досягненню спільних цілей, покращує робочі процеси. Дослідження С. Кандзюби [7] та Ю. Молохова [8] підтверджують важливість ефективної комунікації у процесі управління персоналом.

Термін «держава у смартфоні» став загальноприйнятим для опису сучасних тенденцій інтелектуалізації публічного управління [1, с. 38]. Впровадження цифрового врядування перетворює уявлення суспільства про механізми управління державними установами, взаємодію органів влади і громадян, а також інструменти електронного документообігу. Загалом це сприяє створенню прозорості та ефективності в публічному управлінні. Незважаючи на ряд проведених досліджень засад інформатизації публічного управління в Україні, технології постійно розвиваються і вдосконалюються, тому питання

використання та необхідності впровадження їх сучасними інститутами державної влади потребує подальших досліджень.

Так, останні дослідження та публікації підтверджують важливість правильного управління людськими ресурсами в публічному секторі України для ефективної міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. У роботах таких вчених, як Т. Василевська [9], Н. Липовська [10, с. 70], О. Пархоменко-Куцевіл [11, с. 12], Л. Прудіус [12, с. 163], І. Шпекторенко, В. С. Куйбіда [13] та інших, проаналізовано питання визначення напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Значний внесок у дослідження аспектів управління людськими ресурсами у публічній службі, таких як планування, прогнозування, відбір, мотивація, навчання та самоосвіта, професійна орієнтація, етика, адаптація та кар'єрний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зробили Н. Артеменко [14], І. Нинюк [15], В. Олуйко [16, с. 66], А. Сіцінський [17, с. 94], І. Сурай [18, с. 269], С. Хаджирадева [19] та інші.

Дослідники наголошують на необхідності розвитку стратегій управління персоналом, які максимально відповідають вимогам сучасного ринку праці та сприяють розвитку професійних компетенцій працівників. Одним із ключових аспектів управління персоналом є мотивація працівників, яка забезпечує їхню високу продуктивність та ефективність роботи. З цією метою дослідники пропонують використовувати різні методи мотивації, такі як фінансова та нематеріальна стимуляція, підвищення рівня задоволення від роботи, створення сприятливого робочого середовища тощо. Крім того, дослідження підкреслюють важливість ефективної комунікації та взаємодії між різними департаментами та підрозділами органів державної виконавчої влади. Для забезпечення успішної міжвідомчої взаємодії необхідно вдосконалювати систему комунікації та сприяти взаємодії між працівниками з різних підрозділів і відділень.

Мета статті – визначення важливості управління людськими ресурсами як ключової складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної влади в

публічному секторі України, зокрема в контексті технологічної трансформації та висвітлення впливу сучасних технологій на управління персоналом.

Методи дослідження. Під час наукового пошуку у зазначеній тематиці використовувалися загальнонаукові методи, такі як системний аналіз, індукція й дедукція для аналізу та узагальнення інформації, методи аналізу та синтезу під час опрацювання наукових джерел і нормативно-правових актів, що стосуються вибраної теми дослідження, порівняльний аналіз для виявлення логічних закономірностей, що впливають на досліджувані об'єкти та явища, а також прогнозування, узагальнення та синтез для обґрунтування висновків і рекомендацій, отриманих унаслідок проведення дослідження.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України має великий вплив на формування механізму міжвідомчої взаємодії. Умови сучасних викликів та реформаційного процесу публічного сектору потребують вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами для забезпечення ефективності та налагодження міжвідомчої взаємодії в органах державної виконавчої влади України. Технологічна трансформація, що відбувається в сучасному світі, дає додатковий імпульс розвитку управління людськими ресурсами, зокрема через упровадження цифрових та інтелектуальних технологій.

Водночас розвиток сучасних підходів в управлінні людськими ресурсами, орієнтованих на технологічну трансформацію, допомагає вдосконалити механізми міжвідомчої взаємодії та сприяє розвитку публічного сектору загалом. Інтеграція інноваційних технологій у процес управління персоналом може сприяти підвищенню ефективності комунікації, оптимізації робочих процесів та створенню сприятливого середовища для розвитку працівників. Такий підхід є важливою передумовою для успішного впровадження реформ та підтримки стратегічних цілей публічного сектору в умовах технологічної трансформації.

В умовах повномасштабної війни система органів виконавчої влади України стикається з труднощами, які поглибили наявні проблеми і виявили нові виклики у цьому

сегменті. Протягом 2023 року спостерігалася тенденція відтоку кадрів з державної служби, яка відображена у кількісному аналізі структури державної служби (КСДС) за четвертий квартал вказаного року.

Так, фактична кількість працюючих державних службовців нині складає 159 904 осіб. Однак упродовж 2023 року їх кількість зменшилася на 5 518 осіб, із них у четвертому кварталі – на 1 671 особу. Кожен квартал також відзначався збільшенням кількості вакантних посад, яких на сьогодні налічується 39 102. Це на 1 038 посад більше, ніж у третьому кварталі 2023 року.

У четвертому кварталі зменшилася кількість державних службовців, які перебувають на ТОТ або в межах районів бойових дій – на 1 243 особи, до загальної кількості 4 089. Також відбулося зменшення чисельності державних службовців, які виїжджали за кордон з 24 лютого 2022 року, кількість яких на кінець грудня 2023 року становить 1 384 особи, що менше, ніж у попередньому кварталі (1 977 осіб).

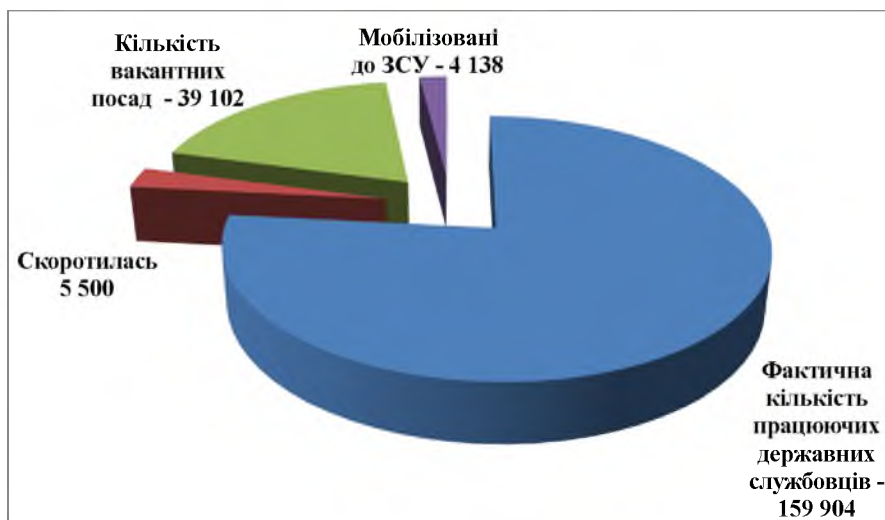


Рисунок 1 – Аналіз чисельності працівників державної служби

Джерело: розроблено автором на підставі [20]

На сьогодні в Україні чисельність державних службовців, які мобілізовані чи проходять службу у військах територіальної

оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад, становить 4 138 осіб (з них 774 – жінки). З початку повномасштабної агресії загинули 138 державних службовців, а 263 отримали поранення [20].

З огляду на воєнний стан висуваються особливі вимоги до органів публічної влади, що потребує швидкого та ефективного реагування на потреби суспільства та воєнні дії. Управління людськими ресурсами в публічному секторі за цих обставин стає ще більш важливим елементом механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Управління персоналом під час війни передбачає швидке та ефективно забезпечення державних органів кваліфікованими та досвідченими співробітниками, які можуть швидко адаптуватись до мінливих умов. Що ж до успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України, то необхідно забезпечувати постійне навчання та розвиток персоналу. Це може здійснюватися через проведення тренінгів, семінарів, курсів, конференцій та інших заходів з підвищення кваліфікації. Окрім того, важливо створити сприятливі умови для розвитку персоналу, зокрема шляхом встановлення системи мотивації та стимулювання працівників, розроблення кар'єрних планів, створення можливостей для професійного зростання та розвитку. Наприклад, одним з ефективних методів мотивації є встановлення системи преміювання за досягнення результатів та виконання поставлених завдань. Також можна створити програму стажування для молодих фахівців, яка допоможе їм отримати практичні навички та знання від досвідчених колег.

Таким чином, постійне навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов для їх розвитку та мотивації є важливими елементами успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України. Зокрема, в умовах технологічної трансформації ці аспекти стають ще більш актуальними, оскільки вони дають змогу персоналу адаптуватися до оточення, яке швидко змінюється, та впроваджувати нові технології для підвищення ефективності роботи. Здійснення систематичного оновлення знань та навичок персоналу, спрямованого на використання сучасних технологій, є стратегічно важливим етапом у забезпеченні

конкурентоспроможності та гнучкості публічного сектору в умовах технологічної трансформації [21].



Рисунок 2 – Основні аспекти управління людськими ресурсами в публічному секторі

Джерело: розробка автора

Крім того, успішне управління людськими ресурсами в публічному секторі України передбачає впровадження системи контролю за дотриманням законодавства про працю, соціального захисту працівників, а також етичних норм та принципів поведінки.

Міжвідомча координація особливо важлива в управлінні публічною справою, де дії різних органів можуть перетинатися, і для досягнення загальної ефективності важлива їхня взаємодія та згуртування задля вирішення важливих суспільних завдань. Цей процес включає в себе співпрацю та координацію між різними органами виконавчої влади з метою ефективного виконання їхніх функцій і завдань, що містить створення механізмів, таких як засідання, робочі групи, консорціуми тощо, де представники різних органів можуть обговорювати спільні питання та розробляти стратегії.

Крім того, управління людськими ресурсами в публічному

секторі України в умовах війни також повинно спрямовуватись на забезпечення належної підготовки працівників до можливих надзвичайних ситуацій, а також на ефективне використання ресурсів і залучення волонтерів у роботу державних органів. Також важливо враховувати соціально-психологічну складову управління людськими ресурсами, яка може впливати на настрій та мотивацію працівників у таких важких умовах.

Загалом ефективне управління людськими ресурсами в публічному секторі України під час війни та технологічної трансформації є ключовим фактором успіху держави в забезпеченні національної безпеки та стабільності. Додатковий акцент на технологічній трансформації визначає необхідність постійного оновлення навичок та використання сучасних інструментів управління персоналом. Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в публічному секторі України в умовах війни також необхідно враховувати особливості роботи в кризових ситуаціях та розробляти відповідні стратегії та плани дій, зокрема впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності управління.

Також важливим є забезпечення взаємодії з громадськістю в контексті інноваційної діяльності та створення позитивного іміджу країни серед населення.

Загалом успішне управління людськими ресурсами державного сектору в Україні під час війни та технологічних змін потребує багатогранного підходу, який охоплює більшість аспектів взаємодії державного управління із суспільством [22].

Крім того, ми вважаємо, що важливою складовою успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України є забезпечення гендерної рівності та недопущення дискримінації на робочому місці, що сприяє створенню відповідної робочої атмосфери та підвищенню морального духу колективу. Варто звернути увагу на важливість забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, зокрема, застосування засобів індивідуального захисту та відповідних заходів у разі виникнення небезпечних ситуацій.

Успішне управління людськими ресурсами також передбачає налагодження взаємодії між різними підрозділами

та структурами органів державної виконавчої влади, що забезпечує координацію дій та спільну роботу у вирішенні спільних завдань. Для цього можуть використовуватись різні інструменти, такі як регулярні зустрічі, спільні проекти та програми, обмін досвідом та знаннями.

Ефективне керівництво людськими ресурсами в галузі державного управління потребує належної правової бази, що регулює відносини між працівниками та роботодавцями, зосереджуючись, зокрема, на питаннях працевлаштування, оплати праці, соціального захисту та інших важливих аспектах. Крім того, необхідно здійснювати систематичний моніторинг та оцінку ефективності вжитих заходів у сфері управління людськими ресурсами з метою постійного вдосконалення та досягнення оптимальних результатів [23].

Також важливим аспектом управління людськими ресурсами в публічному секторі України під час війни є розвиток та підтримка мережі співпраці з міжнародними партнерами та організаціями, що надають підтримку в цих складних умовах. Таке партнерство може допомогти в розробленні та впровадженні нових підходів до управління людськими ресурсами, обміну досвідом та знаннями, а також забезпечити підтримку в реалізації програм та проектів, спрямованих на поліпшення управління людськими ресурсами. Крім того, важливим аспектом є забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління людськими ресурсами. Це дає змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та виклики, що виникають внаслідок війни.

Отже, управління людськими ресурсами в державному секторі України в умовах війни та технологічних змін є важливою частиною налагодження міжвідомчої взаємодії органів державного управління. Необхідно забезпечити високий рівень кваліфікації і мотивації працівників, використовувати сучасні технології та інформаційні системи, враховувати соціальні й психологічні чинники, забезпечувати взаємодію з населенням країни, а також цілісний підхід, що підтримує партнерство.

Зокрема, технологічні зміни в управлінні людськими

ресурсами стають важливим фактором, що сприяє підвищенню ефективності та адаптації до обставин, що швидко змінюються.

Унаслідок викликів воєнного періоду відбулися позитивні зміни, зокрема оперативне прискорення процесу переходу органів влади до сучасних підходів у впорядкуванні роботи. Ці зміни свідчать про великий потенціал та високий рівень професіоналізму в державній службі. Технологічна трансформація також виявила себе в ефективності дистанційної форми праці, орієнтованої на результат, а не на присутність на робочому місці. Використання ІТ-інструментів у підготовці та обробці документів в електронній формі, замість традиційної паперової, є ефективним і зручним. Очевидно, що такий підхід має залишитися і розвиватися надалі, оскільки це один зі шляхів зменшення накладних витрат на утримання державного апарату та забезпечення його оптимальної функціональності в умовах технологічних трансформацій [24, с. 6–7].

Що ж до застосування механізму управління людськими ресурсами у публічному секторі на практиці як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади, то Україна вдосконалює управління людськими ресурсами в публічному секторі, водночас важливу роль відіграє технологічна трансформація. Є приклади успішної практики в цій сфері, зокрема впровадження електронних систем управління персоналом в державних установах, що є важливим етапом у сучасному управлінні. Ці технологічні зміни дають змогу зробити управління персоналом більш ефективним і прозорим. Наприклад, електронні системи управління можуть сприяти автоматизації процесів прийому на роботу, веденню кадрових досьє, моніторингу робочого часу та ефективності працівників. Це допомагає зменшити бюрократичні прояви та покращити якість управління персоналом. Далі розглянемо, який вигляд це має на практиці.

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами (далі – HRMIS) є важливою стратегією для підвищення ефективності та транспарентності управління персоналом.

Системи управління людськими ресурсами – це

комплексні інформаційні системи, які призначені для автоматизації та оптимізації управлінських процесів, пов'язаних з управлінням людським капіталом в організації. Ці системи мають різноманітні функції, такі як облік персоналу, відбір та найм, оцінка та розвиток, управління винагородами та інші аспекти, спрямовані на ефективне управління персоналом. Упровадження HRMIS дає змогу підвищити ефективність, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити більшу прозорість в управлінні людськими ресурсами.

У Міністерстві юстиції України зареєстровано наказ НАДС від 16.01.2021 р. № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» [25], в якому встановлено порядок та затверджено форми первинних документів, що є необхідними для підключення державних органів до Інформаційної системи управління людськими ресурсами.

Ці форми містять:

1. Договір про надання доступу (підключення) визначає умови та правила, за якими державний орган отримує доступ до інформаційної системи HRMIS.

2. Згода на обробку персональних даних підтверджує, що особа (працівник органу) дає згоду на обробку своїх персональних даних у контексті використання інформаційної системи управління людськими ресурсами.

3. Заява про організацію доступу містить інформацію про сам орган, який звертається для підключення до системи, та інші деталі, необхідні для належної організації доступу.

Ця технологічна трансформація зумовлена впровадженням сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів та забезпечення більш ефективної взаємодії з людськими ресурсами державних органів.

Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами є важливим кроком у напрямі модернізації державного управління, що дає змогу автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом за допомогою сучасних технологій.



Рисунок 3 – Форми первинних документів, які є необхідними для підключення державних органів до Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS)

Джерело: розроблено автором на підставі [26]

У цих документах визначено процедури та вимоги, які повинні бути виконані під час упровадження і використання інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах.

Інформаційна система «HRMIS / PoClick» – це сукупність організаційних та технічних засобів, які сприяють створенню інформаційного ресурсу для управління персоналом у державних органах. Вона охоплює інформацію про структуру та штатні розписи державних установ, посади у державній службі, особові дані держслужбовців відповідно до положень частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Вона також охоплює питання нарахування та оплати праці, системи заохочень, управління відпустками, службову кар'єру, дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання.

Станом на 09.06.2022, згідно із Публічним порталом (<https://public.nads.gov.ua/>), в систему управління людськими ресурсами (HRMIS) підключено 87 державних органів, зокрема

міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи та підрозділи. З цієї кількості 29 є Центрами обслуговування відвідувачів (далі – ЦОВВ), що становить 36% від загальної кількості ЦОВВ (відповідно до даних Єдиного вебпорталу органів виконавчої влади України (<https://www.kmu.gov.ua/catalog>), де загальна кількість ЦОВВ становить – 80 [26, с. 31–32]. Національне агентство з питань державної служби (далі – НАДС) продовжує реалізацію HRMIS. Про це заявлено під час робочої зустрічі між Головою НАДС, Наталією Алюшиною, та представниками Світового банку. Голова НАДС доповіла про поточний стан упровадження HRMIS. Зокрема, стосовно кількісних показників, у систему HRMIS вже внесено дані про 39 665 працівників і підключено 67 ЦОВВ та 695 територіальних органів [27].

Нині HRMIS вже успішно функціонує і включає контакт-центр, який відіграє важливу роль у взаємодії з користувачами та вирішенні їхніх питань щодо системи. Контакт-центр забезпечує ефективний канал зв'язку між користувачами та адміністраторами HRMIS, де можна отримати консультації, допомогу та вирішити технічні або організаційні питання.

Інформаційна система управління людськими ресурсами на державній службі дає змогу відстежувати та аналізувати інформацію щодо вакансій, оплати праці, фахівців різних сфер та інших аспектів у всіх державних органах. Система гарантує зрозумілість оплати праці на державній службі, де розміри всіх її складових є відомими, прозорість (з низьким впливом керівника на розмір заробітної плати керівника) та справедливість (однакова оплата за однакову роботу).

Також у систему вже внесено інформацію про 21 931 особову картку державних службовців та працівників державних органів. Так, традиційні методи можуть бути більш часо- та ресурсозатратними через ручне введення та обробку даних. Сучасні системи HRMIS можуть автоматизувати багато рутинних завдань, що прискорює робочі процеси та зменшує ймовірність помилок. У традиційних методах документація може зберігатися у паперах або електронних таблицях, а HRMIS надає централізоване сховище даних, що полегшує їх зберігання та доступність. Традиційні методи можуть бути

менш ефективними, ніж аналіз даних та створення звітів. HRMIS зазвичай містить інструменти для аналітики та створення звітів, що допомагає в ухваленні обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні системи можуть надавати співробітникам та керівникам можливість самостійного вирішення ряду питань, що зменшує навантаження на внутрішні відділи, в той час традиційні методи можуть потребувати більше ручної взаємодії та звернень до кадрових служб.

Таблиця 1 – Порівняння до традиційних методів управління

Аспект	HRMIS / PoClick	Традиційні методи управління
Ефективність набору кадрів	Автоматизований процес, швидше та об'єктивніше	Залежить від ручного відбору та оцінки
Управління робочим часом	Зручний моніторинг та облік робочого часу	Обмежені можливості, потребує багато ручних операцій
Аналіз та звітність	Легко створює звіти та аналізує дані	Може бути складним та потребувати часу
Самообслуговування та електронні сервіси	Можливість отримати доступ до сервісів в будь-який час і в будь-якому місці за допомогою Інтернету	Ручна взаємодія та звернення до кадрових служб, що збільшує витрату часу

Джерело: розроблено автором [28]

Отже, загальна ефективність і переваги залежатимуть від конкретних функцій та можливостей системи HRMIS / PoClick порівняно з традиційними методами, які використовуються в зазначеному контексті.

На сьогодні всі державні органи мають доступ до системи кадрового резерву і можуть вибирати відповідного фахівця згідно зі своїми вимогами. Інформаційна система обміну даними з державними службовцями через офіційний портал НАДС надає можливість державним службовцям звертатися з будь-якими питаннями, пов'язаними з проходженням державної служби [28, с. 19].

Таким чином, HRMIS повністю працює і використовується як основна ІТ-система HRM щонайменше у 50% ЦОВВ – 12/2023. Надалі прогнозується використання контакт-центру в ЦОВВ – 65% ЦОВВ – 12/2024, 80% ЦОВВ – 12/2025.

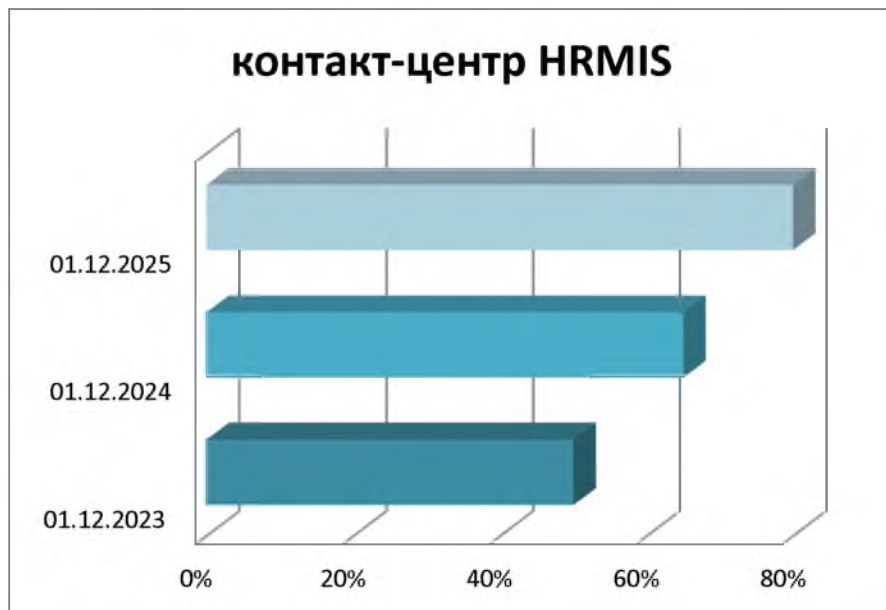


Рисунок 4 – Прогноз функціонування контакт-центру HRMIS

Джерело: розроблено автором на підставі [29]

Таким чином, вважаємо, що цей процес має значний потенціал для розвитку держави. HRMIS є ключовим кроком у впровадженні цифрової державної служби в Україні, що, на нашу думку, дуже перспективно. Ми вважаємо, що цей проєкт сприятиме зміцненню національної безпеки країни. В умовах руйнування управлінської інфраструктури важливою є створення основи для глобального ІТ-проєкту з упровадження цифрової державної служби в Україні. Наголошуємо, що ця ініціатива має великий потенціал для подальшого розвитку країни та модернізації державного управління.

28 листопада 2023 року Міністерство цифрової трансформації висунуло національний проєкт навчання фахівців у галузі державної цифрової трансформації під назвою

CDTO Campus. Мета його полягає в забезпеченні країни кваліфікованими кадрами, здатними впроваджувати цифрові реформи та підготовлювати й підтримувати державних службовців, які працюють у сфері цифрової трансформації. CDTO Campus спрямований на прискорення процесів цифровізації в Україні та на міжнародному рівні. Проект містить освітні програми, спеціально розроблені для фахівців цифрової трансформації у державному секторі, що відповідають вимогам сучасного управління. Михайло Федоров, Міністр цифрової трансформації, зауважив, що Україна стала однією з перших країн у світі, яка впровадила посаду CDTO. Нині 55 заступників із цифрової трансформації працюють у міністерствах, обласних адміністраціях та міських радах, що відзначаються як ініціатори цифрових змін [29].

Наприклад, система «e-HR» в Міністерстві фінансів України, що дає змогу автоматизувати процеси управління персоналом, моніторингу змін у кадровому складі та контролю виконання завдань. Ця система значно спрощує роботу з кадрами, зменшує час, необхідний для здійснення адміністративних процедур, і покращує ефективність управління персоналом. Інший приклад – це впровадження Єдиного порталу державних послуг, який надає можливість громадянам та бізнесу отримувати державні послуги онлайн. Це допомагає уникнути черг та скоротити час на отримання послуг, а також спрощує роботу з кадрами в державних установах [30].

Крім того, в Україні впроваджуються різноманітні програми та проекти з підвищення кваліфікації та розвитку персоналу в державному секторі. Наприклад, програма «Стажування в державному секторі» (проект «Speed internship») для студентів та випускників вищих навчальних закладів, яка надає можливість набутти практичного досвіду та отримати знання про роботу в державному секторі [31].

У публічному секторі України нині є ряд безкоштовних програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів державної виконавчої влади, серед яких можна виділити: EdEra (Education Era) [32], Prometheus [33], ВУМ online Відкритий Університет Майдану [34], Освітній Хаб міста

Києва [35], Coursera [36], EdX [37], за результатами проходження яких є можливість отримати сертифікат [38].

Також є Освітня онлайн-платформа Zrozumilo, Освітня платформа Natolin4Capacity Building [39].

Наприклад, ефективна робота з кадрами у Верховній Раді України дала змогу зменшити кількість депутатів, залучених до роботи, та вдосконалити процес роботи із законодавчими ініціативами. У Міністерстві охорони здоров'я України вдалося забезпечити підвищення якості медичної допомоги шляхом ефективного роботи з кадрами та вдосконалення системи навчання та розвитку медичних працівників.

Також в Україні відбувається вдосконалення системи оцінки та контролю діяльності державних службовців, що сприяє зменшенню ризику корупції та покращенню якості державних послуг для громадян.

Ці приклади показують, що в Україні розробляються та впроваджуються різні проекти з метою вдосконалення системи управління людськими ресурсами в публічному секторі. Вони передбачають розроблення та впровадження нових підходів та інструментів, які допомагають забезпечувати ефективну роботу державних органів і підвищувати рівень професійної компетентності та мотивації складовою механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Правильно організована система управління персоналом допомагає забезпечити взаємодію між державними органами, підвищити ефективність роботи державних службовців та забезпечити реалізацію державної політики.

Отже, технологічна трансформація у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі України визначається впровадженням електронних систем, що сприяє не лише підвищенню ефективності управління, а й налагодженню міжвідомчої взаємодії в органах державної виконавчої влади, що має важливе значення для розвитку країни загалом [40].

Ми вважаємо, успішне управління людськими ресурсами може допомогти забезпечити високу якість надання публічних послуг та задоволення потреб громадян. Враховуючи те, що державні органи мають безпосередній вплив на життя людей, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим

фактором розвитку держави загалом. Крім того, управління людськими ресурсами може сприяти вирішенню соціально-економічних проблем країни, забезпеченню стабільності та розвитку держави, що є важливим для забезпечення сталого і процвітаючого суспільства. У цьому контексті вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі стає важливою складовою стратегії розвитку країни.

Також зазначимо, що вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі може позитивно вплинути на імідж держави, якість надання послуг громадянам та забезпечення їх прав. Зокрема, відповідна система управління може сприяти більшій прозорості та відкритості в діяльності органів публічної влади, а також забезпечити зменшення корупції та недопущення порушень прав громадян. Загалом успішне управління людськими ресурсами в публічному секторі України може сприяти розвитку держави та забезпеченню її стабільності, що є важливим для подальшого інтегрування в європейську спільноту та розвитку національної економіки.

Вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі має багато переваг і може сприяти покращенню ефективності та результативності діяльності державних органів. Для цього ми вже з'ясували необхідність забезпечення відповідної кваліфікації та компетентність кадрів, встановлення чіткої процедури та принципів управління, забезпечення адекватної мотивації працівників і встановлення системи контролю та оцінки результатів. Водночас важливо звернути увагу на транспарентність і відкритість діяльності органів влади, забезпечення взаємодії з громадськістю та участі громадських організацій у процесах ухвалення рішень. Також важливо забезпечити розвиток кадрового потенціалу та інноваційність управління. Усі ці фактори можуть сприяти впровадженню в Україні відповідних європейських стандартів управління людськими ресурсами в публічному секторі та підвищенню конкурентоспроможності країни [41].

Так, упровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами в публічному секторі України може

сприяти її інтеграції до європейської спільноти та розвитку національної економіки. Відповідна система управління може забезпечити розвиток конкурентного та кваліфікованого персоналу в державному секторі, що своєю чергою сприятиме підвищенню ефективності державного управління та наданню якісних послуг громадянам. Крім того, впровадження європейських стандартів може сприяти уніфікації підходів до управління людськими ресурсами в різних країнах, що забезпечить більш ефективну співпрацю та обмін досвідом між країнами. Оскільки Україна веде активний діалог з Європейським Союзом щодо реформування державного управління та підвищення його ефективності, впровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами може стати важливим етапом на шляху до європейської інтеграції [42].

Отже, вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі України та впровадження європейських стандартів може призвести до значного покращення ефективності та результативності діяльності органів державної виконавчої влади, підвищення якості надання послуг громадянам, забезпечення їх прав та позитивно вплинути на імідж держави.

Це можна побачити на прикладах реалізованих проєктів в Україні:

– проєкт «Modern HRM in the Public Sector» реалізований Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України з метою вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі. Він передбачав розроблення та впровадження нових підходів та інструментів, які забезпечують ефективну роботу державних органів і підвищують рівень професійної компетентності та мотивації працівників;

– проєкт «Public Administration Reform» реалізований у рамках співпраці між Україною та Європейським Союзом. Один з його компонентів передбачав реформування управління людськими ресурсами в публічному секторі. В рамках проєкту розроблено та впроваджено нові підходи до управління

людськими ресурсами, зокрема змінено процедури з найму та просування на посаду в державних органах, а також впроваджено нову систему оцінювання працівників;

– проєкт «Розробка та впровадження системи електронного управління персоналом в органах виконавчої влади» реалізований Міністерством фінансів України. Метою проєкту було впровадження ефективної системи управління персоналом з використанням інформаційних технологій. У рамках проєкту розроблено та впроваджено систему електронного документообігу, яка значно спростила процеси управління персоналом у державних органах [43].

Ми можемо наголосити на досвіді держав Європейського Союзу, зокрема державної служби Польщі. Система державної служби Польщі функціонує на основі компетентності, професіоналізму, справедливості, неупередженості та відданості виконанню обов'язків [44]. Особливу увагу приділяють набору та роботі кадрів у цій службі в політичній системі країни. Проте адміністративно-територіальна реформа в Польщі призвела до викликів, таких як нестача кадрів, що ставить під сумнів втілення стратегії регіонального розвитку [45, с. 319]. Аналогічна ситуація спостерігається в Україні. З досвіду Польщі можна виділити декілька аспектів, які можуть вирішити зазначені проблеми:

– знаходження балансу між національними та регіональними стратегіями розвитку, як це робив польський уряд, розробляючи стратегію інноваційного розвитку для найбільш депресивних регіонів;

– створення відповідної законодавчої бази для розвитку людського потенціалу;

– проведення громадських обговорень та підвищення ефективності освітньої політики.

Місцеве самоврядування в Польщі є джерелом компетентних та мотивованих кадрів для державної служби, що може бути важливим фактором.

У Франції реформа галузі державної служби, яка тривала з 2007 до 2012 року, спрямовувалась на впровадження концепції «професійної освіти протягом всього життя». Основними

напрямами розвитку людського потенціалу стали децентралізація та комп'ютеризація державної служби. У рамках пакту «Публічна служба 2012» передбачено зменшення кількості державних службовців та одночасне підвищення їх ефективності через постійну професійну освіту та самоосвіту [46, с. 28–29]. Хоча Франція є унітарною державою, історично в ній сформована централізована система управління державною службою, на сьогодні в країні відбувається активний процес децентралізації державної служби. Регіональні органи отримують частину функцій держави, що робить досвід Франції особливо актуальним для нас. У системі управління державною службою Франції наявні декілька рівнів, відповідальних перед органами державної влади.

Система державної служби у Великій Британії є децентралізованою та спрямованою на підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Державна стратегія фокусується на підвищенні якості надання послуг і розвитку навичок та лідерських якостей службовців, що допомагає їм ефективно функціонувати в нестандартних і кризових ситуаціях. Пандемія, конфлікт на Сході України та активна децентралізація підтверджують, що подібний підхід є дуже ефективним і необхідним для України.

Велика Британія також розробила свою «систему оцінювання компетентності», яка визначає вимоги до державних службовців і перевіряє їх відповідність цим вимогам [47, с. 41]. Україна серйозно працює щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Кожне міністерство має відділ зі спеціальними співробітниками і менеджерами, які відповідають за підготовку навичок, а також курси, розроблені для конкретного відомства. Деякі категорії працівників, зокрема молодь, отримують певні пільги для участі в курсах та надаються вільні дні для саморозвитку [48, с. 84].

У Німеччині система просування в державній службі регламентується законами і не передбачає створення окремої категорії «резервних» фахівців. Проте вона забезпечує побудову кар'єрного шляху та підготовку фахівців для вищих посад, гарантуючи присутність на державній службі висококваліфікованих фахівців із високим рівнем профільних

знань, умінь та навичок [48, с. 82]. Аспіранти на посаду чиновника проходять тривалу підготовчу службу та складають іспит на допуск до роботи на відповідній посаді, що унеможливорює непридатність. Така система має подібність до китайської моделі управління кадрами державної служби, яку описував Деніел Белл. Навіть якщо ця система нині не є доступною для застосування на регіональному рівні, впровадження її елементів може сприяти зменшенню «плинності кадрів» на державних посадах в обласних центрах та великих містах. Усі згадані вище заходи спрямовані на розвиток людського потенціалу та створення компетентного кадрового резерву на всій території країни [49].

Україна також робить кроки для підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема відділи та курси для роботи з конкретними програмами і відомствами. Важливо використовувати цей досвід для вдосконалення системи державної служби в контексті новостворених об'єднаних територіальних громад в Україні. У цьому контексті технологічні зміни також включають використання сучасних методів та інструментів для навчання й підвищення кваліфікації працівників державного сектору. Впровадження електронних систем та онлайн-курсів може допомогти ефективно підготувати державних службовців до викликів.

У таблиці 2 відображено основні аспекти порівняння між державною службою України, Польщі, Франції, та Великої Британії, Німеччини з акцентом на стратегії розвитку, місцевому самоврядуванні, системі навчання, а також адаптації до сучасних викликів і впливі зовнішніх чинників. Технологічна трансформація в цьому контексті визначається як використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і аналітичних інструментів для збору та обробки даних для подальшого аналізування.

Так, інтеграція технологічних рішень в процес порівняльного аналізу публічних служб дає змогу ефективніше визначати переваги та недоліки кожної системи, а також визначити оптимальні стратегії для удосконалення державного управління. Технологічна трансформація стає ключовим фактором для розвитку та сучасної адаптації державних

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз державних служб України, Польщі, Франції, Великої Британії та Німеччини

Елементи порівняння	Державна служба України	Державна служба Польщі	Державна служба Франції	Державна служба Великої Британії	Державна служба Німеччини
Принципи роботи	Компетентність, професіоналізм, справедливість	Компетентність, професіоналізм, справедливість	Професійна освіта протягом життя, децентралізація	Підвищення якості послуг, розвиток навичок та лідерства	Суворая система просування, підготовка висококваліфікованих фахівців
Вплив реформи	Розрив у розвитку регіонів, нестача кадрів	Зіткнення з нестачею кадрів, вплив на стратегію регіонального розвитку	Децентралізація, комп'ютеризація, зменшення кількості службовців	Підвищення ефективності через безперервну професійну освіту	Суворая регламентація, вищий рівень профільних знань, умінь та навичок
Стратегії розвитку	Потреба у збалансованих національних та регіональних стратегіях	Спрямованість на інноваційний розвиток депресивних регіонів	Децентралізація та комп'ютеризація державної служби	Підвищення якості послуг та розвиток навичок та лідерства	Регламентований розвиток кар'єрного шляху, зміцнення висококваліфікованого резерву
Міське самоврядування	Ситуація подібна до тієї, яку має Польща, акцент на розвиток місцевого самоврядування	Активна підтримка місцевого самоврядування, «кузня кадрів»	Зміцнення місцевого самоврядування через децентралізацію	Децентралізована система, акцент на висококваліфікованих службовців	Система оцінювання компетентності та підготовки спеціалістів
Система навчання та підвищення кваліфікації	Курси, програми, підготовка для спеціфічних відомств	Громадські обговорення, законодавча база для розвитку людського потенціалу	Професійна освіта протягом життя, акцент на безперервному навчанні	Система оцінювання компетентності та вимоги до службовців	Підготовка фахівців, система підготовки та іспитів для кандидатів на посади
Адаптація до сучасних викликів	Важкість у впровадженні реформ, нестача кадрів	Прискорення інноваційного розвитку у депресивних регіонах	Дії під час пандемії, активна робота умови кризи	Акцент на навичках та лідерстві, підвищення якості послуг	Адаптація до викликів пандемії, стабільність у кризових умовах

Джерело: розроблено автором

структур до викликів сучасного світу, що допомагає країнам бути більш гнучкими та реагувати на зміни швидше та ефективніше.

Управління людськими ресурсами є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. У публічному секторі України управління людськими ресурсами є особливо важливим, оскільки вони мають значний вплив на реалізацію державної політики і задоволення потреб громадян. У статті ми дослідили роль управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади.

Що ж до застосування механізму управління людськими ресурсами у публічному секторі на практиці як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади, то Україна вдосконалює управління людськими ресурсами в публічному секторі з давніх-давен, існують приклади успішної практики в цій сфері. Один із таких прикладів – це впровадження електронних систем управління персоналом у державних установах. Технологічна трансформація в цьому контексті визначається як перехід до електронних засобів та інформаційних технологій для оптимізації процесів управління персоналом.

Для досягнення мети проведено аналіз наукової літератури з питань управління людськими ресурсами та міжвідомчої взаємодії. Технологічна трансформація в цьому контексті включає в себе використання сучасних інструментів аналізу та обробки даних, що дає змогу отримати обґрунтовані рекомендації для покращення управління людськими ресурсами в державному секторі. Згідно з отриманими даними управління людськими ресурсами в публічному секторі України виконує ряд ключових функцій, серед яких можна виокремити:

1. Розроблення та впровадження кадрової політики, яка відповідає потребам організації та держави загалом.

2. Планування та координація діяльності щодо набору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

3. Контроль за виконанням вимог законодавства про працю та соціальний захист працівників.

4. Розвиток і впровадження програм підвищення ефективності роботи та розвитку професійних навичок працівників, а також стимулювання їх мотивації до досягнення кращих результатів.

5. Розвиток і підтримка корпоративної культури та цінностей, які сприяють налагодженню міжвідомчої взаємодії та підвищенню ефективності діяльності органів державної виконавчої влади [50].

Висновки та напрями подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження встановлено, що в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України відзначається значна роль у забезпеченні налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Впровадження сучасних методів та інструментів управління, таких як стимулювання працівників та розвиток культури рівності, визначено як ключовий етап для забезпечення оптимальної ефективності державних органів в умовах технологічної трансформації. У статті ми розглянули важливість забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі, зокрема в умовах технологічної трансформації та підкреслили, що ефективне управління персоналом є важливою передумовою для забезпечення ефективної роботи державних органів в умовах сучасних технологічних змін. Наші рекомендації стосуються вдосконалення системи управління людськими ресурсами, формування культури рівного ставлення та використання комплексного підходу в умовах технологічних змін сьогодення. Досягнення ефективного управління людськими ресурсами в державному секторі потребує розвитку людських ресурсів, який враховує наслідки технологічних змін, рівного доступу до можливостей професійного розвитку та запровадження систем моніторингу та оцінки ефективності. Рекомендації також містять подальший аналіз правового регулювання та використання новаторських методів і технологій управління персоналом, орієнтованих на сучасні технологічні тенденції.

Надалі дослідження будуть присвячені вивченню впливу культурних аспектів на управління людськими ресурсами та

розвитку лідерських навичок у сучасному управлінні людськими ресурсами в державних органах під впливом технологічних інновацій. Вказані напрями досліджень можуть сприяти вдосконаленню системи управління людськими ресурсами в публічному секторі України, зокрема в умовах постійних технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Дурман О. Л., Клоцевський В. І. Цілі, етапи та переваги запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами «Росlick». *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 3 (69). № 5. С. 37–42.
2. Філатова Ю. Щодо сутності процесу децентралізації влади в системі публічного управління. *Правові аспекти публічного управління : теорія та практика : матеріали наук.-практ. конф.*, 13 груд. 2018 р. / за заг. ред. Л. О. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 38–42.
3. Духовна О. Україна «в цифрі» : напрямки реформування. *Юридична газета онлайн*. 2019. 5 лист. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifri-napryamki-reformuvannya.html> (дата звернення : 24.01.2024).
4. Лопушинський І. П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : http://el-zbim-du.at.ua/2018_2/20.pdf. (дата звернення : 24.01.2024).
5. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка : теоретичні аспекти. *Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4(40). С. 116–127.
6. Єтанов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 (дата звернення : 24.01.2024).
7. Кандзюба С. П., Хошаба О. М., Пігарєв Ю. Б. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. Ч. 14. Електронна взаємодія органів публічної влади / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. С. 60.
8. Молохова Ю. Л., Шапошник Т. М. Правові засади електронного документообігу в органах державної влади. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 4(64). С. 111–115.
9. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 155–162.
10. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL : <https://kmaecm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
11. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне управління : теорія та практика*. 2014. Вип. 3. С. 10–14.
12. Прудіус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 3(55). С. 162–167. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf. (дата звернення : 01.03.2024).
13. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с. URL : <https://zoubn.zp.ua/sites/default/files/pdf/2019/%D0%9A%D1%83%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%B4%D0%B0%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%2027%2004%202018.pdf> (дата звернення : 27.02.2024).

14. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4(4-5), С. 37–47. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> (дата звернення : 01.03.2024).
15. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : сутність, стан та особливості формування: дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.03 / Київ. нац. акад. державного управління при Президентові України. Київ, 2005. 20 с. URL : <http://www.disslib.org/profesionalizm-derzhavnykh-sluzhbovtstv-sutmist-stan-ta-osoblyvosti-formuvannja.html> (дата звернення : 01.03.2024).
16. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 56–72.
17. Сіцінський А. С., Лось М. Ю. Технологія управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у спеціалізованих видах державної служби. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2010. Вип. 23. С. 94–102.
18. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 267–277.
19. Хаджирадєва С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : концептуальні засади й стратегія модернізації технології : дис ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ : НАДУ. 2006. 422 с.
20. Торік кількість державних службовців в Україні скоротилася більше, ніж на 5.5 тисяч осіб. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/news/torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtstv-v-ukraini-skorotytilasia-bilshe-anizh-na-55-tysiach-osib> (дата звернення : 26.02.2024).
21. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. *Офіційний вісник України*. 2021. № 4. С. 308.
22. Кулініч О. Е. Управління людськими ресурсами в умовах війни : досвід та проблеми. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 11. С. 273–277.
23. Коваленко О. В. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України : особливості та проблеми. *Наукові праці Національного університету державної податкової служби України*. 2019. 2(88). С. 121–128.
24. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. 2022. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
25. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ НАДС від 16.01.2021 р. № 6-21. *Офіційний вісник*, 26 лютого 2021. № 15. С. 181. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення : 26.02.2024).
26. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
27. НАДС і Світовий банк обговорили подальше впровадження HRMIS. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitoviy-bank-obhovoryly-podalshhe-vprovadzhenia-hrmis> (дата звернення : 26.02.2024).
28. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
29. Цифрова трансформація в публічному врядуванні. *PUBLIC ADMINISTRATION REFORM* : офіц. сайт. URL : <https://par.in.ua/en/information/news/310> (дата звернення : 01.03.2024).
30. Персональна веб-демонстрація системи для автоматизації HR та рекрутингу. *Hurma*. офіц. сайт. URL : https://hurma.work/request/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_soft/Ukraine/NP&utm_term=hrm%20%D1%81%D0%B8%D1%81%

- D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA5fetBhC9ARIsAPIUMgExbN7Y9ZZTP4vRLuCu67fH8eg3svo27kbuRRtlPVM3IwM5DANcDUQaAoahEALw_wcB (дата звернення : 01.03.2024).
31. Проєкт «Speed internship». Національне агентство України з питань державної служби : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/proiekt-speed-internship> (дата звернення : 01.03.2024).
 32. Bezkoshtovni prohramy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii dlia pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdEra – українська студія онлайн-освіти* : офіц. вебсайт. URL : <https://www.ed-era.com/> (дата звернення : 26.02.2024).
 33. Онлайн-курси. *Prometheus* : офіц. сайт. URL : <https://prometheus.org.ua> (дата звернення : 26.02.2024).
 34. Громадянська освіта в Україні. *Відкритий університет ВУМ* : офіц. сайт. URL : <https://vumonline.ua/> (дата звернення : 01.03.2024).
 35. Територія нових можливостей для кожного. *Освітня агенція міста Києва* : офіц. сайт. URL : <https://eduhub.in.ua> (дата звернення : 01.03.2024).
 36. Вчитися без обмежень. *Coursera for government* : офіц. сайт. URL : <https://www.coursera.org> (дата звернення : 01.03.2024).
 37. Безкоштовні програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів державної виконавчої влади. *EdX* : офіц. сайт. URL : <https://www.edx.org> (дата звернення : 26.02.2024).
 38. Безкоштовні онлайн платформи для самоосвіти. *Nads* : вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/online%20platformi/online-platformi.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
 39. Освітні онлайн-платформи для державних службовців. *Державна податкова служба України* : офіц. сайт. URL : <https://od.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/robota-z-pers/povidomlennya/print-648506.html/> (дата звернення : 26.02.2024).
 40. Збрицька Т. П., Сорока В. О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
 41. Онопрієнко О. М., Єпанчін О. В., Домашенко О. А. Ефективне управління людськими ресурсами в органах державної виконавчої влади України. *Економіка та держава*. № 9. 2019. С. 54–57.
 42. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. № 3, 2013. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення : 01.03.2024).
 43. Проєкти. *Міністерство розвитку економіки, торівлі та сільського господарства України* : офіц. сайт. URL : <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення : 01.03.2024).
 44. *The Civil Service system in Poland Kancelaria Prezesa Rady Ministrów* : офіц. сайт. URL : <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service> (дата звернення : 01.03.2024).
 45. Адамович С. Адміністративно-територіальна реформав Польщі : використання досвіду в українських реаліях. *Українознавчі студії*. 2008. № 8/9. С. 316–322.
 46. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. В., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. С. 504. URL : https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2.pdf (дата звернення : 01.03.2024).
 47. Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work General Social Care Council / M. Wardle (Ed.). London: General Social Care Council, 2002. 41 p.
 48. Белоусова С. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби : дис. ... канд. наук. з держ. управління: 25.00.02 / Харків. нац. ун-т цивільного захисту України. Харків, 2021. 225 с. URL : <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disBielousova.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
 49. Гребоньожко Є. П. Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління : можливості для України (наприкладях Польщі, Німеччини та «вєстмінє-терської» моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2., С. 242–249. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_2_38 (дата звернення : 01.03.2024).
 50. Про затвердження Положення про управління людськими ресурсами в органах державної влади та контролюючих органах, що належать до сфери управління Міністерства розвитку

економіки, торгівлі та сільського господарства України : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 23.10.2020 р. № 2135. *Офіційний вісник України*. 2020. № 100, с. 181. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-20#Text> (дата звернення : 01.03.2024).

References

1. Durman, O. L., Kliutsevskiy, V. I. (2019). Tsily, etapy ta perevahy zaprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymu resursamy «Poclick» [Goals, stages and benefits of introducing the «Poclick» human resource management information system]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu im. V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 3(69), 5, 37–42. [in Ukrainian].
2. Filatova, Yu. (2018). Shchodo sutnosti protsesu detsentralizatsii vlady v systemi publichnogo upravlinnia [Regarding the essence of the process of decentralization of power in the system of public administration]. *Pravovi aspekty publichnogo upravlinnia: teoriia ta praktyka: materialy nauk.-prakt. konf.* [Legal aspects of public administration: theory and practice: scientific and practical materials. conf.]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
3. Dukhovna, O. (2019, November 5). Ukraina «v tsyfri» : napriamky reformuvannia [Ukraine «in the digital»: directions of reform]. *Yurydychna hazeta online*. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifrinapryam-ki-reformuvannya.html> [in Ukrainian].
4. Lopushynskiy, I. P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukraïnskoho suspilstva. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf. [in Ukrainian].
5. Matveichuk, L. O. (2018). Tsyfrova ekonomika: teoretichni aspekty [Digital economy: theoretical aspects]. *Visn. Zaporiz. nats. un-tu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 4(40), 116–127. [in Ukrainian].
6. Yehanov, V. V. (2012). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia systemy elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Problems and prospects of the implementation of the electronic government system in Ukraine]. *Derzh. bud-vo*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 [in Ukrainian].
7. Kandziuba, S. P., Khoshaba, O. M., Pihariiev, Yu. B. (2017). Elektronna vzaiemodiiia orhaniv publichnoi vlady. *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia* [Electronic interaction of public authorities]. A. I. Semenchuk, V. M. Dreshpaka (Ed). (Vol. 14). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].
8. Molokhova, Yu. L., Shaposhnyk, T. M. (2018). Pravovi zasady elektronnoho dokumentoobihu v orhanakh derzhavnoi vlady [Legal principles of electronic document circulation in state authorities]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 4(64), 111–115. [in Ukrainian].
9. Vasylevska, T. E. (2018). Etychni kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv v konteksti reformuvannia publichnogo upravlinnia [Ethical competences of public servants in the context of reforming public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1, 155–162. [in Ukrainian].
10. Serohin, S. M., Borodin, Ye. I., Komarova, K. V., Lypovska, N. A., Tarasenko, T. M. (2019). Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
11. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2014). Prynstyp lehitymnosti v systemi upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy [The principle of legitimacy in the personnel management system of the civil service of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 3, 10–14. [in Ukrainian].
12. Prudyus, L. V. (2016). Yevropeïski standarty upravlinnia personalom yak umova zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby [European standards of personnel management as a condition for ensuring the quality of public service]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 3(55), 162–167. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf. [in Ukrainian].
13. Kuibida, V. S., Shpektorenko, I. V. (2018). Profesionalna mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnogo upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]. Kyiv: NADU. Retrieved from <https://zomb.zp.ua/sites/default/files/pdf/2019/%D0%9A%D1%83%D0%B9%D0%B1%D1%96>

- %D0%B4%D0%B0%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%2027%2004%202018.pdf [in Ukrainian].
14. Artemenko N. F. (2016). Osoblyvosti motyvatsii personalu u sferi derzhavnoi sluzhby [Peculiarities of personnel motivation in the field of public service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4(4–5), 37–47. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> [in Ukrainian].
 15. Nyniuk, I. I. (2005). *Profesionalizm derzhavnykh sluzhbovtziv: sutnist, stan ta osoblyvosti formuvannia* [Professionalism of civil servants: essence, state and peculiarities of formation]. (Candidate's thesis). Kyiv. Retrieved from <http://www.disslib.org/profesionalizm-derzhavnykh-sluzhbovtziv-sutnist-stan-ta-osoblyvosti-formuvannia> [in Ukrainian].
 16. Oluiko, V. M. (2017). Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu). *Universytetski naukovi zapysky* [Organization of civil service (analysis of world experience)]. Олуїко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*, 4, 56–72. [in Ukrainian].
 17. Sitsynskiy, A. S., Los, M. Yu. (2010). Tekhnolohiia upravlinnia personalom ta vdoskonalennia kadrovoi roboty u spetsializovanykh vyдах derzhavnoi sluzhby [Technology of personnel management and improvement of personnel work in specialized types of public service]. *Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva Ukrainy*, 23, 94–102. [in Ukrainian].
 18. Surai, I. (2015). Kadrovi sluzhby orhaniv derzhavnoi vlady v konteksti modernizatsii zakonodavstva Ukrainy pro derzhavnu sluzhbu [Personnel services of state authorities in the context of modernization of the legislation of Ukraine on civil service]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 2, 267–277. [in Ukrainian].
 19. Khadzhyradieva, S. K. (2006). Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv do profesiino-movlenniivoi komunikatsii: kontseptualni zasady y stratehiia modernizatsii tekhnolohii [Training civil servants for professional speech communication: conceptual principles and strategy of technological modernization]. (Doctor's thesis). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
 20. Torik kilkist derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini skorotylasia bilshe, anizh na 5.5 tysyach osob. *Natsionalne ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*: ofits. cait [National Agency of Ukraine for Civil Service: website]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtziv-v-ukraini-skorotylasia-bilshe-anizh-na-55-tysyach-osob> [in Ukrainian].
 21. On the approval of the Regulation on the information system of human resources management in state bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28 2020, № 1343. (2021). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 4, 308. [in Ukrainian].
 22. Kulinich, O. Ye. (2016). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: dosvid ta problemy [Management of human resources in conditions of war: experience and problems]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 11, 273–277. [in Ukrainian].
 23. Kovalenko, O. V. (2019). Upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy: osoblyvosti ta problemy [Human resources management in the public sector of Ukraine: features and problems]. *Naukovi pratsi Natsionalnogo universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, 2(88), 121–128. [in Ukrainian].
 24. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» (2022). *Uriadovyi portal: yedynyi vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
 25. On the implementation of the human resources management information system in state bodies: order of the NADS dated January 16 2021, № 6-21. (2021, February 26). *Ofitsiyni visnyk*, 15, 181. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> [in Ukrainian].
 26. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia». *Uriadovyi portal: yedynyi vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
 27. NADS i Svitovyi bank obhovoryly podalshe vprovadzhennia HRMIS. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [National Agency of Ukraine on Civil Service]: ofits. websait. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitovyi-bank-obhovoryly-podalshe-vprovadzhennia-hrmis> [in Ukrainian].

28. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» *Uriadovyi portal: yedyniy vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
29. Tsyfrova transformatsiia v publicnomu vriaduvanni. *PUBLIC ADMINISTRATION REFORM: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://par.in.ua/en/information/news/310> [in Ukrainian].
30. Personalna veb-demonstratsiia systemy dlia avtomatyzatsii HR ta rekrutynhu. *Hurma: ofits. vebсайт*. Retrieved from https://hurma.work/request/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_soft/Ukraine/NP&utm_term=hrm%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%g&utm_source=1&gclid=Cj0KCQiA5fetBhC9ARIsAPIUMgExbN7Y9ZTP4vRLuCuC67fH8eg3svo27kbuRRtlPVM3lwM5DAnNeDUQaAoahEALw_wcB [in Ukrainian].
31. Proiekt «Speed internship». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: ofits. vebсайт [National Agency of Ukraine for Civil Service: officer. website]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/proiekt-speed-internship> [in Ukrainian].
32. Bezkoshtovni programmi navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii dlia pracivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdEra - ukrainska studiia onlain-osvity. ofits. vebсайт* [EdEra - ukrainian studio of online education. officer website]. Retrieved from <https://www.ed-era.com/> [in Ukrainian].
33. Onlain-kursy. *Prometheus: ofits. vebсайт* [*Prometheus: officer website*]. Retrieved from <https://prometheus.org.ua> [in Ukrainian].
34. Hromadianska osvita v Ukraini. *Vidkrytyi universytet VUM: ofits. vebсайт* [VUM Open University: officer. website]. Retrieved from <https://vumonline.ua/> [in Ukrainian].
35. Terytoria novykh mozhlyvostei dlia kozhnoho. *Osvitnia ahentsiia mista Kyieva: ofits. vebсайт* [Education Agency of the city of Kyiv: officer. website]. Retrieved from <https://eduhub.in.ua> [in Ukrainian].
36. Vchytysia bez obmezhen. *Coursera for government: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://www.coursera.org> [in Ukrainian].
37. Bezkoshtovni prohramy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii dlia pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdX: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://www.edx.org> [in Ukrainian].
38. Bezkoshtovni onlain platformy dlia samoosvity. *Nads: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/online%20platformi/online-platformi.pdf> [in Ukrainian].
39. Osvitni onlain-platformy dlia derzhavnykh sluzhbovtiv. *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: ofits. vebсайт* [State Tax Service of Ukraine: ofits. website]. Retrieved from <https://od.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/roboza-z-pers/povidomlennya/print-648506.html/> [in Ukrainian].
40. Zbrytska, T. P., Soroka, V. O. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoy ekonomiky [Effective management of human resources in the bodies of the state executive power of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31, 54–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> [in Ukrainian].
41. Onopriienko, O. M., Yepanchin, O. V., Domashenko, O. A. (2019). Efektyvne upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh derzhavnoi vykonavchoi vlady Ukrainy [Effective management of human resources in the bodies of the state executive power of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 54–57. [in Ukrainian].
42. Rozmetova O. H. (2013). Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the hospitality industry]. *Efektivna ekonomika*, 3, 2013. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> [in Ukrainian].
43. Proekty. *Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy: ofits. vebсайт* [Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine: offic. website]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> [in Ukrainian].

44. *The Civil Service system in Poland Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*: offic. website. Retrieved from <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service> [in English].
45. Adamovych, S. (2008). Administratyvno-terytorialna reformav Polshchi: vykorystannia dosvidu v ukrainskykh realiakh [Administrative and territorial reforms in Poland: using experience in Ukrainian realities]. *Ukrainoznavchi studii*, 8/9, 316–322. [in Ukrainian].
46. Oluiko, V. M., Tiurina, N. M., Haman, T. V., Prymush, R. B., Karvatska, N. V., Nazarchuk, T. V. *Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii* [Personnel management in conditions of decentralization]. V. M. Oluika (Ed). Kyiv. Retrieved from https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf [in Ukrainian].
47. Wardle, M. (Ed.). (2002). Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work General Social Care Council. London: General Social Care Council [in English].
48. Bielousova, Ye. V. (2021). *Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby* [Mechanisms of formation and implementation of personnel potential of the civil service]. Kharkiv. Retrieved from <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disBielousova.pdf> [in Ukrainian].
49. Hrebonozhko, Ye. P. (2018). Kontseptualizatsiia yevropeiskoho dosvidu formuvannia liudskoho potentsialu v systemi derzhavnoho upravlinnia: mozhyvosti dlia Ukrainy (naprykladakh Polshchi, Nimechchynya «vestmins-terskoi» modeli Velykobrytanii) [Kontseptualizatsiia yevropeiNskoho dosvidu formuvannia liudskoho potentsialu v systemi derzhavnoho upravlinnia: mozhyvosti dlia Ukrainy (naprykladakh Polshchi, Nimechchynya «vestmins-terskoi» modeli Velykobrytanii)]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2, 242–249. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_38 [in Ukrainian].
50. On the approval of the Regulation on the management of human resources in state authorities and control bodies belonging to the sphere of administration of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine: order Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. October 23 2020, № 2135. (2020). *Ofitsiinyi visnyk Ukrainy*, 100, 181. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-20#Text> [in Ukrainian].

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF UKRAINE AS A COMPONENT OF THE MECHANISM FOR ADJUSTING THE INTERAGENCY INTERACTION OF STATE EXECUTIVE AUTHORITIES

Kotsiuba Kateryna

Abstract. In this article, we investigate the problems of human resource management in the public sector of Ukraine and their impact on interagency cooperation of public executive authorities in the context of technological transformation. Technological transformation determines the importance of human resource management as a key component of the mechanism for establishing interagency cooperation of public authorities in the public sector of Ukraine. This study examines the main factors that affect the effectiveness of human resource management in government agencies and suggests ways to improve the human resource management system in order to improve interagency cooperation in the context of technological transformation. In particular, the article examines human resource management strategies, development of employees' professional competencies, the system of motivation and incentives for employees, and the need for an appropriate level of communication and interaction between public executive authorities. Human resource management in the public sector of Ukraine in the context of war and technological transformation is a complex and

important task that requires a multifaceted approach and coordination of efforts of various government agencies. Technological transformation emphasizes the importance of effective human resource management to adapt to modern challenges. Establishing interagency cooperation between public executive authorities in these conditions largely depends on human resources management. To be effective in human resource management in the context of technological change, the social and psychological component and interaction with the public are important. Effective management also requires an appropriate level of staff qualification and motivation. Additionally, the article includes the development of recommendations for improving human resource management in the public sector in the context of technological transformation.

Keywords: Human Resource Management, public sector, interagency cooperation, state executive power, efficiency, HR management strategies, development of professional competencies, employee motivation, communication, interaction, Ukraine, safety and working conditions, HRMIS/ПоClick, CDTO Campus, Speed internship project.