

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.088.2

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.2.1>

**В. В. Звірич**

кандидат медичних наук,  
здобувач кафедри управління та бізнес-адміністрування  
ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника»

## ДОСЛІДЖЕННЯ НАУКОВИХ ТЕОРІЙ ТА ШКІЛ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

*Становлення системи публічного управління персоналом в Україні відбувається на основі сучасних концепцій, теорій та практик HR-менеджменту. Кожна історична епоха та соціально-економічна формація так чи інакше позначилася на системі управління персоналом. Дослідження різних наукових теорій і шкіл менеджменту дозволяє визначити особливості впливу кожної з них на феномен сучасної системи управління персоналом.*

*У статті проаналізовано різні наукові підходи, теорії та концепції формування й організації системи публічного управління персоналом у різні історичні періоди, а саме: класична школа наукового управління; класична адміністративна школа управління; теорія ідеальної бюрократії; школа людських стосунків; емпірична школа управління; школа соціальних систем; «Нова школа»; теорія менеджменту людських ресурсів; ситуаційна теорія менеджменту; системна теорія менеджменту; теорія організаційної культури; теорія сучасного працівника, що розвивається.*

*Обґрунтовано основні принципи і постулати кожної наукової теорії, починаючи від класичної школи наукового управління (з 1885 р.) і завершуючи сьогоденням – теорією сучасного працівника, що розвивається (з 2000 р.). З'ясовано специфічні особливості тенденцій змін наукових шкіл, а саме: 1) кожна наступна наукова теорія є наслідком прояву специфічних характеристик і принципів попередньої; 2) наукові школи змінюються приблизно кожні 20 років, тобто період зміни наукових концепцій досить короткий; 3) кожна теорія менеджменту персоналу вплинула на становлення системи публічного управління, проте спостерігається сповільнення темпів зміни наукових концепцій у контексті державного управління. Подальші наукові дослідження необхідно скеровувати на вивчення сучасних концепцій і наукових течій у розвитку сьогоденньої системи управління персоналом у публічній сфері.*

**Ключові слова:** управління персоналом, наукові теорії, наукові школи, представники шкіл, публічне управління.

**Постановка проблеми.** Сучасна система публічного управління персоналом перебуває у процесі активного реформування. З одного боку, в Україні відбувається реформування місцевого самоврядування у вигляді децентралізації, а з іншого – трансформації у функціонуванні системи менеджменту загалом та управління персоналом зокрема. Зміни, що спостерігаються у системі публічного управління персоналом, позначаються на всіх процесах організаційно-управлінського механізму в державному управлінні. Тому на цьому етапі важливим є дослідження різних наукових

теорій і наукових шкіл організації управління персоналом, а також з'ясування особливостей прояву кожної з них на організацію системи публічного управління на цьому етапі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню різних наукових підходів до питань генезису й еволюції наукових концепцій та шкіл управління персоналом присвячено чимало праць науковців різних епох і поколінь, зокрема, самих засновників та представників різних шкіл: М. Вебера [5], П. Друкера [8], Е. Мейо [13], А. Файоля [4], Г. Форда [2], а також сучасних

дослідників цієї проблематики: М. Магура [7], О. Харчишина [12], Д. Шелдрейка [6].

**Мета статті** – проаналізувати основні наукові концепції та підходи до різних наукових теорій управління персоналом у контексті виокремлення специфічних особливостей становлення системи публічного управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу.** Детально проаналізувавши різні наукові підходи, теорії та концепції щодо становлення системи управління персоналом з урахуванням специфіки державного управління, вважаємо за необхідне виділити такі основні етапи розвитку теорій управління персоналом:

- 1) класична школа наукового управління – 1885–1950 рр.;
- 2) класична адміністративна школа управління – 1920–1950 рр.;
- 3) теорія ідеальної бюрократії – з 1920 р.;
- 4) школа людських стосунків – із 1930 р.;
- 5) емпірична школа управління – з 1940 р.;
- 6) школа соціальних систем – із 1970 р.;
- 7) «нова» школа – з 1960 р.;
- 8) теорія менеджменту людських ресурсів – із 1960 р.;
- 9) ситуаційна теорія менеджменту – з 1980 р.;
- 10) системна теорія менеджменту – з 1980 р.;
- 11) теорія організаційної культури – з 1985 р.;
- 12) теорія сучасного працівника, що розвивається, – з 2000 р.

Класична школа наукового управління започаткована Ф. Тейлором (1856–1915 рр.). У своїх наукових працях «Відрядна система» (1895 р.), «Цеховий менеджмент» (1903 р.), «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) вчений вперше обґрунтував принципи «наукового управління». Ф. Тейлор запропонував такі основні положення «наукового управління» [1]:

- 1) абсолютна відповідність встановленим науково обґрунтованим правилам, принципам, стандартам і нормативам;
- 2) раціональний розподіл праці та підбір працівників на певні робочі місця, виходячи з максимальної корисності тієї чи іншої людини на певній посаді;
- 3) диференційована оплата праці залежно від результатів роботи (за гірші результати встановлюють нижчу оплату праці та навпаки);
- 4) чітке розмежування функцій, повноважень та відповідальності різних менеджерів на підприємстві;

5) підтримка командного і товариського духу в колективі;

6) важливість індивідуальних здібностей працівника.

Іншими відомими представниками класичної школи наукового управління були Г. Гант, Г. Форд, Р. Емерсон, А. Хопф. Кожен із них доповнював наукові постулати цієї школи і розвивав її. Так, Г. Гант розробив теорію лідерства та систему мотивації працівників на основі запровадження преміальних заохочень [2]. Г. Форд обґрунтував систему організаційно-технічних принципів і методів управління, спираючись на свій колосальний практичний досвід. Досягненням Г. Форда було не тільки створення інноваційної розробки століття – доступного для пересічного населення автомобіля, але й демонстрація сильних лідерських та управлінських якостей, що дало йому змогу побудувати успішну компанію ХХ ст. [2].

Г. Емерсон, А. Хопф та інші представники школи наукового управління розробили механізм відокремлення управлінської та планової діяльності від фактичної трудової діяльності. Для організації і контролю праці науковці пропонували використовувати різні методи аналізу, логіку та різні спостереження.

Класична адміністративна школа управління (1920–1950 рр.) представлена такими відомими вченими, як: А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький, А. Рейлі, Ч. Барнард. Основоположником школи був А. Файоль. Він сформулював 14 принципів менеджменту, які є актуальними і в сучасний період. До цих принципів управління належать [3]: 1) розподіл праці; 2) повноваження і відповідальність; 3) дисципліна; 4) єдиновладдя; 5) цілеспрямованість; 6) підпорядкованість особистих інтересів загальним; 7) винагорода персоналу; 8) централізованість управління; 9) ієрархічність в управлінні; 10) порядок; 11) справедливість; 12) стабільність робочого місця для персоналу; 13) ініціативність; 14) корпоративний дух.

А. Файоль обґрунтував також функції менеджменту. Серед них науковець виокремив [4]:

- 1) технічні функції (виробництво, виготовлення, переробка);
- 2) комерційні функції (купівля, продаж, обмін);
- 3) фінансові функції (залучення капіталів та управління ними);
- 4) функції з охорони (охорона майна й осіб);
- 5) облікові функції (інвентар, баланс, витрати, статистика);

6) адміністративні функції (передбачення, організація, розпорядництво, узгодження і контроль).

Інші представники класичної адміністративної школи – Л. Урвік, Дж. Муні, К. Адамецький та Ч. Барнард, продовжували вчення А. Файоля і доповнювали представлені принципи і функції управління персоналом.

Теорія ідеальної бюрократії (з 1920 р.) була запропонована німецьким соціологом М. Вебером. Науковець розробив теоретичне вчення про так звану ідеальну організацію системи управління з чіткими правилами, принципами, нормами і стандартами. М. Вебер доводить, що бюрократія – це позитивне явище, оскільки дозволяє створити ідеальні умови для побудови раціональної управлінської структури. Основними постулатами теорії ідеальної бюрократії є [5]:

- 1) чітка ієрархія управління з координацією та контролем вищого рівня за нижчим;
- 2) чіткий розподіл праці між працівниками і підрозділами, тобто поглиблення професійності на займаній посаді;
- 3) встановлення конкретних правил, процедур і стандартів постановки та досягнення виробничих цілей;
- 4) вимоги до рівня професійних компетентностей усіх працівників;
- 5) раціональний підбір персоналу на основі відкритого конкурсу та подальша робота за контрактом;
- 6) формування стратегії довгострокового наймання працівників для підвищення внутрішньої мотивації до роботи;
- 7) вільне кар'єрне зростання за вислугою років, рівнем професійності та результатами роботи;
- 8) організація суворого службового контролю за всіма працівниками.

Наступною теорією розвитку системи публічного управління персоналом за хронологією була школа людських стосунків (із 1930 р.). Засновником цієї школи став американський соціолог і психолог Е. Мейо, а найвідомішими представниками – Ф. Ретлісбергер, М.Л. Фолетт, Д. Мак-Грегор, Е. Майлс. Теорія людських стосунків є дещо протилежною попередній, оскільки одне з чільних місць у ній відводиться не суворим формальним ієрархіям і правилам, а неформальним стосункам. Е. Мейо, провівши низку наукових досліджень, дійшов висновку, що на продуктивність праці

персоналу та його внутрішню мотивацію впливає не стільки збільшення заробітної плати, як стан психологічної ситуації на роботі, неформальні стосунки у колективі та міжособистісні відносини.

Таким чином, представники цієї школи на перше місце ставили біхевіоризм та міжособистісні стосунки у колективі. Теорія людських стосунків передбачає низку концептуальних положень:

- 1) кожен працівник є важливим складником цілісної соціальної системи – колективу;
- 2) жорстка ієрархія в організації створює бар'єри для ефективного розвитку особистості та демотивує працівників до підвищення своєї професійності;
- 3) основним пріоритетом для менеджерів має бути працівник, а не прибуток діяльності;
- 4) для працівників важливим мотиватором є соціальні потреби, тобто потреби комунікації, належності до соціальної групи та визнання.

Школа людських стосунків зумовила виникнення різних теорій мотивацій, зокрема теорії ієрархії потреб А. Маслоу, теорії двох факторів Ф. Герцберга, теорії придбаних потреб Д. Макклелланда, теорії існування, зв'язку і росту К. Альдерфера, теорії «Х-У-Z» Д. Мак-Грегора [6; 7].

Слід зазначити, що концептуальні засади школи людських стосунків актуальні і сьогодні для окремих галузей та організацій. Передусім це стосується сфери ІТ та бізнес-освіти.

Починаючи з 1950 р., розвинулась емпірична школа управління. Ця наукова течія сформувалася на основі компіляції теоретичних напрацювань класичної школи та школи людських стосунків.

Емпірична школа управління відіграла особливу роль у розвитку наукової управлінської думки, оскільки, по-перше, саме її засновники створили новий специфічний навчальний курс «Менеджмент», по-друге, представники розвивали не тільки теоретичні напрями, але й практичні аспекти розвитку системи управління.

Основними представниками емпіричної школи були П. Друкер, Т. Санталайнен, Л. Ньюмен, Лі Якокка, Л. Пітер. Кожен із них зробив чималий внесок у розвиток системи менеджменту персоналу, опублікувавши бестселери, які є популярними практичними рекомендаціями з управління персоналом і дотепер.

Американський науковець австрійського походження П. Друкер є одним із найвпливовіших

вчених у сфері менеджменту персоналу ХХ ст. Важливим напрацюванням П. Друкера вважається розробка теорії «управління за цілями». Згідно з цим принципом основним завданням менеджера є правильна постановка цілей для підлеглих, інколи навіть з деталізацією через дерево цілей. А в результаті оцінювати виконану роботу менеджеру слід на основі отриманих конкретних результатів за рівнем досягнення певної цілі. Такий підхід наголошує на результативному принципі, на відміну від процесного, і дотепер на практиці демонструє позитивні кінцеві результати [8].

Іншою прогресивною ідеєю П. Друкера було виокремлення трьох функцій ефективного менеджера: управління бізнесом, управління працівниками, управління менеджерами.

П. Друкер вперше обґрунтував тенденції зміни важливості факторів виробництва, тобто вчений відзначив, що три найважливіші фактори виробництва капіталістичної економіки – земля, праця і капітал – програють за важливістю знанням. У сучасному бізнес-середовищі працівник розглядається з точки зору набутих знань і навиків. У такому контексті вчений сформулював концепцію «суспільства знань» [8].

Зрештою П. Друкер, як і інші представники емпіричної школи, вперше порушив питання визначення ефективності менеджменту [8].

Ще одним популярним представником емпіричної школи був Лі Якокка – американський підприємець і відомий менеджер. Насправді він був потужним практиком і розробником власних інноваційних методів управління та досягнення успіхів організації. За результатами власного досвіду управління у відомих автомобільних компаніях «Форд» та «Крайслер» Лі Якокка опублікував світові бестселери – автобіографічні твори «Кар'єра менеджера» та «Куди поділись всі лідери?». Ці видання є настільними книгами багатьох сучасних менеджерів, які мріють досягнути успіху в менеджменті.

Важливим управлінським принципом Лі Якокка було запровадження чіткої звітності кожних три місяці про досягнення, невдачі та плани на наступний період кожного менеджера своєму керівнику. Цей підхід забезпечує уникнення «захоплення» поточними завданнями, передбачає постійний рух уперед. Ще одним важливим складником успішного управлінця Лі Якокка вважав вміння мотивувати інших людей. Показуючи власний приклад ефективності та лідерства, він розвивав внутрішню мотивацію своїх підлеглих

та застосовував зовнішні мотиваційні чинники [9].

Підсумовуючи, доходимо висновку, що значним здобутком емпіричної школи було формування цілісного знання з менеджменту на основі практичного досвіду.

Наступною хронологічною теорією управління стала школа соціальних систем (з 1970 р.). Основними представниками цієї школи були Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон та І. Ан Сорф. Вони вважали, що будь-яку організацію і систему управління в ній слід розглядати як відкриту соціальну систему в змінюваному зовнішньому середовищі. На думку вчених, внутрішні організаційні зміни та система менеджменту залежать від впливу зовнішніх чинників.

Основоположник школи соціальних систем Ч. Барнард був управлінцем із великим практичним досвідом. Він зробив приголомшливу кар'єру менеджера, тож більшість опублікованих ним наукових праць стосувалися його особистого досвіду. Вагомим внеском вченого у розвиток теорії управління персоналом було доповнення теорій мотивації. Ч. Барнард виокремив 4 основні мотиваційні фактори [10]:

- 1) матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки);
- 2) кар'єрне зростання, визнання результатів роботи та залучення до нових, цікавих проєктів;
- 3) умови праці (матеріальні та психологічні);
- 4) духовні мотиви (відчуття власної гідності, долучення до корпоративної культури, соціальні зв'язки).

Важливим доробком Ч. Барнарда було те, що він опублікував не лише монографічні й інші наукові дослідження, а й підготував навчальні матеріали для інших у вигляді лекцій і практичних кейсів.

Іншим відомим представником цієї школи був Г. Саймон. Він системно досліджував процеси прийняття управлінських рішень та штучного інтелекту. В 1978 р. професор Г. Саймон став Нобелівським лауреатом з економіки за свій доробок у сфері менеджменту організації.

Г. Саймон розробив модель ідеальної організації, де кожен працівник працює з максимальною ефективністю задля корпоративного успіху. Мотивацію працювати ефективно він пояснював із точки зору долучення працівника до певної компанії й усвідомлення ним того, що він є частиною великого успіху [10].

Вагомим доробком Г. Саймона була розробка теорії прийняття управлінських рішень на основі застосування економіко-математичного моделювання.

У 1960 р. з'явилася «нова» школа управління персоналом. Іноді цю школу називають якісною, оскільки її представники багато часу приділяли питанням удосконалення методів управління, зокрема з використанням інструментів економічної кібернетики. Основними представниками цієї школи були Р. Акофф, Л. Берталанфі, С. Бір, Р. Люс.

Основоположник «нової» школи Р. Акофф у своїй книзі «Введення в дослідження операцій» [11] обґрунтовував, що організацію слід розглядати як цілеспрямовану систему, де працівники наполегливо працюють задля досягнення її мети.

Теорія організаційної культури виникла у 1985 р. і була розвинена такими науковцями, як У. Оучі, Д. Елдрідж, В. Сате, Е. Шайн, Т. Парсонс, Р. Квін, Дж. Рорбах. Особливістю цієї теоретичної школи було те, що на основне місце ставиться організаційна культура як важливий об'єкт управління. На думку прихильників цієї теорії, саме організаційна культура є визначальним забезпечувальним фактором для досягнення ефективної діяльності та успішного розвитку. Організаційна культура розглядається як сукупність правил, принципів і цінностей певної організації, які червоною ниткою проходять через усю її діяльність та є орієнтирами й обмеженнями для всіх працівників.

Основними положеннями цієї теорії є [12]:

- 1) долучення працівників до досягнення місії та завдань організації;
- 2) переважання процесів співпраці працівників над суперництвом і конкуренцією;
- 3) застосування демократичного стилю управління персоналом;
- 4) організація систематичних навчань, тренінгів із розвитку організаційної культури серед працівників;
- 5) високий рівень соціальної корпоративної відповідальності в організації.

Вагомий внесок у розвиток теорії організаційної культури зробив Е. Шейн. Науковець розробив цілісну парадигму організаційної культури, яка передбачає п'ять основних складників культурної парадигми: відносини з зовнішнім середовищем, правила повсякденного життя в організації, особливості людської природи працівників, специфіку людської діяльності та властивості людських взаємин.

Погоджуємося з розробниками теорії організаційної культури, оскільки саме наявність чи відсутність високого рівня організаційної

культури в певній організації, ефективні комунікації є запорукою розвитку або, навпаки, відсутності внутрішньої мотивації працівників. За умов активного розвитку системи менеджменту в організаціях на провідне місце виходить саме зростання внутрішньої мотивації, а не лише зовнішньої, оскільки внутрішня мотивація є більш вагомою і результативною. А її розвиток значною мірою залежить від рівня організаційної культури.

Ще однією важливою концептуальною теорією є теорія менеджменту людських ресурсів (з 1960 р.). Фундатором цієї школи є Р. Майлз. Згідно з теорією працівники в організації розглядаються як найважливіший ресурс, що здатен систематизувати і налагодити всі інші бізнес-процеси та підвищити ефективність функціонування суб'єкта господарювання загалом.

Важливо зазначити, що ця теорія є логічним продовженням школи людських стосунків (Е. Мейо). Якщо попередня школа розкривала сутність механізмів формування необхідних умов (матеріально-економічних та соціальних) для діяльності працівників, то теорія менеджменту людських ресурсів зосереджує увагу на процесах самореалізації особистостей в організації. Основними ідеями теорії менеджменту людських ресурсів були [13]:

- 1) організація – це «жива» соціальна система з розвиненими формальною і неформальною структурами, які є осередками для розвитку і реалізації працівників;
- 2) самореалізація працівника є його важливою внутрішньою потребою і запорукою успішності організації;
- 3) соціальна і психологічна стабільність в організації виступає основою для самореалізації працівників;
- 4) соціальна і психологічна гармонія в колективі є фундаментом для забезпечення соціальної гармонії в суспільстві загалом.

Соціолог Р. Майлз – фундатор теорії менеджменту людських ресурсів – вважав людські ресурси основоположним чинником у постановці та реалізації стратегічних цілей організації. Тобто він розглядав працівника не лише як виконавця чи організатора, але й як активного учасника стратегічного планування та реалізації.

Повністю погоджуємося з представниками теорії менеджменту людських ресурсів, оскільки такий науковий підхід забезпечує доповнення теорії організаційної культури і передбачає

активне залучення всіх працівників до досягнення колективної мети і завдань.

**Висновки і пропозиції.** Узагальнюючи вищеописані результати досліджень різних наукових підходів до організації управління персоналом, доходимо висновку, що кожна наступна наукова школа чи теорія гармонійно доповнює попередні й у жодному разі не заперечує їх. Це свідчить про логічний розвиток різних теорій управління персоналом, відповідно до потреб зміни цінностей у суспільстві та розуміння сутності і місця працівників у розвитку організації. Всі досліджені школи управління персоналом зробили свій внесок у становлення системи публічного управління. Водночас слід відзначити, що у системі державного управління темпи зміни шкіл і концепцій управління персоналом є дещо нижчими, ніж в інших сферах, тобто зміни відбуваються повільніше.

#### Список використаної літератури:

1. Основоположні ідеї теорії організації. URL: [https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/osnovopolozhni\\_ideyi\\_teoriyi\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/osnovopolozhni_ideyi_teoriyi_organizatsiyi).
2. Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения. URL: <http://reosh.ru/wp-content/uploads/2014/08/Форд-Генри-Моя-жизнь-мои-достижения-1924.pdf>.
3. Принципи управління Анрі Файоля. URL: [https://pidru4niki.com/20080215/menedzhment/printsiyi\\_upravlinnya\\_anri\\_fayolya](https://pidru4niki.com/20080215/menedzhment/printsiyi_upravlinnya_anri_fayolya).
4. Анрі Файоль. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96\\_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D1%80%D1%96_%D0%A4%D0%B0%D0%B9%D0%BE%D0%BB%D1%8C).
5. Вебер М. Избранные произведения. Москва : Прогресс, 1990. 809 с.
6. Шелдрейк Д. Теория менеджмента: от тейлоризма к японизации. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
7. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 653 с.
8. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : HarperCollins, 1974. P. 84.
9. Лі Якокка. Кар'єра менеджера. Мінськ : Попурі, 2001. 416 с.
10. Models of a Man: Essays in Memory of Herbert A. Simon by Mie Augier and James G. March. *The Knowledge Engineering Review*. June, 2007. № 22 (2). P. 209.
11. Рассел Акофф. Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BB\\_%D0%90%D0%BA%D0%BE%D1%84%D1%84](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%B5%D0%BB_%D0%90%D0%BA%D0%BE%D1%84%D1%84).
12. Харчишина О. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 290 с.
13. Miles R.E., Snow C.C. Network organization: New concepts for the new forms. *California Management Review*. 1986. Vol. 28. № 2. P. 62–73.

#### Zvirych V. V. Research of scientific theories and schools of personnel management in the public sphere

*The formation of a modern system of public personnel management in Ukraine is based on modern concepts, theories and practices of HR-management. Each historical epoch and socio-economic formation has left its mark on the personnel management system. The study of various scientific theories and scientific schools of management allows us to determine the characteristics of the impact of each of them on the phenomenon of modern personnel management system. The article analyzes different scientific approaches, theories and concepts of formation and organization of the system of public personnel management in different historical periods, namely: the classical school of scientific management; classical administrative school of management; theory of ideal bureaucracy; school of human relations; empirical school of management; school of social systems; "New School"; human resource management theory; situational management theory; systems management theory; theory of organizational culture; the theory of the modern developing worker. The basic principles and postulates of every scientific theory from the classical school of scientific management (since 1885) to the present – the theory of the modern developing worker (since 2000) are substantiated. Specific features of tendencies of changes of scientific schools are established, namely: 1) each following scientific theory is a consequence of display of specific characteristics and principles of the previous; 2) scientific schools change approximately every twenty years, i.e. the period of change of scientific concepts is rather short; 3) each theory of personnel management has influenced the formation of the system of public administration, but there is a slowdown in the pace of change of scientific concepts in terms of public administration. Further research should be directed to the study of modern concepts and scientific trends in the development of a modern system of personnel management in the public sphere.*

**Key words:** personnel management, scientific theories, scientific schools, school representatives, public administration.