

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35:005.32

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.3.5>

К. С. Богомолова

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету

О. В. Дудник

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету

М. М. Майборода

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету

ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В СТРАТЕГІЧНОМУ ПЕРІОДІ

У статті здійснено обґрунтування потреби вдосконалення управління персоналом як у публічній сфері, так і в інших організаціях різних форм власності, що спричинено високим рівнем безробіття і недостатнім обсягом кваліфікованого кадрового резерву. Наголошено на важливості питання для HR менеджменту в органах публічної влади зміни технології та стимулюванні в управлінні персоналом у сучасних умовах використання технологій штучного інтелекту. На основі доступної статистичної інформації проведено аналіз забезпеченості персоналом за категоріями в державній службі України, кількості населення, що припадає на одного держслужбовця, і досліджено тенденції зміни місця України у світових рейтингах. Акцентовано увагу на кадровому потенціалі як головному складнику ефективності управління HR менеджментом у публічній сфері на сучасному етапі розвитку України, який відіграє головну роль у визначенні та вирішенні головних поточних і стратегічних завдань і цілей щодо проблем і перспектив розвитку всього суспільства. Визначено ключові питання, що варто вирішити при створенні моделі державної служби європейського зразка, і систематизовано основні тенденції в розвитку HR менеджменту в публічній сфері з детальним аналізом характеру їх впливу на розробку стратегій розвитку й управління персоналом в органах публічної влади, ураховуючи єдність HR менеджменту в органах публічної влади, сферу впливу та функціонування, дієвість системи винагород і їх різновид, цінність досвіду й механізм забезпечення кар'єрного розвитку працівників, поєднання досвіду старшого покоління з енергійністю молодшого, соціальний вплив, управління ефективністю персоналу, роль сучасної діджиталізації в публічній сфері управління, розширення засобів організації комунікаційних зв'язків та аналіз на основі використання персональних даних. За результатами роботи встановлено, що стратегічне управління в цьому напрямі має базуватися на активній мотиваційній політиці, направленій на ефективну організацію командної роботи державних службовців, яка буде здатна забезпечити формування дієвої системи управління персоналом з урахуванням знань, умінь, навичок, особистісних якостей державних службовців; зазначених тенденціях розвитку й участі в розробці освітніх програм підготовки майбутніх фахівців.

Ключові слова: HR-менеджмент, публічна влада, держслужба, тенденції розвитку, ефективність управління, мотивація, стратегія, стратегічне управління.

Постановка проблеми. Сьогоднішня Україна відзначається значними змінами в розвитку багатьох сфер соціального, політичного, економічного життя суспільства. Ознаками цих змін у країні є реформування в напрямі децентралізації влади, що як відкриває нові можливості, так і виявляє недоліки в управлінській діяльності. Сьогодні управління кадрами як у державних установах, так і в приватних компаніях, на жаль, не відповідає наявним потребам. Ця ситуація спричинена особливими умовами становлення незалежності нашої країни та проблемами сучасності, що виникають під впливом політичної, економічної, демографічної ситуації тощо. Усе це актуалізує питання управління персоналом в органах публічної влади. При цьому виділяємо загострення двох ключових факторів: характерного великого безробіття в країні й водночас відсутність достатньої кількості кваліфікованого кадрового резерву, що були б не лише здатні здійснювати управління персоналом, а й мати стратегічне бачення, формувати кадрову політику на основі стратегічної мети організації та визначеної стратегії.

Актуальність реалізації сучасного HR менеджменту в органах публічної служби підтверджує статистична інформація щодо рейтингового місця України у світових рейтингах. Наша країна займає передостанні місця за такими важливими показниками, як індикатори державного управління Світового банку; індекси глобальної конкурентоспроможності; показники якості державних інституцій; рейтинг економічних свобод тощо. Головними наслідками такого стану є неефективна система управління на всіх рівнях управління.

Тож на сьогоднішньому етапі розвитку нашої країни важливим є визначення характерних тенденцій розвитку HR менеджменту в публічній службі як засобу формування відповідних кадрових стратегій, що при ефективному впровадженні сприятиме вирішенню широкого кола поточних і перспективних проблем розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних умовах використання технологій штучного інтелекту важливим питанням для HR менеджменту в органах публічної влади є зміни технології та стимулювання в управлінні персоналом. Швидкий розвиток нових технологій потребує постійного підвищення кваліфікації працівників з набуттям нових професійних якостей і навичок персоналу.

Питанням HR менеджменту присвячено різні дослідження провідних таких зарубіжних і вітчизняних учених: А.Г. Маслоу, Д. МакКлеланд, М.С. Армстронг, К. Хоук, Д. Ульрих, Б. Гройсберг, С. Паркер, В. Загорського, А. Ліпенцева, В. Данюк, В. Петюх, В. Олуйка, О. Костюченко, О. Руденко, В. Гошовської, Л. Пашко й інших. Дослідження науковців спрямовані на різні аспекти HR менеджменту, але, ураховуючи швидкий темп розвитку технологій та організацій, які потребують швидкої адаптації персоналу до цих змін, сьогодні виникає потреба, що зростає, у дослідженнях тенденції розвитку HR менеджменту в органах публічної влади для більш ефективного управління людськими ресурсами та вчасного реагування на можливі фактори впливу зовнішнього динамічного середовища, що безпосередньо впливає на ефективність здійснення публічної політики та стану державного управління.

Мета статті – визначити ймовірні тенденції в органах публічної влади щодо розвитку HR менеджменту в різних за формою власності організаціях та установах і дослідити детермінанти формування мотиваційно орієнтованої системи управління персоналом публічної сфери в стратегічному періоді.

Виклад основного матеріалу. HR-менеджер – сучасна та затребувана професія, що базується на управлінні персоналом у різних сферах народного господарства й організаціях усіх форм власності. Сьогодні цей напрям є ключовим у діяльності організації й може стати тим фактором, що визначає успіх або невдачу функціонування всієї системи.

В організації діяльності органів публічної влади вирішальною ланкою також є працівники. Професіоналізм державних службовців, що поєднує надання якісних публічних послуг і відповідність принципам доброчесності, є базисом для результативного та ефективного державного управління. При цьому система управління людськими ресурсами відповідає за якісний склад персоналу, підвищення його кваліфікаційного рівня, забезпечення дотримання загальної культури та створення умов для набуття досвіду [1; 2].

Згідно зі статтею 18 Закону України «Про державну службу» служба управління персоналом (підрозділ чи окрема посада) забезпечує здійснення керівником державної служби своїх повноважень, відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом

у державному органі, добір персоналу, планування й організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення, а також виконує інші функції, передбачені законодавством [3]. При цьому акцент робиться на компетентнісному підході, що має на меті розвиток працівника як фахівця своєї справи та як повноправного члена соціуму.

Досліджуючи чисельність посад і фактичну кількість працівників визначили, що коефіцієнт забезпеченості становить від 64% для працівників категорії «А», 77% – працівників категорії Б, 76% – працівників категорії «В».

Фактична чисельність працюючих державних службовців за категоріями посад «Б» та «В» у I кварталі 2021 року має тенденцію до зменшення відповідно до I кварталів 2020 року та 2019 року. Так, за категорією «Б» фактична чисельність працюючих державних службовців у I кварталі 2021 року становила 37135 чол., що на 19079 чол., або на 33,9%, менше, ніж у I кварталі 2019 року, і на 13448 чол., або на 26,6%, менше, ніж у I кварталі 2020 року. За категорією «В» фактична чисельність працюючих державних службовців у I кварталі 2021 року становила 106745 чол., що на 37059 чол., або на 25,8%, менше, ніж у I кварталі 2020 року, і на 46287 чол., або на 30,24%, менше, ніж у I кварталі 2019 року.

Коефіцієнт забезпеченості персоналом державної служби України за категоріями у 2019–2021 роках коливається в проміжку 0,66–0,89. Найбільший коефіцієнт забезпеченості персоналом державної служби за аналізований період спостерігається в I кварталі 2019 року і становить за категоріям посад:

категорія «А» – 0,77, категорія «Б» – 0,89, категорія «В» – 0,85. У I кварталі 2021 року коефіцієнт забезпеченості персоналом державної служби становить за категоріям посад: категорія «А» – 0,75, категорія «Б» – 0,80, категорія «В» – 0,80. Найнижчий за аналізований період коефіцієнт забезпеченості персоналом державної служби становить 0,66 у I кварталі 2020 року за категорією «А». Найвищий за аналізований період коефіцієнт забезпеченості персоналом державної служби становить 0,89 у I кварталі 2019 року за категорією «Б».

Ця ситуація є результатом організаційних змін і зменшення кількості вакантних посад на державній службі. Зменшення кількості державних службовців є одним із головних завдань адміністративних реформ і модернізації державної служби України. Стратегія розвитку державної служби передбачає автоматизацію та оптимізацію всіх процесів державної служби, застосування сучасних методів і принципів, сучасних технологій і комунікацій, діджиталізації при наданні різних послуг громадянам, що, у свою чергу, призводить до скорочення службовців та оновлення вимог до їхньої кваліфікації, компетенції та розвитку необхідних для сьогодення навичок. Усе це спрямовано на підвищення ефективності діяльності державної служби.

Скорочення кількості державних службовців також є наслідком проведення реформ децентралізації. Крім того, суттєвим чинником скорочення чисельності службовців є оптимізація їх складу, скорочення дублюючих функцій, часткова автоматизація та діджиталізація процесів надання послуг і прийняття рішень.

Реформування й модернізація державного управління сприяє формуванню більш доступної, відкритої, прозорої, демократичної держав-

Таблиця 1

Аналіз забезпеченості персоналом державної служби України за категоріями у 2019–2021 роках*

| 2019 р. | | | 2020 р. | | | 2021 р. | | |
|--|-------|--------|-----------------------------|-------|--------|-----------------------------|-------|--------|
| I квартал | | | I квартал | | | I квартал | | |
| із них за категоріями посад | | | із них за категоріями посад | | | із них за категоріями посад | | |
| А | Б | В | А | Б | В | А | Б | В |
| Кількість посад державної служби за штатним розписом | | | | | | | | |
| 194 | 63423 | 179981 | 210 | 58046 | 168690 | 253 | 46573 | 134151 |
| 243 598 | | | 226946 | | | 180977 | | |
| Фактична чисельність працюючих державних службовців | | | | | | | | |
| 149 | 56214 | 153032 | 138 | 50583 | 143804 | 190 | 37135 | 106745 |
| 209 395 | | | 194525 | | | 144070 | | |
| Коефіцієнт забезпеченості персоналом | | | | | | | | |
| 0,77 | 0,89 | 0,85 | 0,66 | 0,87 | 0,85 | 0,75 | 0,80 | 0,80 |

* Сформовано на основі [4; 5]

Місце України у світових рейтингах у 2015–2020 роках*

| Рейтингові позиції | Роки | | | | | |
|--|------|------|------|------|------|---------|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020** |
| Рейтинг процвітання | 70 | 107 | 112 | 99 | 96 | 92/167 |
| Глобальний рейтинг інновацій | 64 | 56 | 50 | 43 | 47 | 45/131 |
| Європейський рейтинг відкритості даних | - | - | - | - | - | 17/35 |
| Світовий рейтинг володіння англійською мовою | 34 | 41 | 47 | 43 | 49 | 44/100 |
| Міжнародний рейтинг кібербезпеки | - | - | - | 29 | - | 25/160 |
| Світовий рейтинг щастя | 111 | 123 | 132 | 138 | 133 | 123/152 |
| Рейтинг економічної свободи у світі | 128 | 135 | 149 | 134 | 135 | 131/162 |

* Сформовано на основі [6]

ної влади, про що свідчить підняття місць України у світових рейтингах (таблиця 2).

Аналіз рейтингового положення України у 2015–2020 роках показав, що у 2020 році Україна з'явилася в Європейському рейтингу відкритості даних уперше з рейтинговим 17 місцем серед 35 представлених країн за рахунок високих балів у відкритості даних, якості цих даних і впливу на різні сфери діяльності, а також має високі бали в розвитку державної політики, основними чинниками якої стали реформування та модернізація, а головним ресурсом – державні службовці.

У рамках створення моделі державної служби європейського зразка необхідно вирішити такі питання: упорядкування публічно владних компетенцій і функцій, адміністративних проце-

дур у прийнятті управлінських рішень і наданні публічних послуг; закріплення індикаторів оцінки інституційної, соціальної, економічної, маркетингової ефективності діяльності органів влади; забезпечення максимального врахування європейських стандартів роботи з кадровим корпусом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових продуктів [3].

Для порівняння, на рисунку 1 наведено кількість населення, що припадає на одного держслужбовця в деяких країнах світу. Так, в Україні ця кількість становить 171,12 осіб.

Перед HR менеджментом у сучасних процесах глобалізації та використання технологій штучного інтелекту стоять завдання зміни стратегії, архітектури підрозділів, вибір дореч-

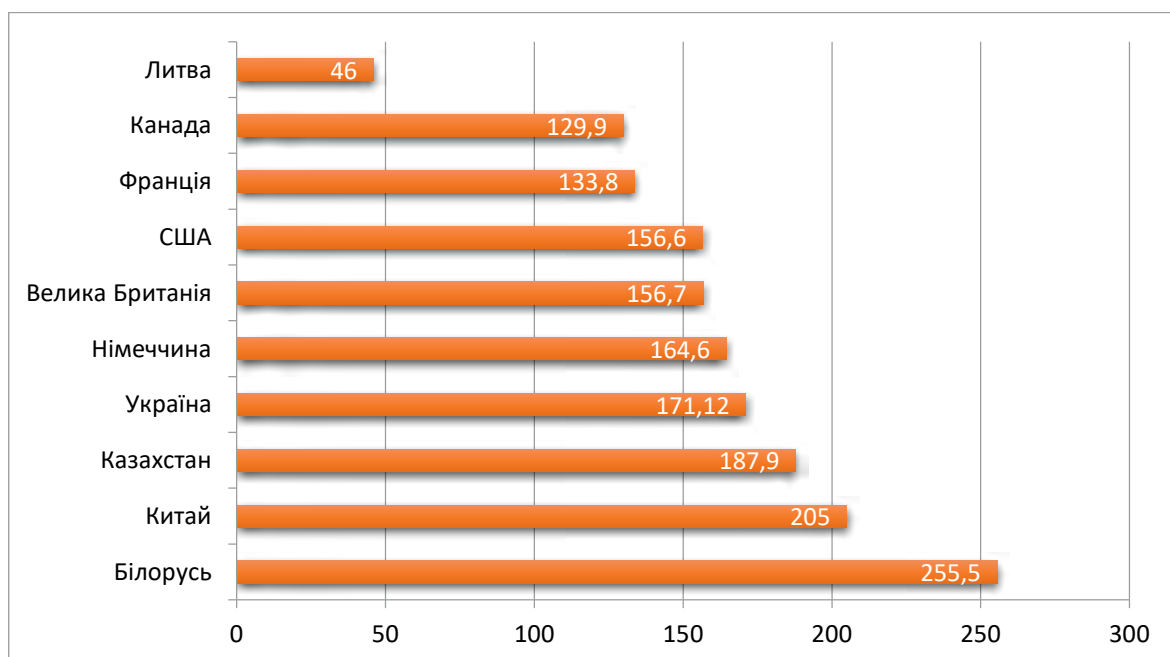


Рис. 1. Кількість населення, що припадає на одного держслужбовця (осіб), станом на 15.02.2020

* Сформовано на основі [7]

них засобів комунікації, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, розробка й залучення нових мотиваційних засобів. Європейський підхід до організації публічної служби базується на чесній конкуренції, змаганні та відборі кращих для формування цивілізованої високо компетентної управлінської еліти. Підтвердженням цього є сформована в міжнародній практиці думка, що для розвитку країни важливіше мати якісний управлінський персонал у публічній сфері, ніж якісні закони. Стійка неспроможність апарату державного управління досягати стратегічні цілі розвитку є однією з проблем нашої держави.

На сучасному етапі розвитку України головним складником ефективності управління HR менеджментом у публічній сфері є кадровий потенціал, який відіграє головну роль у визначенні й вирішенні головних поточних і стратегічних завдань і цілей стосовно проблем і перспектив розвитку всього суспільства.

Розглянемо тенденції в розвитку HR менеджменту в публічній сфері, які вдалося виокремити на основі опрацювання фахових наукових джерел [1; 8; 9; 10; 11; 12], досвіду роботи публічних органів і власного прогнозування майбутньої ситуації:

1. Єдність HR менеджменту в органах публічної влади: командами керують команди. У постійно змінюваних умовах сьогодення HR менеджмент не може працювати тільки у своїх функціональних сферах. Завдання полягає в тому, аби бути як злагоджений механізм і створювати гармонійну, а не хаотичну діяльність.

Діяльність у напрямі злагодженості HR менеджменту є найпотужнішою й однією з передових тенденцій для ефективного функціонування публічної політики. Керівникам найвищої ланки публічної політики необхідно розуміти, що робота, взаємодія та співпраця в межах команди набуває сьогодні важливого значення, для цього необхідно реорганізувати робочі процеси згідно із цією моделлю. Необхідне поширення злагодженого механізму HR менеджменту в органах публічної влади, оскільки принципи цього механізму й управління команд командами дають можливість найефективнішим способом вирішувати складні проблеми, що постають перед суспільством сьогодні.

2. HR менеджмент виходить за рамки певної організації. Сьогодення відмічається суттєвими змінами в складі робочої сили. Поширюються альтернативні способи роботи й перед HR менеджментом в органах публічної влади.

Постає завдання залучення та можливості приваблення працівників, а також забезпечення цінності від взаємодії з працівниками всіх типів. Публічна сфера має використовувати можливості сучасного ринку праці зі створенням спеціальних об'єднань HR-менеджменту та управління органів публічної влади щодо розробки програм та інтегрованих стратегій проведення кадрової політики.

3. Оновлення системи винагород. HR менеджменту в органах публічної влади необхідно звернути увагу на створення персоналізованої винагороди відповідно до потреб, якостей, цінностей певної людини. Оновлення системи винагород має відбуватися за рахунок поглибленої персоналізації, цілісності застосовуваних підходів і гнучкості, з відповідним узгодженням з іншими стратегіями HR менеджменту публічної політики. Ця сфера HR менеджменту є відкритим простором, де можна експериментувати для оновлення системи винагород, вибираючи більш ефективні методи, установлюючи більш тісні взаємини з працівниками.

4. Цінність досвіду, кар'єрне зростання. Сьогодні натомість послідовне, упорядковане просування по кар'єрній сходинці, кар'єру XXI століття розглядають як «низку досвідів», які являють собою перспективи, нові навички, експертні знання.

Для HR менеджменту в публічній сфері характерними є такі пріоритети, як розуміння, вивчення, розробка й упровадження нових рішень щодо підтримки кар'єри певного працівника. У результаті створення нових моделей кар'єрного зростання, застосування програм у сфері професійного розвитку працівників органів публічної влади з'являється можливість перекваліфікувати, розвивати й утримувати потрібних працівників у потрібний час.

5. Переваги залучення різних поколінь. Тривалість життя населення збільшується, і HR менеджмент починає змінювати ставлення стосовно вікового складу персоналу. Похилий вік працівників HR менеджмент в органах публічної влади може перетворити на актив, отримуючи при цьому значні переваги. Якщо раніше вважалося, що навчання завершується у 20 років, то сьогодні навчання йде з нами постійно пліч-о-пліч, те саме стосується й кар'єрного розвитку, який не має ніяких вікових обмежень, а професійна діяльність працівників повинна тривати, поки є зацікавленість і можливість працювати. Звісно, для залучення працівників старшого віку необхідна розробка нових стратегій і підходів.

6. *Соціальний вплив і залученість суспільства.* Сьогодні вплив діяльності публічної політики на суспільство для забезпечення ефективно соціальної відповідальності зростає. Для HR менеджменту публічної сфери одним із основних складників стратегії має стати соціальна відповідальність, відкритість діяльності в суспільстві для досягнення успіху.

7. *Підвищення ефективності працівників.* Стабільність персоналу та його добробут для HR менеджменту публічної сфери є головними напрямками соціальної відповідальності та стратегії щодо підвищення ефективності їхньої діяльності. Сьогодні ці показники стають важливими й нагальними вимогами діяльності. Для задоволення нових соціальних потреб працівників і, відповідно, підвищення їхньої продуктивності необхідно запроваджувати різні інноваційні програми, які можуть бути спрямовані на фізичне, психологічне здоров'я працівників, здорове харчування, уміння управляти фінансами тощо.

8. *Важливість людини в сучасній діджиталізації.* В органах публічної влади HR менеджменту широко використовується штучний інтелект для розробки, упровадження й удосконалення управлінських рішень. Автоматизація, використання штучного інтелекту, роботизація сьогодні є всюди, це вже невід'ємна частина життя суспільства. HR менеджменту в органах публічної влади в процесі трансформації роботи необхідно забезпечити керівну роль у прийнятті рішень людині та здійснювати переосмислення роботи, перебудову у сферах і перепідготовку персоналу. Така перебудова необхідна для підвищення значущості роботи працівників, зменшення рутинних завдань, а також для зменшення витрат. При цьому в перепідготовці працівників і підвищенні їхньої кваліфікації важливими є такі навички: креативність, стратегічне мислення, критичне мислення, уміння вирішувати проблеми. Варто зазначити, що поява Єдиної електронної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) спрощує роботу HR-менеджерів за рахунок зростання швидкості збору й обробки інформації, швидкості прийняття рішень і зменшення впливу людського чинника. Проте зростають вимоги до компетенцій самих HR-менеджерів у сфері технічної грамотності та здатності працювати в таких напрямках, як HR-аналітик, оператор статистичних даних, візуалізатор тощо.

9. *Комунікація без меж.* В органах публічної влади в спеціалістів HR менеджменту є дуже

великий вибір різних засобів комунікації, що обіцяють підвищити продуктивність праці, але спеціалістам необхідно визначити, які інструменти потрібно використовувати в тих чи інших обставинах для ефективної роботи та як саме їх комбінувати. Деякі інструменти комунікації можуть не відповідати поставленим цілям, і HR менеджменту необхідно змінювати методи роботи, робочі простори, стилі керівництва, аби ефективно використовувати нові засоби комунікації й водночас зменшувати негативні наслідки, які можуть виникнути.

10. *Використання персональних даних.* Останнім часом в HR менеджменті публічної політики для аналізу, прогнозування й підвищення показників ефективності та продуктивності роботи персоналу набуває пріоритетності використання персональних даних. Однак тут необхідно враховувати як усі можливості, так і ризики використання даних, управління якими здійснюється за допомогою технологій штучного інтелекту й машин, і тут виникає питання якості й захищеності даних. Визначну роль стратегічного підходу до управління персоналом можна пояснити тим, що він забезпечує можливість синергетичного ефекту при дотриманні всіма працівниками певних умов у стратегічному періоді з обов'язковим акцентом на трьох складниках: висококомпетентність, доступність інформації та відповідність вимогам часу.

Висновки і пропозиції. Виділено тенденції в органах публічної влади розвитку HR менеджменту: єдність HR менеджменту в органах публічної влади: командами керують команди; HR менеджмент виходить за рамки певної організації; оновлення системи винагород; цінність досвіду, кар'єрне зростання; переваги залучення різних поколінь; соціальний вплив і залученість суспільства; підвищення ефективності працівників; важливість людини в сучасній діджиталізації; комунікація без меж; дані про працівників, будуть притаманні змінам у HR менеджменті та мають бути враховані при розробці стратегій розвитку й управління персоналом в органах публічної влади. Стратегічне управління в цьому напрямі має базуватися на командній роботі та забезпечувати формування ефективної системи управління персоналом з урахуванням знань, умінь, навичок, особистісних якостей державних службовців; зазначених тенденцій розвитку й участі в розробці освітніх програм підготовки майбутніх фахівців.

Список використаної літератури:

1. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. № 1/2. Т. 6. С. 42–51.
2. Дудник О.В., Майборода М.М. Тенденції та стратегії розвитку HR менеджменту в органах публічної влади *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. 210. С. 129–139.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.09.2021).
4. Аналітична довідка про кількісний склад державних службовців у органах державної влади IV квартал 2019 року / Національне агентство України з питань державної служби. *Державний сайт України*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 20.10.2020).
5. Кількісний склад державних службовців. Статистичні дані / Національне агентство України з питань державної служби. *Державний сайт України*. URL: <https://cutt.ly/CRxO8XM> (дата звернення: 26.09.2021).
6. Why People Lose Motivation – and What Managers Can Do to Help. *Harvard Business Review* : веб-сайт. URL: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help> (дата звернення: 25.05.2021).
7. Скільки держслужбовців припадає на душу населення в країнах світу. *Слово і діло* : веб-сайт. URL: <https://cutt.ly/WRxO5Vi> (дата звернення: 25.08.2021).
8. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління : навчально-методичні матеріали / В.А. Гошовська та ін. ; упоряд. Ю.В. Стрілецька. Київ : НАДУ, 2013. 96 с.
9. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту. *Бізнес* : веб-сайт. URL: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення: 11.09.2021).
10. Костюченко О., Полякова Е. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи. *Юридична газета online* : веб-сайт. URL: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html> (дата звернення: 28.08.2021).
11. Шабінський О.В., Бредня Т.М., Столяренко А.А. Необхідність HR-менеджменту в системі електронного врядування. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали П'ятої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Харків : ХНТУСГ, 2021. С. 41–43.
12. Корнієцький О.В., Дудник О.В. Управління ефективністю використання робочого часу в державній службі. *Вісник ХНТУСГ імені Петра Василенка. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 177. С. 152–160.

Bogomolova K. S., Dudnyk O. V., Maiboroda M. M. Determinants of formation of motivationally oriented public personnel management system in the strategic period

The need to improve personnel management both in the public sphere and in other organizations of various forms of ownership, which is caused by the high level of unemployment and insufficient amount of qualified personnel reserve, is substantiated. Emphasis is placed on the importance of issues for HR management in public authorities to change technology and stimulate personnel management in modern conditions of using artificial intelligence technologies. On the basis of available statistical information, the analysis of staffing by categories in the civil service of Ukraine, the number of population per civil servant and the tendencies of changing the place of Ukraine in the world rankings. Emphasis is placed on human resources as the main component of the effectiveness of HR management in the public sphere at the current stage of development of Ukraine, which plays a major role in identifying and addressing the main current and strategic objectives and goals for the problems and prospects of society. The key issues to be addressed when creating a European-style civil service model are identified and the main trends in the development of HR management in the public sphere are systematized with a detailed analysis of their impact on the development of development strategies and personnel management in public authorities, taking into account: unity of HR management in public authorities, sphere of influence and functioning, efficiency of reward system and their variety, value of experience and mechanism of career development of employees, combination of experience of senior generation with energy of junior, social influence, personnel efficiency management, role of modern digitalization in public administration, expanding the means of organizing communication links and analysis based on the use of personal data. According to the results of the work it is established that strategic management in this direction should be based on active motivational policy aimed at effective organization of teamwork of civil servants, which will be able to ensure the formation of an effective personnel management system taking into account knowledge, skills, personal qualities of civil servants; these trends and participation in the development of educational training programs for future professionals.

Key words: HR-management, public authority, civil service, development trends, management efficiency, motivation, strategy, strategic management.