

DOI: 10.15276/EJ.01.2021.6
DOI: 10.5281/zenodo.4885164
UDC: 35.088.3
JEL: E24, F66, J24, M54

ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

APPROACHES TO THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A STRATEGY FOR PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE

Anzhela V. Kulinska, DEcon, Professor
Odessa National Polytechnic University, Odessa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-3609-3697
E-mail: anzelakulinskaa@gmail.com

Received 25.01.2021

Кулінська А.В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі. Науково-методична стаття.

На основі проведеного аналізу впливає важливий висновок, що бурхливий розвиток ринкових відносин вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління державною службою, котрі здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також економічний або соціальний розвиток організації у довгостроковому періоді функціонування. У зв'язку із цим в статті сформувано підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі як практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання, набір і формування необхідних категорій персоналу, підготовку персоналу щодо відповідної професійної діяльності, належну оцінку та розвиток персоналу, постійний моніторинг безпеки, соціальну захищеність персоналу на службі. Досягнення цього можливе лише за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю кожної організації.

Ключові слова: державна служба, методологічні підходи, реалізація, розробка, стратегії, управління персоналом

Kulinska A.V. Approaches to the development and implementation of a strategy for personnel management in the civil service. Scientific and methodical article.

Based on the analysis an important conclusion follows that the rapid development of market relations requires from enterprises new approaches and effective methods of public service management, which are able to ensure competitiveness, quick response and adaptation to the changing external environment, as well as the economic or social development of the organization in the long-term period of operation. In this regard the article formulates approaches to the development and implementation of a strategy for personnel management in the civil service as a practical relationship of strategic decisions on the activities of an enterprise with a personnel management system, since it is employees who are simultaneously organizers and executors of all work. Therefore, the strategy acting as one of the most important functional strategies of the enterprise, allows to ensure the formation and use of labor potential in accordance with changes in the economic conditions, recruitment and formation of the necessary categories of personnel, training of personnel for relevant professional activities, proper assessment and development of personnel, constant monitoring of safety, social security of personnel in service. Achievement of these goals is possible only under the condition of a clearly planned and developed strategy, which is the basis for the strategic management of the activities of each organization.

Keywords: civil service, methodological approaches, implementation, development, strategies, personnel management

Управління персоналом у наш час є дуже поширеним і суспільно значущим соціально-економічним явищем. Висококваліфіковані фахівці з керівниками в численних організаціях щодень розв'язують різноманітні питання з управління персоналом. Як соціально-економічне явище управління персоналом є дуже складним, багатограним, багатоаспектним феноменом.

Складну сутність управління персоналом, зокрема на державній службі, можна зрозуміти, якщо аналізувати це явище з погляду на форми його прояву.

Велику цінність, значущість управління персоналом для будь-якої організації зрозуміти неважко. Варто лише знати, що всі бізнес-процеси здійснюються людьми: формування портфеля замовлень, проектування виробів, розроблення технологічних процесів, організація виробництва та безпосередній процес виробництва, енергетичне забезпечення, транспортне обслуговування й ще багато інших допоміжних процесів – усе це робиться людьми.

Управляють усіма цими процесами не прямо, а опосередковано, через людей, впливаючи на їхню поведінку різними методами. Будь-яка функція управління на державній службі, у якому задіяні сотні, а нерідко тисячі працівників, потребує багатьох висококваліфікованих фахівців, чималих коштів або матеріальних витрат. А головне – всі функції управління, зокрема управління персоналом, потребують неослабної уваги як з боку лінійних керівників, так й функціональної спеціалізації. Послідовну сукупність різноманітних дій з управління на державній службі зазвичай називають управлінським процесом.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом на державній службі, чи то залучення, використання, атестація і розвиток, потребують не лише нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом на державній службі як складника стратегії функціонування та розвитку в цілому. Із зазначеного є зрозумілим, що концепція управління персоналом на державній службі повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу, адекватного умовам зовнішнього і внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в перспективі. Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом на державній службі у літературі розроблені недостатньо повно.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Бурхливий розвиток ринкових відносин вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління державною службою, котрі здатні забезпечити конкурентоспроможність, швидке реагування та адаптацію до мінливого зовнішнього середовища, а також економічний або соціальний розвиток організації у довгостроковому періоді функціонування. На думку В.І. Довбенко та В.М. Мельник [4] вивчення наукових джерел доводить, що вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством на державній службі, що спирається на людський потенціал як його основу, здійснює гнучке регулювання й зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором.

Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт та функцій, то для стратегічного управління персонал становить цінність підприємства й джерело успіху [2]. Загальновідомо, що стратегія управління персоналом на державній службі – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт.

Тому стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства, дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання, набір і формування необхідних категорій персоналу, підготовку персоналу щодо відповідної професійної діяльності, належну оцінку та розвиток персоналу, постійний моніторинг безпеки, соціальну захищеність персоналу на службі [1, 9].

Будь-які процеси, на погляд К.Б. Козак та Ю.О. Рубан [5], які пов'язані з персоналом на державній службі, чи то залучення, використання, атестація і розвиток, потребують не лише нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом на державній службі як складника стратегії функціонування та розвитку в цілому.

Із зазначеного є зрозумілим, що концепція управління персоналом на державній службі повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу, адекватного умовам зовнішнього і внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в перспективі. Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом на державній службі у літературі розроблені недостатньо повно. Так, Л.І. Михайлова [7], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу на державній службі зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом на державній службі натрапляємо в працях [3, 10] – управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та також досягати цілей у перспективі.

Тому, на нашу думку, точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління. Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом на державній службі належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування організації в цілому.

Виходячи із зазначеного, очевидно, що стратегія управління персоналом, зокрема на державній службі, повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, забезпечення постійного розвитку або ефективного використання з урахуванням стратегічних цілей, результатів аналізу факторів середовища.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Галузі важкої індустрії у світі почали інтенсивно розвиватися у XIX ст. й особливо на початку XX ст. Керівники підприємств, економісти помітили, що традиційні методи і способи управління стали втрачати ефективність, тому що вже не відповідали зростим масштабам виробництва, новим технологіям, більш жорстким вимогам ринку до якості продукції. Важливим сигналом про необхідність рішучих змін в управлінні підприємствами стали численні страйки. Власники підприємств теж виражали незадоволення, адже темпи зростання продуктивності, а отже, й прибутковості виробництва, не відповідали зростим інвестиціям або умовам навколишнього середовища.

Тому індустрія потребувала серйозних наукових рекомендацій до подолання кризи управління. На цю потребу одним із перших відгукнувся американський інженер Ф. Тейлор, який спромігся започаткувати і суттєво розвинути наукові підходи і методи аналізу складних процесів у галузі організації праці, управління підприємствами, планування, нормування й оплати праці тощо. Ф. Тейлор завів науку на територію підприємства. У цьому його величезна заслуга перед людством [8]. Згодом у Ф. Тейлора з'явилося багато послідовників, які ось уже понад сто років вивчають і вдосконалюють управління персоналом в усіх його аспектах, не є винятком і проблематика управління персоналом. Для вдосконалення управління на державній службі світова наука зробила багато.

В управлінні персоналом, зокрема на державній службі, найбільшої уваги потребують питання: розвитку соціально-трудових відносин у плані; гуманізації праці; розвитку персоналу; пошуку механізмів узгодження доходів працівників вищої ланки управління та інших найманих працівників з динамікою ефективності; оцінювання внеску індивідів і низових трудових колективів у загальні здобутки підприємства й організації; наукового аналізу та узагальнення кращих надбань у галузі управління персоналом у різних країнах світу.

Відомо, що раніше в Україні були невідомі такі поняття, як персонал, управління персоналом чи менеджмент персоналу. Відділ кадрів наймав працівників на замовлення лінійних керівників та опікувався діловодством. Але перехід на ринкові засади господарювання національної економіки України докорінно змінив поточну ситуацію. Першим кроком на цьому шляху є формування конкурентоспроможного персоналу організації. І тут, нарешті, нашим керівникам знадобився раніше замовчуваний, багаторічний досвід західних підприємств, компаній або корпорацій у царині побудови служб персоналу й управління персоналом підприємств, безперервного навчання працівників і співробітників, те, що називається економікою знань.

Спочатку в організаціях із іноземним капіталом, потім на інших почали з'являтися нові назви кадрових підрозділів, нові посади фахівців, що розуміють і впроваджують стратегію управління персоналом, політику управління персоналом, запроваджують методи оцінювання, сертифікації або заохочення працівників тощо. Хоча нові підрозділи з управління персоналом в організаціях називаються порізаному, адже для цього не існує й не потрібно якихось стандартів, ми з повним правом констатуємо, що виникла і динамічно розвивається нова сфера діяльності – управління персоналом на державній службі [6].

З розвитком служб персоналу в організаціях цілком закономірно на ринку праці виник спочатку малопопитний, а згодом став значним попит на відповідних фахівців. За законами ринку попит стимулює пропозицію. У зв'язку з тим що регіональні центри зайнятості не мали можливостей оперативно допомагати у питаннях комплектування новостворюваних служб персоналу висококваліфікованими фахівцями, цю місію швидко перехопили численні приватні кадрові агентства. Таким чином, на основі проведеного аналізу, констатуємо, що на ринку праці України цілком природно утворився специфічний сегмент – ринок праці для фахівців з управління персоналом на державній службі.

Крім того, В.А. Савченко [9] акцентує увагу на тому, що огляд часткових процесів варто розпочати із загального управління. В рамках загального управління вирішуються питання створення дієздатної служби. Це можна вважати початковим, стартовим і першим частковим процесом. Коли служба персоналу створена і функціонує, вище керівництво спільно з керівництвом служби розроблюють стратегію і політику державного управління персоналом в державній сфері.

Стратегія управління персоналом, політика управління персоналом, корпоративна культура є базовими, опорними елементами для всіх інших часткових процесів управління персоналом. Від того, наскільки побудовано ці опорні елементи суттєво залежить ефективність як складових, так і цілого процесу управління персоналом. Через те стратегія і політика управління персоналом, корпоративна культура мають бути об'єктами постійної уваги та контролю з боку вищого менеджменту організації.

Мета статті полягає в формулюванні підходів до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі як практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт.

Виклад основного матеріалу дослідження

Зростаючий попит організацій на фахівців з управління, зокрема на державній службі, від початку задовольнявся не повною мірою і не завжди якісними кадрами, бо їхньою підготовкою ніхто не займався фактично до середини 90-х років XX ст. Тепер таких фахівців готують близько 30 вищих навчальних

закладів практично в усіх регіонах України. Так сформувались і напрям підготовки кадрів для сфери управління персоналом та відповідний сегмент ринку освітніх навчальних послуг [3]. Втім, як визначено, що процес управління персоналом здійснюється зусиллями багатьох людей – суб'єктів управління персоналом. Для кращого розуміння цього складного процесу, для спеціалізації суб'єктів управління ним, аналізу та оцінювання якості сукупний процес управління персоналом поділяють на кілька частин, які назвемо частковими процесами. Єдиного підходу щодо декомпозиції процесу управління персоналом не існує, тому в організації це робиться самостійно з урахуванням обставин.

На нашу думку, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища й змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки і реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові – підсистеми (рис. 1). Слід підкреслити, як зазначає В.П. Мица [8], що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення місії й цілей функціонування.

На погляд В.Г. Щербака [10], у якості головного складника стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє комплексний інструмент, котрий спрямований на управління розвитком показників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити рівень ефективності впровадження на підприємстві стратегічного управління.

Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей з метою формування, розвитку і ефективного персоналу підприємства. Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість або необхідність впровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством.

Підтримка і розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей і успішно, стабільно функціонувати. Тому одне з найважливіших місць у системі управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх яких обумовлений переважно високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання або розвитку трудового потенціалу. Людський капітал визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою [3, 6].

Розуміння об'єктивної потреби в персоналу потребує переваг, котрі отримують як працівник, так і підприємство загалом за ефективної реалізації цього процесу. До таких переваг можна віднести підвищену цінність висококваліфікованих фахівців, зайнятість, перспективу формування або реалізації висхідної кар'єри, високу адаптивність і максимальну підготовку персоналу щодо перспективних завдань; умотивованість та задоволеність роботою, можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування якісного й дієвого кадрового резерву; використання передових технологій, суттєве покращення якості товарів і послуг, що забезпечить підтримку позицій, швидке реагування кваліфікованого персоналу на зміни середовища і потреби споживачів, підвищення ефективності для підприємств процесу безперервної підготовки й розвитку персоналу (рис. 2).

Так, Н.П. Базалійська, В.І. Довбенко, В.М. Мельник та Л.І. Михайлова [1, 4, 7] акцентують увагу на тому, що процес управління персоналом і його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат. У якості основних завдань розвитку персоналу на державній службі вчені виділяють наступні:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке визначати потребу в навчанні, включати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, створення навчальних центрів, тренінгових програм, а також курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;
- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;
- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників на державній службі та розвиток, зокрема, їхніх інноваційних якостей;
- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну котрим дасть налагодити взаємодію між персоналом та забезпечить доступ щодо інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства і розробки та впровадження стратегії навчання працівників на державній службі);
- покращення управлінського персоналу, розвиток компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція, самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно щодо норм моралі). Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат й уникнути конфліктів на державній службі.

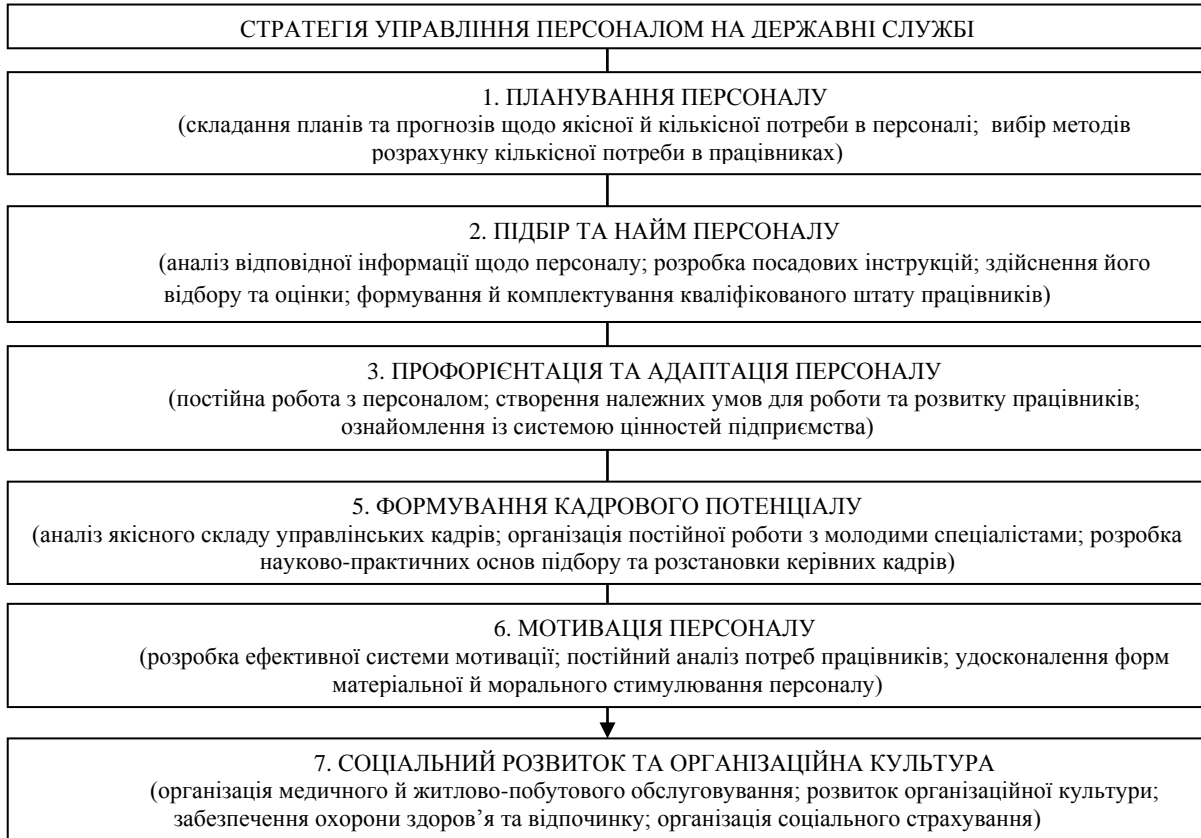


Рисунок 1. Процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі
Джерело: власна розробка автора

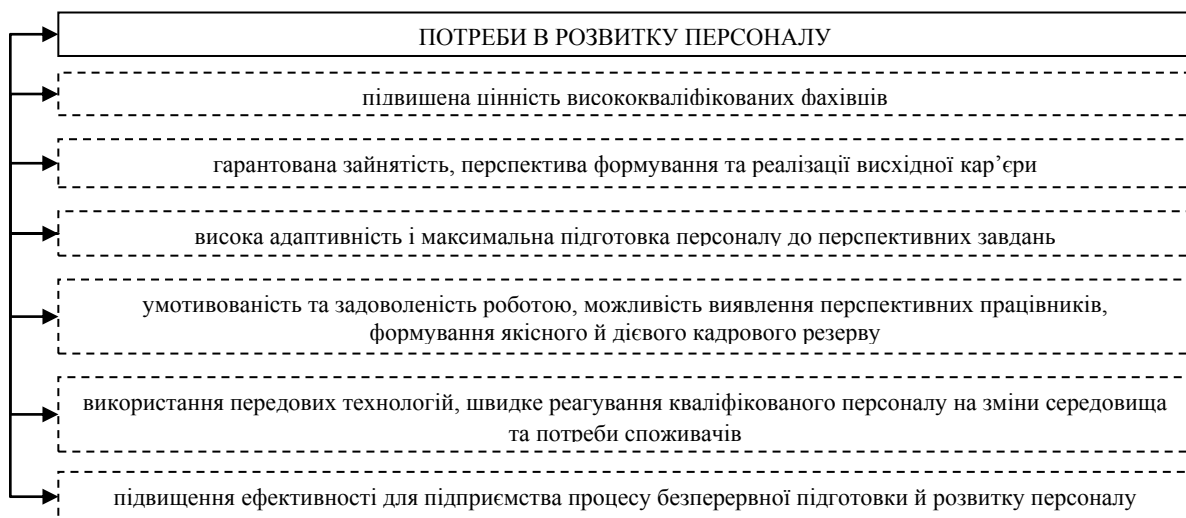


Рисунок 2. Переваги ефективного реалізації стратегії управління персоналом на державній службі
Джерело: власна розробка автора

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей на державній службі. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка різноманітних труднощів.

Висновки

Визначено, що процес управління персоналом здійснюється зусиллями багатьох людей – суб'єктів управління персоналом. Для кращого розуміння цього складного процесу, для спеціалізації суб'єктів управління ним, аналізу та оцінювання якості сукупний процес управління персоналом поділяють на кілька частин, які назвемо частковими процесами. Єдиного підходу щодо декомпозиції процесу управління персоналом не існує, тому в організації це робиться самостійно з урахуванням обставин.

Доведено, що у якості головного складника стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє комплексний інструмент, котрий спрямований на управління розвитком показників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити рівень ефективності упровадження на підприємстві стратегічного управління.

Зазначено, що підтримка і розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей і успішно, стабільно функціонувати. Тому одне з найважливіших місць у системі управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх яких обумовлений переважно високоефективних механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання або розвитку трудового потенціалу. Людський капітал визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

Сформовано процес управління персоналом і його розвитком, який взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал працівників стає центральним стратегічним ресурсом і найбільшою статтею витрат.

Abstract

The purpose of the article is to formulate approaches to the development and implementation of personnel management strategy in the civil service as a practical relationship of strategic decisions on enterprise activities with the personnel management system, as employees are both organizers and executors of all work.

It is determined that the process of personnel management is carried out by the efforts of many people - the subjects of personnel management. To better understand this complex process, to specialize the subjects of its management, analysis and evaluation of quality, the overall process of personnel management is divided into several parts, which are called partial processes. There is no single approach to the decomposition of the personnel management process, so the organization does it independently, taking into account the circumstances.

It is proved that the main component of strategic management is most often used a system of balanced scores, which is a comprehensive tool aimed at managing the development of indicators that ensures the achievement of strategic goals of the organization. Implementing them and comparing the achieved results with the planned ones, it is possible to assess the level of effectiveness of the implementation of strategic management in the enterprise.

The process of personnel management and its development has been formed, which is interconnected and depends on the strategy of the enterprise, and therefore should be implemented as a strategic one. Awareness of the strategic importance of staff development occurs when the potential of employees becomes a central strategic resource and the largest item of expenditure.

Список літератури:

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н. П. Базалійська // Інноваційна економіка. – 2019. – № 1. – С.138-142.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підручник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 468 с.
3. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2018. – Вип. 1 (6). – С. 36-40.
4. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: [навч. посіб.] / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. – 232 с.

5. Козак К.Б. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві / К. Б. Козак, Ю. О. Рубан // Економіка харчової промисловості. – 2018. – № 2. – С. 24-28.
6. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навч. посіб.] / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Кондор, 2016. – 453 с.
7. Михайлова Л.І. Управління персоналом: [навч. посіб.] / Л. І Михайлова. – К.: «Центр учбової літератури», 2017. – 353 с.
8. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 6 (84). – С. 165-168.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу підприємства: [навч. посіб.] / В. А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2016. – 388 с.
10. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. – Харків: Вид-во «ІНЖЕК», 2017. – 482 с.

References:

1. Bazalijska N.P. (2019). World experience of management of labor activity of personnel in the countries with the developed market economy. *Innovacijna ekonomika*, № 1, 138-142 [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2014). *Personnel management*. Kyiv: Centr uchbovoyo literatury [in Ukrainian].
3. Deliya O. (2018). Effective communication in personnel management. *Socialno-ekonomichni problemy i derzhava*, № 1 (6), 36-40 [in Ukrainian].
4. Dovbenko, V.I., & Melnyk, V.M. (2015). The potential and development of the enterprise. Lviv: Lvivska politexnika [in Ukrainian].
5. Kozak K.B. (2018). Improvement of the work of the personnel service at the enterprise. *Ekonomika xarchovoyi promyslovosti*, № 2, 24-28 [in Ukrainian].
6. Krushelnyczka, O.V., & Melnychuk, D.P. (2016). *Personnel management*. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].
7. Мухайлова, Л.І. (2017). *Personnel management*. Kyiv: Centr uchbovoyo literatury [in Ukrainian].
8. Myczka V.P. (2018). Personnel policy at the enterprise: problems and prospects. *Aktualni problemy ekonomiky*, № 6 (84), 165-168 [in Ukrainian].
9. Savchenko, V.A. (2016). *Enterprise personnel development management*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
10. Shherbak, V.G. (2017). *Enterprise personnel management*. Kharkiv: Vyd-vo "INZHEK" [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Кулінська А.В. Підходи до розробки та реалізації стратегії управління персоналом на державній службі / А. В. Кулінська // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2021. – № 1 (15). – С. 46-52. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2021.6. DOI: 10.5281/zenodo.4885164.

Reference a JournalArticle:

Kulinska A.V. Approaches to the development and implementation of a strategy for personnel management in the civil service / A. V. Kulinska // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2021. – № 1 (15). –P. 46-52. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/ejopu/2021/No1/46.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2021.6. DOI: 10.5281/zenodo.4885164.

