

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.7.2>

УДК 354/352

A. B. Ключник,

д. е. н., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6012-6666>

Н. О. Шышпанова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки,

Миколаївський національний аграрний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8347-5682>

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

A. Kliuchnyk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, The Head of the Department of Public Management and Administration and International Economy,

Mykolaiv National Agrarian University

N. Shyshpanova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration and International Economy,

Mykolaiv National Agrarian University

MECHANISMS FOR MANAGING LABOR RESOURCES IN THE PUBLIC SPHERE: REGIONAL ASPECT

У статті досліджуються механізми управління людськими ресурсами в державному секторі з урахуванням регіональних особливостей. Розглянуто ключові підходи до формування та розвитку кадрового потенціалу, зокрема стратегічне планування, мотиваційні програми та системи підвищення кваліфікації. Актуальність вивчення механізмів управління людськими ресурсами в державному секторі, особливо через регіональну призму, важко переоцінити. В епоху стрімкої глобалізації та децентралізації розуміння того, як регіональна динаміка впливає на управління людськими ресурсами, має вирішальне значення як для державних службовців, так і для науковців. Особливу увагу приділено аналізу регіональних відмінностей у контексті економічних, соціальних та демографічних чинників, що впливають на ефективність управління персоналом. У дослідженні підкреслюється необхідність адаптації національної політики до специфіки кожного регіону для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності державних послуг. Результати дослідження свідчать, що ефективність управління людськими ресурсами в державному секторі значною мірою залежить від регіональних особливостей. Аналіз виявив значні відмінності у рівні мотивації та кваліфікації працівників у різних регіонах, на які впливають економічні та соціальні умови. Регіони з вищим рівнем економічного розвитку демонструють кращі показники в управлінні людськими ресурсами завдяки більш досконалим системам професійного навчання та стимулювання працівників. Дослідження підкреслює нюанси управління людськими ресурсами в державному секторі, наголошуючи на вирішальній ролі регіональної динаміки. Заглиблюючись у тонкощі регіональних контекстів, дослідження висвітлює значні відмінності у мотивації та кваліфікації робочої сили, що залежать від економічних та соціальних умов. Крім того, воно підкреслює необхідність адаптації національної політики до регіональних особливостей, що сприятиме сталому розвитку та підвищенню ефективності державних послуг. Рухаючись уперед, політики

та практики повинні залишатися уважними до цих регіональних тонкощів, застосовуючи адаптивні стратегії для оптимізації управління людськими ресурсами в державному секторі. Такі зусилля є необхідними для створення стійких і гнучких систем управління, здатних задовольняти різноманітні потреби місцевих громад у різних регіонах.

The article examines the mechanisms of human resource management in the public sector, taking into account regional peculiarities. The key approaches to the formation and development of human resources, including strategic planning, motivational programs and professional development systems, are considered. The relevance of studying the mechanisms of human resource management in the public sector, especially through the regional prism, cannot be overestimated. In an era of rapid globalization and decentralization, understanding how regional dynamics affect human resource management is crucial for both public officials and academics. Particular attention is paid to the analysis of regional differences in the context of economic, social and demographic factors that affect the effectiveness of human resources management. The study emphasizes the need to adapt national policy to the specifics of each region to ensure sustainable development and improve the efficiency of public services. The results of the study show that the effectiveness of human resource management in the public sector largely depends on regional characteristics. The analysis revealed significant differences in the level of employee motivation and skills in different regions, which are influenced by economic and social conditions. Regions with a higher level of economic development demonstrate better performance in human resource management due to more advanced systems of professional training and incentives for employees. The study emphasizes the nuances of human resource management in the public sector, emphasizing the crucial role of regional dynamics. Delving into the intricacies of regional contexts, the study highlights significant differences in the motivation and skills of the workforce, depending on economic and social

conditions. In addition, it emphasizes the need to adapt national policies to regional specifics, which will contribute to sustainable development and increase the efficiency of public services. Moving forward, policymakers and practitioners should remain attentive to these regional nuances, applying adaptive strategies to optimize public sector HRM. Such efforts are necessary to create sustainable and flexible governance systems that can meet the diverse needs of local communities in different regions.

Ключові слова: *публічна адміністрація, трудові ресурси, механізми управління, регіональна політика, кадрова політика, регіональний розвиток.*

Keywords: *public administration, labor resources, management mechanisms, regional policy, personnel policy, regional development.*

Постановка проблеми. Механізми управління трудовими ресурсами у публічній сфері мають вирішальне значення для ефективного функціонування державних та муніципальних установ. Розгляд регіонального аспекту є особливо актуальним, оскільки він враховує специфіку місцевих умов, потреб та ресурсів. Попри те, що управління трудовими ресурсами є загальною проблемою для всієї країни, регіональні особливості можуть вимагати адаптації наявних механізмів для забезпечення оптимального використання трудового потенціалу [1, с. 94]. Забезпечення ефективного управління трудовими ресурсами на регіональному рівні сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й загальному соціально-економічному розвитку регіонів [2, с. 86]. Висхідні вимоги до якості публічних послуг вимагають від органів місцевого самоврядування нових підходів до управління персоналом. В умовах децентралізації важливо розробити та впровадити механізми, які дозволяють адаптувати національні стратегії до місцевих реалій.

Однією з головних проблем є недостатня адаптація національних політик до регіональних умов [3, с. 51] й це призводить до неефективного використання трудових ресурсів, низького рівня мотивації та професійного вигорання працівників. Крім того, існують значні диспропорції у фінансуванні регіональних програм, що впливає на можливості для розвитку кадрового потенціалу.

Сьогодні існує декілька підходів до управління трудовими ресурсами у публічній сфері. Серед них можна виділити нормативно-правове регулювання, кадрову політику, систему мотивації та підвищення кваліфікації [4, с. 12]. Однак ці механізми часто не враховують специфіку окремих регіонів, що знижує їх ефективність. Для покращення ситуації необхідно інтегрувати регіональні особливості у процес розробки та впровадження політик.

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами на регіональному рівні варто застосовувати комплексний підхід. Зокрема, слід враховувати місцеві потреби та ресурси при розробці програм підготовки та перепідготовки кадрів, удосконалювати систему мотивації з урахуванням специфіки регіону, а також забезпечити рівний доступ до фінансування та ресурсів. Важливо також розвивати інституційну спроможність місцевих органів влади.

Ефективне управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні є важливою умовою для забезпечення високої якості державних послуг та сталого розвитку регіонів. Врахування регіональних особливостей та потреб дозволить розробити більш адаптивні та ефективні механізми управління, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню умов праці та загальному розвитку регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження і публікації науковців у сфері управління трудовими ресурсами в публічній сфері з регіональним аспектом підкреслюють важливість адаптації

стратегічного підходу до специфіки кожного регіону. Беккен Дж., Герман М., Гончарук Н., Зайцева І., Обушна Н., Селіванов С., Сухорукова А., Хаджирадева С. відзначають, що одним з основних напрямків є розвиток інноваційних механізмів управління, які включають впровадження сучасних інформаційних технологій, електронного урядування та автоматизованих систем управління персоналом. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність управління, але й забезпечити більшу прозорість та відкритість у роботі публічних установ, що сприяє довірі громадян.

Баремян С., Барлджи К., Будякова О., Волощук Ю., Денисенко М., Лаптев В., Олуйка В., Панченко Х. зауважують, що важливим аспектом є регіональна специфіка управління трудовими ресурсами, що включає врахування місцевих соціально-економічних умов, демографічної ситуації та рівня розвитку інфраструктури. Успішні стратегії управління вимагають глибокого розуміння місцевих особливостей, що дозволяє більш точно планувати потреби в кадрах, визначати пріоритети у навчанні та розвитку персоналу, а також адаптувати соціальні програми для підвищення мотивації та утримання кваліфікованих кадрів.

Адут А., Андрєєва О., Величко З., Вусик Г., Кормишкін Ю., Ленда Р., Летучий Д., Лікарчук Н., Уманська В. наголошують, що вагомим аспектом є необхідність розвитку партнерства між державними установами, приватним сектором для підвищення якості та актуальності професійної підготовки кадрів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні та аналізі механізмів управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні. Завдання: проаналізувати наявні підходи та методи управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні; виявити основні проблеми та виклики, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління трудовими ресурсами в публічній сфері є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу. Основними завданнями є забезпечення ефективного функціонування державних установ, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, а також підвищення продуктивності праці [5, с. 260]. Важливими аспектами цього процесу є планування і прогнозування потреб у трудових ресурсах, оцінка і розвиток професійних навичок співробітників, а також створення сприятливих умов праці, що включає соціальні гарантії та можливості для професійного росту [6, с. 13]. Особливу роль в управлінні трудовими ресурсами в публічній сфері відіграють регіональні особливості. Кожен регіон має свої специфічні умови, які визначають структуру та обсяг трудових ресурсів, рівень їх кваліфікації та мобільності [7, с. 273]. Наприклад, у промислово розвинених регіонах існує вища потреба в технічних та інженерних кадрах, тоді як у сільськогосподарських регіонах потрібні працівники з аграрними спеціальностями. Також варто враховувати демографічні особливості, рівень урбанізації, наявність закладів освіти та інфраструктури.

Вагомим механізмом управління трудовими ресурсами на регіональному рівні є співпраця між місцевими органами влади, закладами освіти й бізнесом [8, с. 23]. Така взаємодія дозволяє формувати цільові програми підготовки фахівців, адаптовані до конкретних потреб регіону, а також забезпечувати зайнятість населення. Релевантною складовою є використання сучасних інформаційних технологій для моніторингу ринку праці й прогнозування його змін. Такий підхід дозволяє оперативно реагувати на виклики та забезпечувати стійкий розвиток регіональних трудових ресурсів.

Формування та розвиток трудового потенціалу є основним аспектом управління людськими ресурсами й це забезпечує підвищення ефективності роботи, конкурентоспроможності та адаптивності до змін у зовнішньому

середовищі. Відповідно науковці та аналітики виокремлюють основні підходи до цього процесу:

— стратегічне планування трудового потенціалу включає визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення, тобто: оцінка наявних ресурсів, компетенцій та визначення потреб у навчанні; визначення майбутніх потреб у кадрах на основі прогнозів розвитку організації, ринку праці та технологій; становлення пріоритетів і планів дій для розвитку людського капіталу, включаючи підвищення кваліфікації, ротацію кадрів та залучення нових працівників;

— мотиваційні програми спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів та їх утриманні в організації, тобто: заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети; визнання досягнень, кар'єрний ріст, можливості для професійного розвитку, корпоративна культура; гнучкий графік, віддалена робота, підтримка здоров'я та добробуту;

— постійне навчання та розвиток працівників є ключовими для підтримки їхньої професійної компетентності та адаптивності. До основних елементів належать: організація навчальних заходів всередині компанії для підвищення кваліфікації співробітників; направлення працівників на зовнішні курси, конференції та інші заходи; закріплення за працівниками досвідчених колег, які допомагають у розвитку професійних навичок; розробка індивідуальних планів розвитку для кожного працівника, що включає навчання, ротацію та інші заходи [9, с. 13-15; 10, с. 58-60].

Механізми управління трудовими ресурсами в публічній сфері України мають свої особливості, які варіюються залежно від області. Ефективне управління трудовими ресурсами включає різні аспекти, такі як методи найму, системи мотивації, оцінювання ефективності, навчання та розвиток персоналу, а також структуру управління. Кожна область України використовує різні підходи та практики для оптимізації роботи публічних

службовців. У таблиці 1 наведено приклад порівняння механізмів управління трудовими ресурсами в публічній сфері в різних областях України, що охоплює основні компоненти управління трудовими ресурсами, зокрема методи найму, системи мотивації, оцінювання ефективності, навчання та розвиток персоналу, а також структуру управління.

Таблиця 1. Відмінності в механізмах управління трудовими ресурсами публічної сфери в областях України

Область	Методи найму	Системи мотивації	Оцінювання ефективності	Навчання та розвиток персоналу	Структура управління
Вінницька	Розміщення вакансій онлайн	Матеріальні стимули	Річні оцінки, зворотний зв'язок	Професійний розвиток через онлайн курси	Матрична
Дніпропетровська	Внутрішні перевірки	Програми заохочення	Щоквартальні оцінки, KPI	Стажування, програми обміну досвідом	Ієрархічна
Запорізька	Прямий найм та інтерв'ю	Додаткові відпустки	Щорічні оцінки, 360 градусів	Спеціалізовані тренінги	Ієрархічна
Київська	Конкурсний відбір	Бонуси за продуктивність	Щорічні оцінки, KPI	Курси підвищення кваліфікації	Ієрархічна
Львівська	Співбесіди та тестування	Матеріальне і нематеріальне	Піврічні оцінки, 360 градусів	Семінари, тренінги	Матрична
Миколаївська	Традиційні оголошення, онлайн-платформи, центри зайнятості.	Фінансові бонуси, кар'єрне зростання, визнання, соціальні пакети	KPI, річні огляди, оцінка 360 градусів, регулярні звіти	Тренінги, семінари, онлайн-курси, наставництво	Ієрархічна, функціональна
Одеська	Рекомендації та конкурси	Програми лояльності	Щорічні оцінки	Вебінари, дистанційне навчання	Децентралізована
Полтавська	Конкурсний відбір	Програми визнання працівників	Щорічні оцінки, KPI	Курси підвищення кваліфікації	Ієрархічна
Харківська	Публічні оголошення	Соціальні пакети	Квартальні оцінки	Професійні курси	Ієрархічна
Херсонська	Співбесіди та тестування	Соціальні бонуси	Піврічні оцінки, 360 градусів	Тренінги, коучинг	Ієрархічна
Черкаська	Внутрішні конкурси	Додаткові виплати	Щорічні оцінки	Семінари, конференції	Децентралізована

Джерело: власна розробка авторів на основі [3; 7; 9; 10; 11].

Адаптація загальнонаціональних політик до специфіки кожного регіону є важливим аспектом для забезпечення стійкого розвитку та підвищення ефективності публічних служб й це стосується різних сфер, включаючи економічний розвиток, соціальні послуги, охорону здоров'я, освіту та управління трудовими ресурсами.

Для успішної адаптації політик необхідно враховувати декілька основних принципів. Перший принцип – диференціація, яка передбачає врахування економічних, соціальних та культурних особливостей кожного регіону, що дозволяє розробляти стратегії, які відповідають реальним потребам та умовам конкретної території. Другий принцип – гнучкість, що включає можливість швидкого реагування на зміни в регіональній ситуації, що особливо важливо в умовах криз або швидких економічних змін, коли своєчасне коригування політик може мати вирішальне значення. Третій принцип – інклюзивність, що означає залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень, яка сприяє підвищенню легітимності політик та забезпечує їх краще впровадження на місцях [12, с. 141].

Механізми управління трудовими ресурсами публічної сфери також потребують регіональної адаптації, що охоплює кілька ключових аспектів. По-перше, необхідно забезпечити децентралізацію управління, що дозволяє місцевим органам влади краще контролювати та управляти трудовими ресурсами відповідно до специфіки регіону. По-друге, варто розробляти та впроваджувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, що орієнтовані на конкретні потреби регіону й це допомагає забезпечити відповідність кваліфікацій працівників вимогам місцевого ринку праці. По-третє, важливо стимулювати залучення молоді та фахівців у регіони через створення сприятливих умов для роботи та життя. По-четверте, необхідно впроваджувати інноваційні підходи до управління трудовими ресурсами, використовуючи сучасні інформаційні технології та інструменти для оптимізації роботи та підвищення ефективності [13, с. 130].

Ефективність управління трудовими ресурсами в публічній сфері значною мірою залежить від регіональних особливостей, зокрема відмінностей у рівні мотивації та кваліфікації працівників, які зумовлені економічними та соціальними умовами. Наприклад, у Києві, столиці України, спостерігається висока концентрація кваліфікованих кадрів, що обумовлено наявністю численних закладів вищої освіти та наукових установ. Тут рівень заробітної плати у публічному секторі є вищим, ніж у багатьох інших регіонах, що стимулює працівників до ефективнішої роботи. За даними Державної служби статистики України, середня заробітна плата у Києві в публічній сфері на 2023 рік становила близько 15 000 гривень на місяць. Однак у східних регіонах України, таких як Донецька та Луганська області спостерігається дефіцит кваліфікованих кадрів у публічній сфері, а рівень заробітної плати є нижчим, що знижує мотивацію працівників. За статистичними даними, середня заробітна плата в публічному секторі у цих регіонах становить близько 10 000 гривень на місяць [11].

Західні області України, такі як Львівська та Івано-Франківська, демонструють іншу динаміку. Тут рівень мотивації працівників у публічній сфері часто є вищим завдяки міцним традиціям місцевого самоврядування та активній громадянській позиції населення. Хоча рівень заробітної плати тут є середнім по країні, близько 12 000 гривень на місяць, але висока соціальна згуртованість та активна участь у місцевих ініціативах сприяють ефективнішому управлінню трудовими ресурсами [11]. У південних регіонах, зокрема в Одеській області, спостерігається значний вплив економічних умов на управління трудовими ресурсами. Розвинена портова інфраструктура та туристичний потенціал регіону забезпечують відносно високий рівень економічної активності, що позитивно впливає на мотивацію працівників у публічному секторі. Середня заробітна плата тут також є досить високою – близько 13 000 гривень на місяць [11].

Регіони з вищим рівнем економічного розвитку в Україні мають кращі показники управління трудовими ресурсами завдяки більш розвиненим системам професійного навчання та стимулювання персоналу. Зокрема, у таких регіонах як Київ, Харківська та Дніпропетровська області, частка працівників, які проходять професійне навчання, складає близько 40-50%. Це значно перевищує середні показники по країні, де частка таких працівників становить близько 20-30%. Крім того, у цих регіонах на 10-15% вище рівень задоволеності працівників умовами праці та мотиваційними програмами, що сприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню продуктивності праці [11].

Приміром, механізми управління трудовими ресурсами у публічній сфері Миколаївської області базуються на впровадженні сучасних управлінських технологій та підвищенні кваліфікації кадрів. Згідно з даними Державної служби статистики України, чисельність працівників у державних установах області на початок 2023 року становила близько 26 тисяч осіб, що на 8% більше порівняно з 2022 роком [11] й це зростання обумовлене активною реалізацією програм соціального захисту та охорони здоров'я. Наприклад, чисельність працівників у сфері охорони здоров'я збільшилася на 12%, досягнувши 8 тисяч осіб [11], що пов'язано з новими ініціативами з медичної реформи та розширенням послуг для населення. Одним із ключових механізмів управління трудовими ресурсами стало впровадження цифрових технологій та автоматизації процесів. На початок 2023 року понад 70% державних установ Миколаївської області перейшли на електронний документообіг, що дозволило скоротити адміністративні витрати на 15% і підвищити оперативність управлінських процесів. Цифровізація дозволила зменшити час обробки документів на 20%, а впровадження систем електронного контролю робочого часу допомогло знизити кількість запізнь і відсутностей на робочому місці на 10% [11]. Відповідні заходи сприяли підвищенню дисципліни та ефективності роботи працівників.

Програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів є одним з найважливіших механізмів управління трудовими ресурсами у публічній сфері у Миколаївській області. У 2023 році близько 60% державних службовців пройшли курси підвищення кваліфікації, що сприяло зростанню їхньої продуктивності праці на 10%. Зокрема, у сфері соціального захисту та адміністративного управління було проведено спеціалізовані тренінги для 45% працівників, що дозволило підвищити якість надання публічних послуг й це підтверджується зростанням задоволеності населення роботою державних установ, що відображається у збільшенні позитивних відгуків громадян на 18% порівняно з попереднім роком [11].

Для покращення управління трудовими ресурсами у публічній сфері на регіональному рівні в Україні слід зосередитися на трьох основних стратегіях. Першою стратегією є впровадження системи безперервного професійного розвитку для державних службовців [14, с. 27], що передбачає регулярне проведення тренінгів, семінарів та курсів підвищення кваліфікації, які допоможуть працівникам публічної сфери залишатися в курсі сучасних тенденцій та методів управління. Додатково слід запровадити систему сертифікації для підтвердження набутих навичок та знань, що сприятиме підвищенню професіоналізму та компетентності державних службовців.

Другою стратегією є оптимізація процесу підбору та розподілу кадрів. Важливо впровадити сучасні методи оцінки компетенцій кандидатів на державні посади, включаючи психологічні тести, інтерв'ю за компетенціями та кейс-методи [15, с. 204]. Для ефективного розподілу трудових ресурсів необхідно розробити та впровадити систему аналізу потреб у кадрах, що базується на реальних показниках роботи організацій та підрозділів, що дозволить забезпечити оптимальне співвідношення кількості працівників до обсягу виконуваних завдань та підвищити ефективність роботи.

Третьою стратегією є впровадження системи мотивації та стимулювання працівників [16, с. 70]. Варто розробити комплексну програму

матеріального і нематеріального заохочення, яка включатиме як фінансові бонуси, так і додаткові переваги, такі як гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного росту та професійного розвитку. Також важливо створити сприятливі умови для роботи, забезпечити сучасні технічні засоби та комфортні робочі місця. Все це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, їх мотивації до якісного виконання своїх обов'язків та зниженню рівня плинності кадрів.

Висновки. Управління трудовими ресурсами в публічній сфері є критичним елементом забезпечення ефективного функціонування регіональних органів влади. В умовах децентралізації та реформування публічної сфери управління кадрами набуває особливого значення для досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. Основна увага приділяється створенню сприятливих умов для професійного зростання працівників та їхнього залучення до процесів прийняття рішень.

На регіональному рівні управління трудовими ресурсами стикається з багатьма викликами, такими як недостатнє фінансування, нерівномірний розподіл кадрів, низький рівень мотивації працівників та відсутність ефективних механізмів стимулювання. Ці проблеми вимагають комплексного підходу до їх вирішення, включаючи оптимізацію процесів планування та розвитку трудових ресурсів, а також впровадження інноваційних технологій управління. Ефективне управління трудовими ресурсами передбачає ретельне планування та підбір кадрів відповідно до потреб регіональної економіки та суспільства. Для цього необхідно використовувати інструменти стратегічного планування, аналізу ринку праці та прогнозування потреб у кадрах. Важливою складовою є створення системи резерву кадрів, що дозволить оперативно заміщувати вакантні посади та забезпечувати стабільність роботи регіональних органів влади.

Для підвищення ефективності роботи працівників публічної сфери необхідно впроваджувати дієві системи мотивації та стимулювання, що

містить як матеріальні (заробітна плата, премії, соціальні пільги), так і нематеріальні (кар'єрний ріст, професійне навчання, визнання заслуг) стимули. Важливо також забезпечити прозорість і справедливість у процесах оцінки результатів праці та нарахування винагород.

Впровадження інноваційних підходів до управління трудовими ресурсами, таких як використання інформаційних технологій, автоматизація процесів, створення електронних баз даних та платформ для взаємодії, сприяє підвищенню ефективності та прозорості роботи регіональних органів влади. Ці технології дозволяють оптимізувати процеси підбору та управління персоналом, підвищити якість надання публічних послуг та забезпечити відкритість і підзвітність органів влади перед громадськістю.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління трудовими ресурсами в публічній сфері на регіональному рівні є багатогранним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу та врахування специфіки кожного регіону. Впровадження сучасних методів та інструментів управління, орієнтованих на розвиток і мотивацію працівників, є ключовим чинником успішного функціонування публічної сфери та досягнення стійкого регіонального розвитку.

Література

1. Bekken J. Restoring Labor to the Public Sphere. *Journalism & Communication Monographs*. 2020. № 22.1. P. 92-96.
2. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 3-4 (5-6). С. 81-88.
3. Олуйка В. М. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. Київ, 2018. 504 с.
4. Барегамян С., Барлджи К. Теоретико-правові засади формування кадрової політики у сфері державної служби в контексті євроінтеграції

України. *Вісник Маріупольського державного університету*. 2018. Вип. 16. С. 8-14.

5. Adut A. A theory of the public sphere. *Sociological Theory*. 2012. № 30.4. P. 238-262.

6. Likarchuk N., Andrieieva O., Likarchuk D., Bernatskyi A. Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere. *Studies in Media and Communication*. 2022. № 10(1). P. 9-16.

7. Likarchuk N., Velychko Z., Andrieieva O., Lenda R., Vusyk H. Manipulation as an element of the political process in social networks. *Cuestiones Políticas*. 2023. № 41(76). P. 769-779.

8. Zaitseva I. V., Malafeev O. A., Skvortsova O. I., Bondar V. V. Model of distribution of labor resources among regions in order to improve their economic indicators. *Components of Scientific and Technological Progress*. 2021. № 6. P. 21-24.

9. Герман М. А., Сухорукова А. Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. № 3(28). С. 10-16.

10. Гончарук Н. Європейський досвід управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. *Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України*: матеріали 19-ої наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро. 2022. С. 58-61.

11. Labor resources in Ukraine. 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/search/?q=labor+resources+in+Ukraine&p=1> (Дата звернення: 13.06.2024)

12. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144.

13. Панченко Г. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 10(12). С. 123-135.

14. Кормишкін Ю., Уманська В. Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 4. С. 24-34.

15. Селіванов С., Обушна Н., Хаджирадєва С. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Каравела, 2019. 291 с.

16. Лаптєв В. Дослідження інституційного середовища управління людськими ресурсами в Україні. Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку: зб. наук. пр. К.: ІЕП НАНУ, 2016. С. 63-72.

References

1. Bekken, J. (2020), "Restoring Labor to the Public Sphere", *Journalism & Communication Monographs*, vol. 22.1, pp. 92-96.

2. Letuchy, D. M. (2014), "Foreign practice of forming styles of personnel management in the field of public service", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 3-4 (5-6), pp. 81-88.

3. Oluika, V. M. (2018), *Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii* [Personnel management in the conditions of decentralization]. Kyiv, Ukraine.

4. Baramian, S. and Barldzhy, K. (2018), "Theoretical and legal foundations of the formation of personnel policy in the field of civil service in the context of European integration of Ukraine", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 16, pp. 8-14.

5. Adut, A. (2012), "A theory of the public sphere", *Sociological Theory*, vol. 30.4, pp. 238-262.

6. Likarchuk, N., Andrieieva, O., Likarchuk, D. and Bernatskyi, A. (2022), "Impression marketing as a tool for building emotional connections in the public administration sphere", *Studies in Media and Communication*, vol. 10(1), pp. 9-16.
7. Likarchuk, N., Velychko, Z., Andrieieva, O., Lenda, R. and Vusyk, H. (2023), "Manipulation as an element of the political process in social networks", *Cuestiones Políticas*, vol. 41(76), pp. 769-779.
8. Zaitseva, I. V., Malafeev, O. A., Skvortsova, O. I. and Bondar, V. V. (2021), "Model of distribution of labor resources among regions in order to improve their economic indicators", *Components of Scientific and Technological Progress*, vol. 6, pp. 21-24.
9. Herman, M. A. and Sukhorukova, A. L. (2021), "Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmiv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehtratsii", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3(28), pp. 10-16.
10. Honcharuk, N. (2022), "European experience of human resource management in the field of public service", *Aktualni problemy yevropeiskoi ta yevroatlantychnoi intehtratsii Ukrainy* [Actual problems of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine], Materialy 19-oi nauk.-prakt. konf. [Materials of the 19th scientific and practical conference], 16 chervnia 2022 r., m. Dnipro, pp. 58-61.
11. Statista (2024), "Labor resources in Ukraine", available at: <https://www.statista.com/search/?q=labor+resources+in+Ukraine&p=1> (Accessed 13.06.2024)
12. Denysenko, M. P., Budiakova, O. Yu. and Voloshchuk, Yu. V. (2019), "Foreign experience of personnel management", *Vcheni zapysky universytetu «KROK». Serii: Ekonomika*, vol. 2, pp. 137-144.
13. Panchenko, H. (2022), "Essential characteristics of the personnel management system in the civil service in modern Ukraine", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10(12), pp. 123-135.

14. Kormyshkin, Yu. and Umanska, V. (2021), “Effective tools for personnel management in local governments”, *Visnyk ahrarnoi nauky Prychornomia*, vol. 4, pp. 24-34.

15. Selivanov, S., Obushna, N. and Khadzhyradieva, S. (2019), *Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky* [Development of Human Resources Potential of the Civil Service in Ukraine in the Context of Reforms]. Karavela, Kyiv, Ukraine.

16. Laptiev, V. (2016), “Study of the institutional environment of human resource management in Ukraine”, *Stratehiia i mekhanizmy rehuliuвання promyslovoho rozvytku* [Strategy and mechanisms of regulation of industrial development], IEP NANU, Kyiv, Ukraine, pp. 63-72.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2024 р.