

Маргасова В.Г.

Національний університет «Чернігівська політехніка»

ORCID ID: 0000-0001-8582-2158

ФЕНОМЕНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ТЕОРЕТИЧНОЇ КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЇ

У статті проведено аналіз стану дослідження феномену управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та з'ясовано особливості його теоретичної концептуалізації. Враховуючи широкий спектр наукових досліджень із питань управління людськими ресурсами (HRM) та формування кадрового потенціалу державної служби загалом, констатовано наявну поліваріантність наукових підходів до трактування сутності таких понять як «персонал», «кадри», «людські ресурси». З'ясовано, що управління людськими ресурсами розглядається як історичний етап розвитку менеджменту в галузі управління персоналом, що означає перехід від розуміння персоналу як носія мускульної сили через уявлення про персонал як соціальну систему до визначення персоналу як основного ресурсу управління й бази формування конкурентної переваги організації. Встановлено, що сучасна концепція HRM базується на ідеї, що працівники компанії є її найціннішим ресурсом. Основними особливостями цієї концепції є: стратегічне партнерство; фокус на людському капіталі; система мотивації; управління талантами; адаптивність до змін та ін. Обґрунтовано, що HRM на державній службі можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, перш за все – систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. Відзначено, що поряд із осмисленням феноменології HRM у науковому дискурсі відкритим залишається питання щодо обґрунтування концептуальних засад формування цілісної системи HRM на державній службі, яка має відповідати як сучасним суспільним викликам у сфері державного управління в Україні тощо. Зроблено висновок, що принциповою ознакою сучасного концепту HRM на державній службі є використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в організації, орієнтація на прихильність державних службовців та цінності державного органу (в більший мірі на моральні та суспільні цінності) та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу. При цьому в умовах запровадження в Україні засад сервісно-орієнтованої держави повинно відбуватися зміщення акцентів більше до соціального статусу працівників, де головними аспектами такого статусу є новаторство, лідерство у генеруванні нових ідей та створенні на їх основі інноваційних публічних послуг, самореалізація та визнання, належність до команди творчого спрямування та ін.

Ключові слова: державне управління, державна служба, кадри, людські ресурси, модернізація, персонал, управління людськими ресурсами, управління людськими ресурсами на державній службі.

Постановка проблеми. Державна служба України є основою державного управління, яке наразі переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше перемищуються в антропологічну площину. Тому, на думку багатьох науковців [1; 6; 9; 15; та ін.], настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами (HRM). При цьому зауважимо, що сама трансформація управління людськими ресурсами державної служби – це досить складний та динамічний системний процес перетво-

рень у сфері управління людськими ресурсами державної служби, що уможливорює перехід від так званого «традиційного» управління персоналом організації до безперервного, динамічного стану управління людськими ресурсами в контексті його постійного оновлення та вдосконалення складових механізмів, функцій, форм, методів, технологій, інструментів і способів управлінської діяльності.

З огляду на це, для України, яка наразі перебуває на шляху системного реформування державного управління, одним зі стратегічних напрямків

такого реформування є «модернізація системи державної служби та управління людськими ресурсами, формування нової кадрової політики, що виражається в активізації і професіоналізації державних службовців, застосуванні сучасних HR-технологій, нарощуванні та конструктивному використанні кадрового потенціалу» [1].

Враховуючи, викладене вище, можемо стверджувати, що уточнення сутності феномену (від грецького *φαινόμενον* – «явище») управління людськими ресурсами на державній службі та особливостей його теоретичної концептуалізації залишається досить затребуваними вітчизняною державно-управлінською наукою і практикою державотворення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретико-прикладні аспекти управління людськими ресурсами є предметом наукового доробку цілої плеяди зарубіжних та вітчизняних авторів. Зокрема еволюційний розвиток наукових концепцій щодо дослідження сутності персоналу/людських ресурсів в управлінському контексті був закладений у дослідженнях класиків управлінської та економічної теорії Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо, М. Армстронга та ін.

Істотний внесок у розвиток загальної теорії управління персоналом/ людськими ресурсами здійснили такі вітчизняні науковці як: О. Балусьва, Д. Богиня, О. Грішнова, В. Колпаков, А. Колот, А. Кредісов, В. Лаптев, та інші.

При цьому проблематика модернізації державної служби та управління людськими ресурсами в Україні досить послідовно розглядається в наукових розробках В. Бакуменка, Н. Гончарук, О. Линдюк, В. Мельника, Г. Мостового, Н. Обушної, І. Поліщук, Л. Прудіус, О. Руденко, С. Серьогіна, та ін.

Незважаючи на досить вагомий напрацювання науковців у контексті досліджуваної нами проблематики, комплексні теоретико-методичні розробки щодо управління людськими ресурсам в умовах утвердження антропологічної спрямованості державного управління ще залишаються далекими від завершення, тому перебувають в епіцентрі серйозних наукових дискусій.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз стану дослідження феномену управління людськими ресурсами на державній службі в науковому дискурсі та з'ясування особливостей його теоретичної концептуалізації.

Виклад основного матеріалу. Як відомо, наукове обґрунтування понятійно-категорійного апа-

рату є вихідним моментом будь-якого наукового дослідження та важливим напрямом подальшої наукової рефлексії в контексті визначеності науково-теоретичного мислення. Отже, очевидно, що визначення сутності поняття «управління людськими ресурсами на державній службі» – принципове завдання, що допоможе досягти більш чіткої самоідентифікації та змістовності відносин у цій сфері, адже на сьогодні ця категорія залишається досить популярною в теорії та практиці державного управління.

Враховуючи досить широкий спектр наукових досліджень із питань управління людськими ресурсами та формування кадрового потенціалу державної служби загалом, маємо констатувати наявну поліваріантність наукових підходів до трактування сутності таких понять як «персонал», «кадри», «людські ресурси» тощо.

Загалом дефініція «управління людськими ресурсами» у своїй теоретичній конструкції поєднує декілька складових, базовою серед яких є компонента «ресурси». З огляду на це, відзначимо, що більшість наукових джерел підтверджують походження поняття «ресурси» від французького слова “ressource” – допоміжні засоби (дослівний переклад – кошти, цінності, запаси, а також можливості, джерела засобів, доходів), аналогічне значення цей термін має і в англійській мові [2]. У відповідності до сучасного сприйняття «ресурси (англ. resources) – все, що можна використати для виробництва благ для задоволення потреб людини. Включають природні і людські ресурси» [3].

Виходячи з визначень, наведених у словниках, можна зробити висновок, що трактування дефініції «людські ресурси» має базуватись на такому постулаті: ресурс – це «вихідний матеріал», який трансформується у продукт праці. Щодо людських ресурсів таким вихідним матеріалом є потенціал (від лат. *potentia* – можливість, потужність, сила), що виявляється в компетенціях як здатностях, носіями яких є люди; а продуктом праці – продукція та послуги підприємств та організацій з урахуванням профілю їх діяльності [4].

Вперше термін «людський ресурс» (від англ. Human Resource (HR)) був використаний у 1893 році американським економістом Дж. Коммонс у його праці «Розподіл багатств» (англ. The Distribution of Wealth), проте надалі дослідник його так і не розвинув.

Сучасного ж трактування та активного використання в науковому дискурсі термін «людський ресурс» набув у 70–80-х роках ХХ ст. у системі

американського менеджменту щодо персоналу підприємств, унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві та переходу від «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами». Як справедливо зазначає А. Кредісов, криза «етики праці», що проявила себе у 1980-х рр., поставила питання про відмову від наявної системи управління «людським фактором» і необхідність поступового переходу до концепції управління «людськими ресурсами». У цій концепції людські ресурси розглядаються як найцінніші активи організації, як люди, що індивідуально та колективно здійснюють свій внесок у досягнення організаційних цілей. Такий погляд на людські ресурси відповідає сучасній етимології слова «ресурси» в сучасній економічній науці та менеджменті. Водночас у сучасному менеджменті змінюються погляди на сам зміст слова «ресурси»: якщо раніше воно означало запаси або потужності будь-якого виду, то тепер – здатність справлятися з будь-якою ситуацією [5, с. 35].

Наразі, як відзначає В.Лаптев, «людські ресурси стали унікальною категорією в економіці, яка сприяє зламу існуючих парадигм та діалектиці новітніх, створенню нових наукових теорій та пошуку практик, які б давали можливість найбільш повно використовувати та розвивати ці ресурси» [6, с. 38]. Інакше кажучи, людські ресурси – це ресурси, що знаходяться в площині знань, навичок і мотивації людей. Вони є найменш мобільними з усіх чотирьох факторів виробництва, однак такими, що зростають з віком та досвідом, чого не може не один інший ресурс.

Хоча до сьогодні часто поряд із поняттям «людські ресурси» використовують поняття «кадри» (від фр. *cadre* – «рамка, тобто люди в рамці») та «персонал» (від лат. *persona*: особа, особистість; 2) важлива особа). Іноді – ці терміни використовуються для позначення людських ресурсів в організації, але вони мають все-таки деякі відмінності у сутності.

Так, наприклад, сутність поняття «кадри» найчастіше визначають через «кваліфіковану робочу силу (включає, як фактично зайнятих у народному господарстві працівників, так і потенційні кадри), яка характеризується наявністю професійної працездатності у її носіїв» [7; 8]. Тобто «кадри», в основному, це кваліфіковані працівники, які мають професійну підготовку, спеціальні знання, трудові навички, або досвід роботи в обраній сфері трудової діяльності та забезпечують досягнення цілей організації в якій вони працюють [9].

Згідно більш осучасненого підходу «кадри», зазвичай, відносяться до підрозділу організації, що відповідає за управління персоналом: рекрутинг, відбір, тренінг, оцінку, стимулювання та звільнення співробітників. Кадрова служба зазвичай фокусується на тому, щоб забезпечити оптимальне використання людських ресурсів в організації.

Відповідно «персонал» – це вже більш загальний термін, що вказує на всіх працівників організації, які займають певне робоче місце. Персонал включає у себе будь-яких працівників – від менеджерів до оперативного персоналу. Як правило, під персоналом розуміють «колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту)» [10]. Економічна енциклопедія визначає персонал як «частина кадрів і позаштатні працівники, що знаходяться в оперативному управлінні, становлять об'єкт управління» [2].

Водночас ми поділяємо позицію І. Петрової, що в сучасній теорії та практиці все більше поширення набуває термін «людські ресурси», який, на відміну від терміна «персонал», має більш виражене соціальне забарвлення, акцентуючи увагу на індивідуальних особливостях працівників, їх новій ролі у сучасному виробництві [11]. Водночас прийнято вважати, що впровадження в науковий дискурс поняття «людські ресурси» як «...це специфічного й найважливішого ресурсу з усіх видів економічних ресурсів» [12] пов'язується з втраченою актуальністю категорій «трудові ресурси» та «кадри», а її поширення зумовлено розвитком теорії людського капіталу та глобалізаційних світових процесів загалом.

Як фактор економічного розвитку людські ресурси – це працівники, які мають певні професійні та практичні навички і знання, творчі і розумові здібності, моральні цінності, культуру праці, що можуть бути використані у трудовому процесі. Саме тому по відношенню до поняття «людські ресурси» іноді використовують термін «трудові ресурси». Проте, ми солідарні з В. Лаптевим, що визначальною ознакою трудових ресурсів є саме вік, що характеризує працездатність населення. У зв'язку з цим поняття «трудові ресурси» ототожнюються з поняттям «працездатне населення», яке згідно методології Міжнародної організації праці (МОП) поділяється на економічно активне та економічно неактивне. При цьому економічно-активне населення (також використовується як «робоча сила») – це частина населення обох статей, яка протягом певного періоду

забезпечує пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів і надання послуг. У свою чергу, економічно неактивне населення формують особи у віці 15–70 років, які не можуть бути класифіковані як зайняті або безробітні, тобто не формують пропозицію на ринку праці [6, с. 42].

На сьогодні управління людськими ресурсами (HRM) розглядається як історичний етап розвитку менеджменту в галузі управління персоналом, що означає перехід від розуміння персоналу як носія мускульної сили через уявлення про персонал як соціальну систему до визначення персоналу як основного ресурсу управління й бази формування конкурентної переваги організації.

У даному контексті нагадаємо, що М. Армстронг взагалі вибудує чітку мережу взаємозв'язків між спектром таких концептуальних понять: «управління людьми», «управління людським капіталом», «управління людськими ресурсами», «управління персоналом». Він наполягає на тому, що поняття «управління людьми» (політика і практика, які регулюють, як люди керуються й розвиваються в організаціях) поєднує в собі такі взаємопов'язані поняття як «управління людськими ресурсами» та «управління людським капіталом», що прийшли на заміну поняттю «управління персоналом». Хоча саме філософія та практика управління персоналом заклали фундамент практики управління людськими ресурсами та управління людським капіталом [13].

Загалом сучасна концепція управління людськими ресурсами базується на ідеї, що працівники компанії є її найціннішим ресурсом. Основними особливостями цієї концепції є:

- стратегічне партнерство: система управління людськими ресурсами виступає як стратегічний партнер, співпрацюючи з вищим керівництвом при вирішенні стратегічних завдань;

- фокус на людському капіталі: концепція акцентує увагу на розвитку та підвищенні кваліфікації персоналу, від якого залежить успіх організації;

- система мотивації: управління людськими ресурсами спрямоване на створення системи мотивації працівників через розвиток кар'єри, фінансові стимули та інші можливості;

- управління талантами: концепція включає в себе пошук, залучення та утримання найкращих спеціалістів в організації для забезпечення її конкурентноспроможності;

- адаптивність до змін: управління людськими ресурсами відкрите до нових методів та технологій, готове до адаптації до змін в середовищі.

Всі, перераховані вище особливості, спрямовані на підвищення продуктивності та ефективності праці в організації шляхом правильного спрямування HRM. При цьому важливо відзначити, що в сучасному розумінні поняття «управління людськими ресурсами» акцент більше робиться на стратегічному аспекті розв'язання проблеми, а поняття «управління персоналом» більшою мірою характеризує тактичну та оперативну роботу з персоналом. Так, за визначенням М. Армстронга, «управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і здійснюють індивідуальний та колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії» [13].

Відповідно загальна філософія HRM має включати такі позиції:

- людські ресурси створюють конкурентні переваги сучасної організації;

- необхідність орієнтуватися на прихильність працівників;

- прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію організації. Тобто HRM – це стратегічний, інтегрований та узгоджений підхід до зайнятості, розвитку та добробуту осіб, які працюють в організації.

Загалом основні відмінності між поняттями «управління персоналом» та «HRM» виявляються у ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо.

HRM на сьогодні досить швидко перетворюється в одну з провідних функцій будь-якої організації, у тому числі й у сфері державної служби. Адже, як відомо, держава набуває реальності завдяки персоналу, кадровому складу своїх органів, а завдання і функції держави виконуються за умови практичної реалізації завдань і функцій контингенту державних службовців.

Чинним Законом України «Про державну службу» (ст. 1) [14] виокремлено функцію з управління персоналом державних органів. Логіка такого виокремлення полягає у наскрізному значенні цієї функції для публічної адміністрації в умовах системних реформ в Україні.

У свою чергу Н. Гончарук та Л. Прудіус відзначають, що на державній службі термін «людські ресурси» характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад або весь персонал

державного органу і включає здатність до творчості й потенційні можливості всебічного розвитку державних службовців, організаційну культуру, етику і моральну надійність, удосконалення взаємовідносин у колективі, відповідальність, мотивацію та стимулювання тощо. Що стосується управління людськими ресурсами на державній службі – це здійснення всіх функцій менеджменту, пов'язаних із плануванням, добором, розвитком, раціональним використанням, оцінкою, мотивацією та винагородою, вдосконаленням потенціалу людських ресурсів державних органів. Управління людськими ресурсами можна розглядати і як частину стратегії державного органу, що включає цілеспрямоване комплексне забезпечення його функціонування необхідним складом персоналу, а також створення сприятливих соціально-психологічних умов для його продуктивної діяльності. Управління людськими ресурсами в державних органах ширше за змістом діяльності порівняно з управлінням персоналом, а тому, на думку авторів, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам [1].

Водночас згідно ст. 18 Закону України «Про державну службу», саме 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 та 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 [14].

Відповідно HRM на державній службі можна розглядати як самостійно функціонуючу систему, перш за все – систему кадрової роботи, що включає реальні цілі, завдання, пріоритети, механізми і технології. HRM передбачає нормативно-правове, методичне, організаційне, інформаційне, документаційне і ресурсне забезпечення системи управління людськими ресурсами. HRM на державній службі має здійснюватися в межах і на основі сучасної державної кадрової політики, реалізації її цілей, принципів, стандартів та пріоритетів, є ефективним механізмом реалізації кадрової стратегії органу публічної влади, здатним суттєво підвищити ефективність його діяльності [1].

У зв'язку з викладеним, слід звернути увагу на наявність різноманітних наукових підходів, на яких будується сучасна система HRM на державній службі, серед них: стратегічний, системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний і компетентнісний.

Хоча, в контексті чинного законодавства, а саме Законом України «Про державну службу» [14] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Такий підхід має на меті всебічну підготовку особи як фахівця своєї справи та повноправного члена соціуму. Зауважимо, що впровадження компетентнісного підходу у практику публічного управління, досить логічно пояснюється особливістю імплементації положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС.

Водночас поряд із осмисленням феноменології HRM у науковому дискурсі відкритим залишається питання щодо обґрунтування концептуальних засад формування цілісної системи HRM на державній службі, яка має відповідати як сучасним суспільним викликам у сфері державного управління в Україні тощо.

Принагідно нагадаємо, що управління людськими ресурсами як наука зі своїм категорійним апаратом, теоріями, принципами, законами і закономірностями сформувалося зовсім недавно, а саме на поч. XX ст., коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929–1933 років, розпад імперій тощо).

З того часу відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня управління кадрами/трудовами ресурсами (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) до управління персоналом (починаючи з 20–30-х рр. XX ст.) і далі – управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) та управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.). З огляду на це, ми підтримуємо наукову позицію згаданих науковців, що «у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [15]. Тобто лише протягом XX ст. у сфері HRM відбувається:

1) поява та зміна як мінімум 4-х базових концепцій менеджменту, серед яких: управління кадрами (трудовими ресурсами) (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.); управління персоналом (починаючи з 20–30-х рр. XX ст.); управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.); управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.);

2) еволюція безлічі наукових управлінських шкіл (школа наукового управління, адміністративна школа управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук, командного менеджменту тощо);

3) розвиток нових наукових теорій (на кшталт, теорії X та Y Д. Мак Грегора, теорії Z У. Оучі, теорії управління талантами Д. Уоткінсона, теорії І Д. Мерсера та ін.);

4) поява та розвиток наукових підходів у сфері управління персоналом/ людськими ресурсами (економічного, органічного і гуманістичного).

З огляду на це, можна стверджувати, що поява різних шкіл, теорій та концепцій управління людськими ресурсами й управління людиною є закономірним явищем в еволюції системи управління, що відповідає головним етапам суспільного розвитку в цілому. На наше переконання, основні наукові розробки таких шкіл у подальшому можуть бути успішно використані при теоретичній концептуалізації особливостей HRM на державній службі.

Висновки. Резюмуючи викладене, можемо констатувати, що розроблення сучасного концепту управління людськими ресурсами на державній

службі має відбуватись в межах концептуальних засад управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки специфікою функціонування системи державного управління, форми суспільної організації та ін. Відповідно методологічним аспектом формування сучасного концепту управління людськими ресурсами на державній службі має стати двоконтурна модель, в якій поєднуються такі механізми та інструменти управління людьми, що забезпечують задоволення інтересів та отримання зисків як для держави, так і для державних службовців. Принциповою ознакою сучасного концепту HRM на державній службі є використання стратегічного підходу до управління людськими ресурсами в організації, орієнтація на прихильність державних службовців та цінності державного органу (в більшій мірі на моральні та суспільні цінності) та сприйняття працівників як найціннішого активу державного органу. При цьому в умовах упровадження в Україні засад сервісно-орієнтованої держави повинно відбуватися зміщення акцентів більше до соціального статусу працівників, де головними аспектами такого статусу є новаторство, лідерство у генеруванні нових ідей та створенні на їх основі інноваційних публічних послуг, самореалізація та визнання, належність до команди творчого спрямування та ін.

Перспективи дослідження проблематики управління людськими ресурсами на державній службі в Україні ми надалі пов'язуємо з домінантами виміру та механізмами підвищення його результативності й ефективності з урахуванням специфіки воєнного стану.

Список літератури:

1. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/arlip_2018_6_1-2_8
2. Економічна енциклопедія : в 3 т. / ред- кол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 3. 864 с.
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
4. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 12. С. 465–471.
5. Кредісов А., Літовченко Б. Стратегічний менеджмент на початку XXI ст.: зміна парадигми. *Економіка України*. 2011. № 2 (591). С. 28–37.
6. Лаптев В.Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів : дис. ... докт екон. наук : 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.
7. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ : Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
8. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
9. Селіванов С.В., Н.І. Обушна, С.К. Хаджирадева. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во «Каравелла», 2019. 293.

10. Вікіпедія: Персонал. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB>
11. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2004. 535 с.
13. Armstrong M.A. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. London and Philadelphia : Kogan Page Limited, 2006, 957 p. URL: http://www.b-ac.org/uploads/9/3/9/2/9392622/book_of_hrm.pdf.
14. Про державну службу : Закон України № 889-19 від 10.12.2015 р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
15. Костунець Т.А., Корнійчук А.М. Підходи до управління персоналом підприємств : теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. №. 2. С. 570–572. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-1-2014/156-kostunets-t-a-kornijchuk-a-m-pidkhodi-do-upravlinnya-personalom-pidpriemstv-teoretichnij-bazis>

Marhasova V.H. PHENOMENOLOGY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE IN THE SCIENTIFIC DISCOURSE AND FEATURES OF THEORETICAL CONCEPTUALIZATION

The article analyzes the state of research of the phenomenon of human resources management in the public service in the scientific discourse and elucidates the peculiarities of its theoretical conceptualization. Taking into account a wide range of scientific research on issues of human resource management (HRM) and the formation of the personnel potential of the civil service in general, it has been established that there is a wide range of scientific approaches to the interpretation of the essence of such concepts as “personnel”, “cadre”, “human resources”. It has been found that human resources management is considered as a historical stage of management development in the field of personnel management, which means the transition from the understanding of personnel as a carrier of muscle power through the perception of personnel as a social system to the definition of personnel as the main resource of management and the basis of the formation of the organization’s competitive advantage. It was established that the modern concept of HRM is based on the idea that the company’s employees are its most valuable resource. The main features of this concept are: strategic partnership; focus on human capital; motivation system; talent management; adaptability to changes, etc. It is justified that HRM in the civil service can be considered as an independently functioning system, first of all – a personnel work system that includes real goals, tasks, priorities, mechanisms and technologies. It was noted that along with the understanding of the phenomenology of HRM in the scientific discourse, the question of substantiating the conceptual foundations of the formation of a complete system of HRM in the civil service, which should meet the modern social challenges in the field of public administration in Ukraine, etc., remains open. It was concluded that the main feature of the modern concept of HRM in the civil service is the use of a strategic approach to the management of human resources in the organization, orientation towards the commitment of civil servants and the values of the state body (to a greater extent on moral and social values) and the perception of employees as the most valuable asset of the state body. At the same time, in the conditions of the implementation of the principles of a service-oriented state in Ukraine, there should be a shift in emphasis to the social status of employees, where the main aspects of such status are innovation, leadership in generating new ideas and creating innovative public services based on them, self-realization and recognition, belonging to teams of creative direction, etc.

Key words: public administration, civil service, human resources, modernization, personnel, human resources management, human resources management in the civil service.