

Набока Людмила Віталіївна,
к. держ. упр., доц.,
доцент кафедри державного управління,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0001-8718-823X

УДК 35.08

doi: 10.34213/tp.20.02.26

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК УМОВА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Визначено вплив організаційного розвитку на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, основні напрями організаційних змін у службах управління персоналом, що зумовлені сучасними тенденціями розвитку владних інституцій, та визначено спроможність їх забезпечити реальне втілення нововведень. Запропоновано удосконалити підхід до впорядкування структури служби управління персоналом органу публічної влади на основі визначення цілей організаційного розвитку органу влади в цілому та служби. Обґрунтовано зміст нового напрямку діяльності служби управління персоналом органу публічної влади, який полягає у психологічному супроводі персоналу.

Ключові слова: служба управління персоналом органу публічної влади, структурно-функціональне забезпечення діяльності органу публічної влади, організаційний розвиток, психоемоційне здоров'я, інституційна пам'ять.

Постановка проблеми. В умовах реформування системи державного управління України особливо важливого значення набуває питання якості та ефективності організації управління персоналом у системі органів публічної влади. Аналіз підходів, використовуваних сьогодні для реформування системи управління в цілому і кожного органу влади зокрема [2], свідчить, що, на жаль, глибокий аналіз структурно-функціонального забезпечення діяльності органів публічної влади не став обов'язковим етапом і умовою проведення якісних і результативних організаційних змін, а непродуманість і непослідовність здійснення їх може загрожувати розбалансованістю системи публічного управління, поступовою втратою керованості процесів, що в ній відбуваються, настанням організаційної кризи. Адже вже на даний час більшість органів публічної влади через систематичне скорочення штату працівників та постійну реорганізацію структур не є спроможними виконувати весь законодавчо визначений перелік робіт і функцій, трудомісткість яких не обліковується, не визначаються реальні витрати, часові, організаційні, матеріальні, кадрові, фінансові, інформаційні ресурси, необхідні для якісного виконання визначених законами робіт. Унаслідок цього організаційні структури органів публічної влади України гальмують процес виконання функцій. Ці факти ще більше підкреслюють важливість та необхідність запровадження в діяльність органів влади управління організаційним розвитком.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція організаційного розвитку набула широкої популярності в розробках А. Маслоу, М. Мак-Грегора, Р. Лайкерта; окремі її аспекти як складники стратегічного управління вивчали І. Ансофф, І. Адізес, М. Армстронг, С. Белл, Р. А. Дафт, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р. Бекхард, Дж. Л. Гібсон, Д. Іванцевич, Д. Х. Доннелі,

© Набока Л. В., 2020

Р. Фатхутдінов, У. Френч та ін. В Україні питання організаційного розвитку органів влади є досить новим напрямом наукових досліджень і розглядаються в контексті раціональної побудови та ефективної діяльності служб управління персоналом органів публічної влади у працях Ю. Битяка, Д. Дзвінчука, Т. Кагановської, В. Лугового, В. Мартиненка, О. Носик, В. Олуйка, Т. Пахомової, Н. Привалової, В. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинського, С. Серьогіна, А. Сельського та ін. За їхніми висновками, тривалий час вітчизняні служби/відділи кадрів та окремі працівники, на яких покладалося реалізацію цих обов'язків в органах публічної влади, виконували незначну роль у формуванні кадрової політики, переважно зосереджуючись на документальному забезпеченні роботи з кадрами, обліку їх, аналізі кількісно-якісних характеристик, унаслідок чого роботу з персоналом майже не було спрямовано на розвиток потенціалу державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

З огляду на це **мета статті** полягає в розробленні пропозицій щодо створення умов для організаційного розвитку органів публічної влади на основі вдосконалення структурно-функціонального забезпечення діяльності їхніх служб управління персоналом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Появу в науковому обігу поняття «організаційний розвиток» зумовлено необхідністю організацій реагувати на мінливі виклики і зміни в навколишньому середовищі. Тому органам публічної влади, щоб забезпечити розроблення ефективної державної політики, реальний розвиток держави, регіонів і громад, необхідно переглянути підходи до власної трансформації та механізми і технології впливу на об'єкти управління.

За визначенням Програми розвитку ООН, організаційний розвиток є цілісним процесом запланованих змін, спрямованих на покращання загальної ефективності організації за рахунок глибшої гармонізації таких ключових компонентів роботи, як зовнішнє середовище, місія, керівництво, культура, структура, система поширення інформації та оплати праці, а також робочі практики та процедури [6, с. 10].

Метою організаційного розвитку є не просто посилення здатності організації працювати з наявними питаннями або вирішувати поточні проблеми. Цей розвиток ґрунтується на змінах, що відбуваються в цінностях, організаційній культурі, організаційному кліматі, організаційній поведінці, організаційній взаємодії тощо [1]. Таким чином, організаційний розвиток посилює вміння організації реагувати на виклики в майбутньому [6, с. 11–12]. Його практичне втілення відбувається через низку організаційних змін у цілях органу влади, функціях, техніці й технологіях організації управління, діяльності, наданні послуг тощо. Організаційні зміни не можуть проводитися одномоментно, раптово, без глибокої та всебічної попередньої роботи фахівців різного профілю на основі заздалегідь розроблених програм і комплексу обґрунтованих заходів.

Тому забезпечення організаційного розвитку органів публічної влади є не тільки завданням служби управління персоналом – це завдання керівництва й колективу органу влади, які мають формувати теоретичне уявлення (модель) про те, як раціонально має бути побудованим і функціонувати орган публічної влади, якими мають бути його організаційна культура, технології діяльності, взаємини. Стратегія розвитку органу державної влади є саме

планом практичної розбудови цієї моделі, а стратегія розвитку персоналу має бути її складником. Варто зауважити, що тільки такий підхід може забезпечувати сталість, прогнозованість і керованість розвитку, тому має застосовуватися в усіх структурних підрозділах органу влади та системі публічного управління загалом. Інакше реорганізація органів влади, внесення змін в їхню структуру, підготовка і використання кадрів відповідатимуть тільки оперативним цілям, не враховуватимуть майбутніх змін у функціях і технологіях роботи та не дозволятимуть завчасно оволодівати працівникам необхідними компетентностями.

Щоб забезпечити управління організаційним розвитком у структурі кожного органу влади необхідно сформувати відповідні підрозділи (або ввести посаду фахівця), які здійснюватимуть розроблення та контроль реалізації стратегії розвитку органу влади (у т. ч. стратегію розвитку персоналу), що враховуватиме як перспективи розвитку безпосередньо органу влади, так і заходи, спрямовані на практичне втілення державних і регіональних стратегій. Фахівці цих підрозділів мають бути своєрідними агентами змін в органах влади, які дбатимуть про розроблення та узгодження цілей стратегій, здійснюватимуть дослідження інтересів, потреб і тенденцій їхніх змін, проводитимуть моніторинг змін, що відбуваються, розроблятимуть методичний інструментарій майбутніх перетворень, оцінюватимуть результати реформування, розроблятимуть заходи щодо корегування їх тощо.

Крім цього, важливо вдосконалювати підходи до аналізу структурно-функціонального забезпечення діяльності органів влади [2] та формування їхньої організаційної культури. Для цього пропонується застосовувати таку послідовність етапів:

- виявлення інтересів, потреб розвитку та усвідомлення провідних цінностей у керівництві органу влади, персоналу, споживачів, партнерів;
- з'ясування умов реалізації інтересів, потреб, виявлення суперечностей, а також чинників узгодження їх, дослідження умов, за яких культурні цінності сприятимуть чи перешкоджатимуть реалізації стратегічних цілей організації;
- формування моделі майбутнього органу влади відповідно до цілей і завдань загальнодержавної стратегії розвитку, стратегії розвитку галузі, регіону чи громади, інтересів, потреб, цінностей, пріоритетів, настанов, покликань підтримати перспективну організаційну стратегію;
- формування і прийняття стратегії розвитку органу влади та підрозділів за ключовими напрямками діяльності (розвиток персоналу, організаційної культури, організаційної структури тощо), визначення рівня їхньої взаємозумовленості та наступності завдань, які вони реалізують;
- визначення мети діяльності органу влади в цілому, кожного структурного підрозділу, за кожним напрямом розвитку, що визначений у стратегії як пріоритетний;
- аналіз та приведення у взаємну відповідність цілей діяльності органу влади зі стратегіями розвитку держави, регіону, галузі та між собою, оцінка наявного ступеня відповідності сформованої організаційної культури органу влади та ухваленої стратегії його розвитку;
- проведення аналізу функціонального забезпечення діяльності органу публічної влади та його організаційної культури, визначення ефективності системи планування, мотивації та контролю результатів;

– уточнення завдань і функцій органу влади та його підрозділів відповідно до цілей діяльності та розвитку, здійснення раціонального та ефективного поділу праці в установі, формування демократичного стилю керівництва, створення умов для залучення працівників до управління;

– внесення змін до положень про орган публічної влади, його структурні підрозділи, уточнення провідних цінностей персоналу співвіднесення з ними норм кодексу корпоративної культури органу влади, правил етичної поведінки, форм мотивації тощо;

– аналіз організаційних можливостей структури органу влади щодо забезпечення виконання уточнених і нових функцій, дослідження впливу поведінки працівників на здатність створювати позитивний імідж органу влади, формування зворотного зв'язку, партнерських відносин, досягнення результатів;

– удосконалення структури та організаційної й управлінської культури в органі влади;

– моніторинг ефективності проведених змін, коригування прийнятих рішень.

За результатами такої сукупності досліджень може бути сформовано програму заходів з удосконалення діяльності органу влади, яку буде спрямовано на забезпечення ефективності та результативності роботи. Крім того, подальші зміни у структурі та організаційній культурі відбуватимуться на основі детального вивчення якості реалізації функцій управління, відповідності сформованих цінностей і настанов до бажаних, дослідженні відповідності їх до цілей і завдань стратегій розвитку держави, регіону, громади і персоналу; а втілення їх у практику роботи відбуватиметься лише після внесення коректив до всіх нормативних актів, що регламентують діяльність органів влади та їхніх структурних підрозділів.

Однак для забезпечення організаційного розвитку важливим є ще й синергетичний ефект від умілого поєднання набутого позитивного досвіду організації, діяльності та управління в органі влади й використання наявних умінь та навичок його працівників у визначених нових напрямках розвитку. Адже, як зазначає М. Оргієць, ефективне функціонування й розвиток органу влади при застосуванні нововведень, систематичному оновленні кадрів можливі тільки тоді, коли нові кадри перевершують своїх попередників за рівнем освіти, професійними якостями і творчими здібностями, а організаційні зміни дозволяють підвищувати результативність та ефективність роботи владних структур. На жаль, ця вимога виконується далеко не завжди [4; 5]. Тому вкрай важливо у період активного реформування системи управління дбати про збереження висококваліфікованих фахівців в органах влади, забезпечення наступності й послідовності змін, що відбуваються в їхній діяльності, плановірності розвитку кадрового потенціалу персоналу, тобто значну увагу приділяти розвиткові інституційної пам'яті.

Згідно зі словниковим довідником, інституційна пам'ять – це колективний набір фактів, концепцій, досвіду і ноу-хау, що належить групі людей, який вимагає постійної передачі цих знань між членами цієї групи [8]. На думку А. Новічкової, формування моделі інституційної пам'яті з орієнтиром на цілі й завдання, що стоять перед органом влади, відбувається у процесі управління перетвореннями неявних знань на явні, формалізації та використання їх, що є особливо важливим для розвитку інноваційної діяльності будь-

яких організацій [3]. Плануючи зміни, важливо визначати, як вони кореспондуються з уже напрацьованими підходами до організації роботи органів влади, досвідом і навичками працівників, традиціями в колективах. Саме працівники служб управління персоналом разом із керівництвом органу влади мають дбати і створювати умови для збереження й розвитку інституційної пам'яті. Цього можна досягти шляхом залучення персоналу до ефективного планування та упровадження змін, надання можливостей навчатися для вдосконалення навичок роботи та кар'єрного зростання, розвивати згуртованість колективу під час вирішення спільних завдань, віру у зміни на краще.

Поряд із цим варто враховувати, що динамічні зміни, що відбуваються в системі публічного управління в Україні, часті реорганізації та збільшення кількості функцій, виконуваних працівниками, творчий характер праці, перехід до сервісної моделі організації діяльності органів влади, що зумовив необхідність постійного спілкування зі споживачами послуг і приймання нестандартних рішень, високий ступінь відповідальності, які покладаються на персонал органів публічної влади, – призводять до значного психоемоційного перевантаження працівників і є загрозою емоційного вигорання їх.

Як відомо, 29.05.2019 р. Всесвітня організація охорони здоров'я вперше зазначила синдром емоційного вигорання у своїй Міжнародній класифікації хвороб і визначила його як фізичне і психічне виснаження внаслідок хронічного стресу, пов'язаного з роботою. Серед симптомів цієї хвороби вказано: відчуття енергетичного виснаження або виснаження; підвищену психічну віддаленість від роботи, почуття негативізму або цинізму, пов'язаного з роботою; зниження професійної ефективності [7].

Зважаючи на особливо відповідальні завдання, що ставляться перед державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування, значну кількість ресурсів, якими вони розпоряджаються, необхідність забезпечувати безпеку громадян і можливість приймати рішення про застосування різних видів впливу, у т. ч. примусових, насильницьких, украй важливим є постійне приділення уваги психоемоційному стану їх. З цією метою в службах управління персоналом органів публічної влади доцільно створити підрозділи психологічного супроводу чи ввести посаду психолога, аби подбати про збереження психофізіологічного здоров'я працівників, удосконалення психологічного клімату в колективах, проводити дослідження індивідуальних психологічних особливостей працівників, їхніх нахилів, здібностей, мотивів, виявляти здатності оволодівати новими видами діяльності, розвивати стресостійкість, організовувати заходи, спрямовані на забезпечення від емоційного вигорання тощо. Це дозволило б значно підвищити працездатність, якість та результативність роботи персоналу органів публічної влади, сприяло б передбаченню й уникненню ризиків у процесі функціонування їх та реформування.

Отже, для практичної реалізації усіх цих напрямів діяльності в кожному органі влади, що налічує не менше 10 осіб, необхідно вводити посаду не одного фахівця з персоналу, який, окрім функції управління персоналом, реалізує ще й низку інших, а формувати відокремлений структурний підрозділ (наприклад, сектор). Штатна чисельність працівників такого підрозділу має становити не менше двох осіб. До його складу мають входити: фахівець з організаційних змін-аналітик-менеджер-економіст та фахівець з кадрового менеджменту-юрист-психолог-соціолог.

А в структурі служби управління персоналом органу публічної влади доцільно утворити підрозділи у складі секторів: організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом; наймання та використання персоналу; оцінювання персоналу; обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення персоналу; психологічного супроводу та мотивації персоналу; оплати праці (рисунок).



Рисунок. Пропозиції щодо вдосконалення структури служби управління персоналом органу публічної влади

За цими підрозділами доцільно закріпити такі напрями діяльності:

– *сектор організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом*, його завдання полягатимуть у розробленні спільно з керівництвом органу влади стратегії розвитку персоналу, програм її реалізації; участі у проведенні структурно-функціонального аналізу діяльності підрозділів органу та служби, розробленні та оновленні положень та посадових інструкцій; виявленні нових або перспективних компетентностей, яких має набути персонал відповідно до напрямів стратегії розвитку, появи нових функцій, введенні нових посад, тенденцій розвитку ринку праці та вимог до фахівців у сфері публічного управління та адміністрування; здійсненні моніторингу змін, що відбуваються в показниках розвитку органу влади та служби; плануванні персоналу та аналізі потреб його розвитку; складанні програм кар'єрного розвитку та навчання персоналу; дослідженні впливу цінностей на реалізацію стратегічних і поточних цілей, підготовці заходів щодо коригування їх тощо;

– *сектор наймання та використання персоналу* здійснюватиме поточне планування персоналу, відбір кандидатів на вакантні посади, організацію та проведення конкурсів, стажування та адаптацію працівників; оформлення кадрової документації з питань прийому, проходження, вивільнення зі служби, інших документів, пов'язаних із реалізацією соціально-трудова відносин, укладенням (продовженням) угод, упорядкуванням робочих місць; забезпеченням безпеки праці тощо;

– *сектор оцінювання персоналу* братиме участь в організації, проведенні та аналізі результатів атестації та щорічного оцінювання працівників, розробленні програм удосконалення їхніх компетентностей, розробленні системи мотивації праці, системи оцінювання змісту і якості трудових процесів в органі влади, ефективності використання сучасних методів і технологій роботи; визначатиме трудомісткість операцій і процедур, виявлятиме ефективність використання кадрового потенціалу працівників, здійснюватиме моніторинг результативності діяльності персоналу, дослідження ефективності переміщень працівників, проводитиме службові перевірки тощо;

– *сектор обліку та інформаційно-аналітичного забезпечення персоналу* здійснюватиме облік кадрів, вивчатиме якісні та кількісні характеристики персоналу, здійснюватиме їхній моніторинг, готуватиме державну статистичну звітність із цих питань, працюватиме над створенням сучасної інформаційної бази, її постійним оновленням та обслуговуванням тощо;

– *сектор психологічного супроводу та мотивації персоналу* опікуватиметься питаннями збереження психофізіологічного та психоемоційного здоров'я персоналу, дослідженням мотивів, цінностей, настанов, ефективності системи стимулювання в органі влади, стану розвитку організаційної культури, соціально-психологічного клімату в колективі, індивідуально-психологічних рис і якостей працівників, розвитку стресостійкості, профілактикою емоційного вигорання, розв'язанням конфліктів, профорієнтацією тощо;

– *сектор оплати праці* аналізуватиме трудові процеси в органі влади, встановлюватиме нормативи обслуговування споживачів (процесів), розроблятиме штатний розпис, плануватиме витрати на персонал, його навчання та розвиток, визначатиме ефективність їхнього використання, братиме участь у формуванні системи мотивації тощо.

Застосування такого підходу до формування організаційної структури служби управління персоналом дозволить комплексно вирішувати завдання, які покладено на неї або які можуть виникнути відповідно до запланованих організаційних змін та потреб функціонування й розвитку органу влади. Тому першочерговими завданнями для удосконалення роботи служб управління персоналом органів публічної влади є ретельний аналіз реальної реалізації ними функцій, внесення змін до структури та збільшення штатної чисельності працівників, підвищення рівня їхньої професійної готовності виконувати нові завдання та функції відповідно до сучасних потреб і напрямів розвитку системи публічного управління.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок.

Аналіз підходів до вдосконалення структурно-функціонального забезпечення діяльності служб управління персоналом органів публічної влади України свідчить про розширення напрямів діяльності служби, при цьому недостатньо враховується організаційна спроможність органів влади забезпечити реальне втілення нововведень. З'ясовано, що реального покращання роботи в службах не відбувається внаслідок постійного скорочення (оптимізації) штату, розширення функцій, реалізація яких вимагає оволодіння новими компетентностями чи спеціальними знаннями у сфері соціології, психології. Це призводить до невідповідності між кількістю й обсягами завдань і функцій діяльності служби управління персоналом та її структурною побудовою і штатною чисельністю працівників.

Запропоновано проводити поглиблене дослідження структурно-функціонального забезпечення діяльності органу публічної влади з орієнтацією на визначення його можливостей забезпечувати досягнення стратегічних цілей організаційного розвитку, ефективного використання кадрового потенціалу персоналу, його справедливого оцінювання та мотивування. Наголошено на необхідності обов'язкового введення у структуру служб управління персоналом підрозділу з організаційного розвитку та управління кадровим потенціалом як базового підрозділу з формування та контролю реалізації запланованих організаційних змін, моніторингу їхніх якості та ефективності, забезпечення випереджальної підготовки компетентностей та якостей працівників, а також підрозділ із психологічного супроводу персоналу як важливого напрямку збереження психофізіологічного та психоемоційного здоров'я працівників. Зважаючи на це, подальші дослідження доцільно спрямувати на виявлення впливу організаційної взаємодії на зміст і технології діяльності органів публічної влади, визначення компетентностей, якими мають володіти сучасні публічні службовці.

Список використаних джерел

1. Система менеджменту інституціональної трансформації економіки України (теоретико-методологічний аспект) : кол. моногр. / за заг. ред. О. Д. Гудзинського. Київ : Аграр Медіа Груп, 2012. 771 с.
2. Набока Л. В. Структурно-функціональне забезпечення реалізації державно-управлінських відносин на територіальному рівні : дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01. Харків, 2008. 252 с.
3. Новичкова А. Повышение эффективности управления бизнесом через построение моделей корпоративной памяти. *Наукоеведение*. 2013. № 6. URL: <http://naukovedenie.ru> (дата звернення: 15.03.2020).
4. Оргієць О. Інституційна пам'ять: основні етапи розвитку наукової думки. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. Вип. 4. С. 36–42.
5. Оргієць О. М. Розвиток інституційної пам'яті в органах державної влади Великої Британії. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1 (48). С. 1–7.
6. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження КМУ від 27.12.2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80> (дата звернення: 15.03.2020).
7. Синдром емоційного вигорання офіційно визнали хворобою. *PLATFOR.MA* : вебсайт. URL: <https://platfor.ma/syndrom-emotsijnogo-vygorannya-ofitsijno-vyznaly-hvoroboyu/> (дата звернення: 15.03.2020).
8. Institutional memory From Wikipedia, the free encyclopedia. URL: <http://en.wikipedia.org> (дата звернення: 15.03.2020).

Naboka L. V.,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Khakiv
ORCID 0000-0001-8718-823X

UPGRADING STRUCTURAL AND FUNCTIONAL SUPPORT FOR PERSONNEL MANAGEMENT SERVICE OF PUBLIC AUTHORITIES AS THEIR ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PREREQUISITE

The paper is devoted to the issues of creating conditions for organizational development of public authorities, which is topical in the context of the public administrative system reform and formation of the modern public service.

A general review of scientific literature proves that organizational development is based on a system of planned changes, aiming to improve the overall effectiveness of organization of a public authority's work due to revision of values, improvement of organizational culture, organizational climate, organizational behavior, and organizational interaction. Resolving these issues is a new

function of personnel management services in public authorities of Ukraine, which encourages upgrading of their structural and functional support.

The paper proposes a new approach to arrangement of the structure of the personnel management service of a public authority, which is based on defining the goals of organizational development of the entire public authority and its service, the strategy, complex elaboration of the needs, interests, values, motives of personnel and customers, respective specification of functions, determining their scope, complexity, labor intensity, coordination, compliance with goals and tasks of organizational development.

A model of the new structure of personnel management service was substantiated; the model presupposes an obligatory introduction of units (experts) specializing in organizational development and management of staff potential as basic units researching the condition of public authorities, outlining the vectors of organizational changes and ensuring their implementation, monitoring quality and effectiveness, organization of preemptive training of competences and traits of staff members, as well as forming a psychological follow-up unit for personnel для збереження психо-physiological and psycho-emotional health of employees.

Keywords: personnel management service of public authority, structural and functional support for public authority, organizational development, psycho-emotional health, institutional memory.

References

1. Systema menedzhmentu instytutsionalnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy (teoretyko-metodolohichniy aspekt). (2012). O.D. Hudzynskoho (Ed.). Kyiv: Ahrar Media Hrup [in Ukrainian].
2. Naboka, L.V. (2008). Strukturno-funktsionalne zabezpechennia realizatsii derzhavno-upravlinskykh vidnosyn na terytorialnomu rivni. *Candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].
3. Novichkova, A. (2013). Povyshenie effektivnosti upravleniya biznesom cherez postroenie modeley korporativnoy pamyati. *Naukovedenie*, 6. URL: <http://naukovedenie.ru> [in Russian].
4. Orhiiets, O. (2017). Instytutsiina pamiat: osnovni etapy rozvytku naukovoï dumky. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 4, 36–42 [in Ukrainian].
5. Orhiiets, O.M. (2015). Rozvytok instytutsiinoï pamiaty v orhanakh derzhavnoi vlady Velykobrytanii. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1 (48), 1–7 [in Ukrainian].
6. Pro skhvalennia Kontseptsii optymizatsii systemy tsentralnykh orhaniv vykonavchoi vlady: rozporiadzhennia KМУ vid 27.12.2017 r. № 1013-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
7. Syndrom emotsiinoho vyhorannia ofitsiino vyznaly khvoroboiu. *PLATFOR.MA*: vebsait. URL: <https://platfor.ma/syndrom-emotsijnogo-vygorannya-ofitsijno-vyznaly-hvoroboyu/> [in Ukrainian].
8. Institutional memory From Wikipedia, the free encyclopedia. URL: <http://en.wikipedia.org> [in Ukrainian].

Надійшла до редакції 15.05.2020 р.