
ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23>

Вольська О.М.

доктор наук з державного управління, доцент,
Державний вищий навчальний заклад
«Херсонський державний аграрний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5047-4579>

Voiska Olena

State Higher Educational Institution
«Kherson State Agrarian University»

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

STAFFING OF THE AUTHORITIES: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Стаття визначає теоретичні та практичні результати дослідження проблем органів публічної влади. Розглядаються основні проблеми ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади за допомогою теоретичних досліджень засад кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування: незначна роль кадрових служб органів публічної влади в процесі формування навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації, неготовність їх працівників до виконання якісно нових функцій і завдань; невирішеність проблеми з замовниками на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування; відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади в кваліфікованих працівниках; недостатній рівень практичної підготовки випускників спеціальності «Публічне управління та адміністрування». Підсумком ефективного кадрового забезпечення є якісне надання (виробництва) публічної послуги. Публічна послуга – послуга, яка надається органами публічної влади для задоволення потреб людини, колективу, суспільства. В роботі запропоновано чотири етапи, необхідні для забезпечення високопрофесійними кадрами органів публічної влади: 1) підготовка професійних управлінських кадрів в спеціалізованих ВНЗ, 2) підбір персоналу через законодавчо закріплені процедури, 3) діяльність державних службовців з надання публічних послуг через оцінку кадрового потенціалу; 4) оцінка ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади.

Ключові слова: кадровий потенціал, кадри, органи публічної влади, кадрове забезпечення органів публічної влади, публічна послуга, чотири етапи рішення проблем кадрового забезпечення, ефективність кадрового забезпечення.

Статья определяет теоретические и практические результаты исследования проблем органов публичной власти. Рассматриваются основные проблемы эффективного кадрового обеспечения органов публичной власти с помощью теоретических исследований основ кадровой политики органов государственной власти и местного самоуправления: незначительная роль кадровых служб органов публичной власти в процессе формирования учебных программ и планов курсов повышения квалификации, неготовность их работников к выполнению качественно новых функций и задач; нерешенность проблемы с заказчиками на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации специалистов в

сфере государственного управления и местного самоуправления; отсутствие нормативно определенной системы мониторинга изучения потребностей государственных служащих в профессиональном обучении и мониторинга потребностей органов власти в квалифицированных работниках; недостаточный уровень практической подготовки выпускников специальности «Публичное управление и администрирование». Итогом эффективного кадрового обеспечения является качественное предоставление (производства) публичной услуги. Публичная услуга – услуга, которая предоставляется органами публичной власти для удовлетворения потребностей человека, коллектива, общества. В работе предложены этапы, необходимые для обеспечения высокопрофессиональными кадрами органов публичной власти: 1) подготовка профессиональных управленческих кадров в специализированных вузов, 2) подбор персонала через законодательно закрепленные процедуры, 3) деятельность государственных служащих по предоставлению публичных услуг через оценку кадрового потенциала; 4) оценка эффективности кадрового обеспечения органов публичной власти.

Ключевые слова: кадровый потенциал, кадры, органы публичной власти, кадровое обеспечение органов публичной власти, публичная услуга, четыре этапа решения проблем кадрового обеспечения, эффективность кадрового обеспечения.

The article defines the theoretical and practical results of the study of problems of public authorities. The basic problems of effective staffing of public authorities by means of theoretical studies of the basics of personnel policy of public authorities and local self-government are considered: the insignificant role of the personnel services of public authorities in the formation of training programs and plans of advanced training courses, the readiness of their employees to perform qualitatively new functions and tasks; unsolved problem with customers for vocational training, retraining and advanced training of specialists in public administration and local self-government; lack of a regulatory system for monitoring the study of the needs of public servants in vocational training and monitoring of the needs of public authorities in skilled workers; insufficient level of practical training of graduates of the specialty "Public Administration and Administration". Staffing is an important component of the socio-economic development of the state, because the activation and professionalism of managerial personnel in the system of state power, the active use of staffing potential will have a positive impact on the development of social and economic sphere. In order to achieve these important goals, the state forms personnel policy in public authorities at the macro level, as well as at the mezzo level, mainly in local self-government bodies. The symbiosis of these levels will lead to the effective implementation of the functions of the state. The result of effective staffing is quality provision (production) of public service. Public service – a service provided by public authorities to meet the needs of a person, collective, society. The paper proposes four steps necessary for providing high-quality personnel of public authorities: 1) training of professional management personnel in specialized universities, 2) recruitment through statutory procedures, 3) activities of public servants to provide public services through the assessment of human resources; 4) assessment of the effectiveness of staffing of public authorities.

Key words: human resources, personnel, public authorities, public authorities, public service, four stages of solving human resources problems, effectiveness of human resources.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кадрове забезпечення – це основа ефективної діяльності органів публічної влади. Зміни, які відбуваються у сучасному українському суспільстві вимагають від держави принципово нового ставлення до питань кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування.

Питання професіоналізму і компетенції органів публічної влади займає важливе місце серед питань ефективної кадрової політики. Важливим завданням в роботі органів влади є підготовка висококваліфікованих кадрів, діяльність яких повинна бути спрямована по підвищення рівня добробуту населення країни та її регіонів.

Кадрове забезпечення є важливою складовою соціально-економічного розвитку держави, тому що активізація і професіоналізм управлінських кадрів в системі державної влади, активне використання кадрового потенціалу позитивно вплине на розвиток соціальної та економічної сфери. Для досягнення цих важливих цілей держава формує кадрову політику в органах державної влади на макрорівні, і так само на мезорівні, в основному в органах місцевого самоврядування. Симбіоз цих рівнів і призведе до ефективної реалізації функцій держави.

Розробка науково обґрунтованої кадрової політики органів державної влади та місцевого самоврядування є важливим завданням будь-якого суспільства, важливим аспектом формування сильної і незалежної держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ця проблема розглядалась як українськими так і закордонними вченими. Так, у 2012 році вийшла значна праця, за редакцією Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенко та Ю.П. Сурміна, у якій пропонувались основні шляхи вирішення кадрових проблем у державному управлінні та місцевому самоврядуванні. Формам і напрямкам кадрового забезпечення у державному управлінні присвячено теоретичну працю Т.Ю. Кагановської. Теоретичні дослідження дефініцій «кадри» та «кадровий потенціал» має місце у працях О.В. Арзамасової, Л.Б. Михалевської, В. Тимофієва. Сучасний стан кадрової політики в органах публічної влади розглядається у статтях О.І. Васильєвої, Я.Ф. Жовнірчика, В.Ф. Золоторьова та інших.

Вирішення проблем кадрового забезпечення органів публічної влади були запропоновані такими видатними українськими вченими: В. Бакуменко, Н. Грицяк, В. Князев, В. Луговий, Т. Мотренко, О. Оболенський та інші.

Польські вчені вивчали природу публічної влади через визначення понять «публічна влада» та «публічна адміністрація», це такі вчені як: Я. Боць, П. Вінцорек; американський вчений Р. Бояцис запропонував проведення оцінки ефективності управлінської діяльності апарату управління через інтегровану модель компетенції; вирішенню проблем публічної влади присвячені праці Е. Дюркгейма, М. Вебера, Т. Парсонса та інших.

Незважаючи на існування великої кількості наукових розробок з даної проблеми, вона залишається надалі актуальною та вимагає її подальшого вирішення з урахуванням особливостей державного управління та місцевого самоврядування.

У зв'язку з цим метою статті є визначення основних проблем кадрового забезпечення органів публічної влади та запропонування шляхів вирішення кадрових проблем з урахуванням сучасної дійсності.

Викладення основного матеріалу. У літературі з державного управління та державної служби виділяють наступні управлінські кадри: керівники, які мають право приймати рішення і реалізовувати рішення, які пов'язані з управлінням державою і територіями; фахівці, які займаються підготовкою різних варіантів рішень і приймають участь в їх реалізації; допоміжний персонал, який займається збором інформації, підготовкою документів для керівників і фахівців [1, с. 149].

Кадри органів публічної влади можуть бути розглянуті як сукупність спеціально підготовлених державних службовців професійно зайнятих в органах державної влади та місцевого самоврядування, які забезпечують раціональність і ефективність їх (органів) функціонування.

Кадри є основним елементом будь-якого механізму управління, в державному управлінні та місцевому самоврядуванні ефективність кадрового забезпечення набуває вирішальної ролі в підвищенні рівня і поліпшенні якості життя територіальної громади.

Під кадрами як правило розуміємо персонал чи людські ресурси, які працюють в будь-якій організації. Кадрове забезпечення органів публічної влади – це формування органів публічної влади співробітниками, які мають певний рівень кваліфікації професійної підготовки, які повинні, з урахуванням вимог законодавства ефективно здійснювати свою діяльність з управління відповідними утвореннями.

Процес кадрового забезпечення – це пошук кваліфікованих співробітників, які професійно виконують свої службові обов'язки, що підвищує результативність їх роботи, та веде до підвищення рівня життя населення території [2, с. 177-178].

Т.С. Кагановська, вважає, що кадрове забезпечення в державі – це створення можливості для самої держави через своїх представників (державних службовців) викону-

вати покладені на нього правові функції і обов'язки, що полягає в забезпеченні можливості функціонування держави та її органів [3, с. 28].

Кадрове забезпечення деякі вчені розглядають через призму кадрового потенціалу. Так Л.Б. Михалевська визначає його у двох значеннях. Згідно першого це приховані можливості і здатності працівників, які розкриваються в процесі професійної діяльності, згідно другого це закладені та набуті (у минулому) здібності особистості (психологічні, фізіологічні, професійні, соціальні, управлінські тощо), можливості виконання тих чи інших функцій при сприятливому розвитку здібностей, задатків, доведених їх до вмінь, навичок [4, с. 189-190].

Кадровий потенціал покладено в систему інтеграції та соціалізації співробітників органів публічної влади та інших структур, та входить до концепцій професійної діяльності.

Наприклад, дослідження Е. Дюркгейма, який відносить кадровий потенціал до соціальної реальності, внутрішнього стану соціального середовища і базується на об'єктивній побудові суспільства [5]. А також концепція соціолога М. Вебера, згідно з якою органи публічної влади – це своєрідне соціальне об'єднання [6] або професійні асоціації [7], сенс існування яких полягає в досягненні інтересів суспільства, яким вони управляють.

Як уже зазначалося кадрове забезпечення органів публічної влади є важливою складовою ефективності надання (виробництва) публічних послуг населенню, що, безумовно, впливає на рівень і якість життя населення території.

В системі органів публічної влади йдеться, перш за все, про управлінські кадри, до яких можна віднести працівників сфер матеріального і нематеріального виробництва, діяльність яких пов'язана з виконанням функції управління.

Існує три основних рівня кадрів управління: керівники – мають право приймати рішення і керують їх втіленням у практику; фахівці – здійснюють підготовку різних варіантів рішень і беруть участь в їх реалізації; допоміжний персонал – займаються збором інформації, підготовкою документів для керівників і фахівців [1, с. 149]. Кадри публічної влади пропонують населенню публічну послугу.

Публічна послуга – послуга, яка надається органами публічної влади для задоволення потреб людини, колективу, суспільства.

Система державного управління та місцевого самоврядування забезпечує свою організацію економічними і соціальними процесами в суспільстві. Тим самим публічне управління є симбіозом державного управління та місцевого самоврядування впливає на виробничу, соціальну та духовну сферу життєдіяльності громадян, інтегрованих спільністю політичної та економічної систем.

Виходячи з цього, існує два види суспільних послуг [1, с. 149].

Перший вид: безпосереднє надання (виробництво) послуг фізичній або юридичній особі, які здійснюються (надаються) органом державного управління або місцевого самоврядування; створення, організація та розвиток умов для надання послуг громадянину, соціальній групі, юридичним особам та іншим об'єктам обслуговування.

Для публічної послуги характерний (притаманний) безпосередній комунікаційний зв'язок суб'єкта надання послуг (органу місцевого самоврядування) і одержувача або користувача цієї послуги: орган місцевого самоврядування – посаду державний службовець – особа (громадянин).

Інший вид надання послуг має опосередкований характер. Суб'єкт надання послуг через свій вплив на економічну, соціальну та духовну сфери життєдіяльності користувача послуг шляхом впровадження управлінських рішень створює, забезпечує і розвиває умови для забезпечення ними процесу життєдіяльності. Тим самим управлінські рішення державного апарату нормують діяльність, розподіл і використання матеріальних ресурсів, які надають безпосередні послуги громадянину, соціальній групі,

суспільства в цілому. Ці послуги реалізуються через ланцюг: орган місцевого самоврядування – матеріальні ресурси – особистість (громадянин).

Органи публічної влади несуть відповідальність за виробництво публічних послуг, які створюють сприятливі умови для життя громадян, але кадрова політика органу влади не завжди забезпечена необхідними ресурсами та досвідом для вирішення певних проблем в рамках існуючої політичної системи. Для цього публічне управління, засноване на принципах ефективного врядування та сталого розвитку, і використовує професіоналізацію служби в органах публічної влади.

Крім того, необхідною умовою для поліпшення якості життя населення територій, розвитку інституційно-адміністративної спроможності органів публічної влади є вдосконалення їх кадрового забезпечення. До основних шляхів його вдосконалення відносяться розробка і втілення концепції реформи служби в органах місцевого самоврядування та державного управління, встановлення можливостей для професійного розвитку та підвищення професійної кваліфікації посадових осіб, здійснення антикорупційних заходів, а також врегулювання гендерних проблем. Ці заходи повинні зробити управління органів публічної влади підзвітними безпосередньо їх громадам, інтереси яких вони (органи) повинні захищати.

Основне завдання професіоналізації служби в органах публічної влади в сучасному суспільстві полягає в забезпеченні ефективної взаємодії добре скоординованої служби в органах публічної влади і зацікавленого і активного державного службовця, що забезпечує сталий розвиток території.

В зв'язку з цим основою для органів публічної влади має бути непостійне надання соціальної підтримки, а так само забезпечення прийняття випереджувальних заходів щодо недопущення зниження рівня життя громади. Дотримання цього принципу в першу чергу залежить від керівництва органів публічної влади, їх здатності грамотно відповідати на забезпечувати запити громадян, організовувати відповідно до них виробництво товарів і послуг.

Для цього необхідно вирішити питання створення системи професіоналізації органів публічної влади.

Причини створення системи професіоналізації публічної служби, полягають у наступному:

1) перехід до домінування знань через впровадженням нової концепції III тисячоліття – концепції людського розвитку, яка основною рушійною силою визнає знання і творчість;

2) позитивними змінами в системі публічної влади, що надає доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля громадян, які проживають на території;

3) рішучим зрушенням акцентів у кадровій політиці, перш за все обумовлених необхідністю пошуку балансу між економічною ефективністю і соціальною справедливістю.

Досягненню стратегічної мети сприяють проміжні цілі: розвиток адміністративної спроможності державної служби, розширення можливості підвищення якості кваліфікації та компетентності посадових осіб відповідно до досягнень науки і практики; постійне вдосконалення і націленість на найвищу якість роботи державного службовця.

Такий підхід дозволить ефективно взаємодіяти всім елементам системи професіоналізації державної служби на основі балансу інтересів і ресурсів, забезпечить наступність у еволюції служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням сучасних вимог.

Однак необхідно визначитись зі складовими або етапами кадрового забезпечення органів публічної влади, що складуть основу для створення механізму формування та розвитку кадрового потенціалу.

Першим етапом кадрового забезпечення є підготовка професійних управлінських кадрів. На сьогодні, не зважаючи на велику кількість навчальних програм, в системі підготовки державних службовців є деякі недоліки, а саме:

– незначна роль кадрових служб органів публічної влади в процесі формування навчальних програм і планів курсів підвищення кваліфікації, неготовність їх працівників до виконання якісно нових функцій і завдань;

– невирішеність проблеми з замовниками на професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації фахівців у сфері державного управління та місцевого самоврядування;

– відсутність нормативно визначеної системи моніторингу вивчення потреб державних службовців у професійному навчанні та моніторингу потреб органів влади в кваліфікованих працівниках;

– недостатній рівень практичної підготовки випускників спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Основним рішенням даної проблеми є вдосконалення підготовки державних службовців безпосередньо у вищих навчальних закладах, коли магістр, який має диплом володіє необхідним набором знань і компетенції, достатніх для ефективної роботи в органах державної влади і місцевого самоврядування.

Для цього необхідно приділяти велику увагу практичній підготовці майбутніх державних службовців, та підвищувати роль професійної практики в органах державної влади і місцевого самоврядування, проходження якої дозволить майбутньому випускнику оволодіти необхідними знаннями.

Зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі органів влади, вимагають постійного і безперервного поновлення програм підготовки майбутніх службовців, з використанням практичного досвіду. Для цього необхідно розробити і впровадити інноваційний механізм формування і розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, що, безумовно, підвищить ефективність і результативність виробництва публічних послуг.

Другим етапом кадрового забезпечення є підбір персоналу. Процес підбору кадрів – це діяльність з метою визначення придатності кандидатів для виконання функціональних обов'язків на певній посаді.

Процедури прийняття на державну службу в Україні, на жаль, не враховують індивідуальні особливості претендентів, мова йде, перш за все, про випускників ВНЗ, які не мають досвіду роботи в органах влади місцевого самоврядування, хоча і володіють необхідною кількістю знань і умінь. Необхідно в нормативних документах, що регламентують допущення до конкурсу на заміщення вакантних посад. На нашу думку, було б корисно законодавчо закріпити такі види конкурсів: перший – для випускників ВНЗ; другий – для кадрових службовців, тільки вступають на службу, третій – для службовців, тобто для просування по службі тих службовців, які вже мають певний стаж роботи в органах влади та місцевого самоврядування.

Третій етап – це безпосередньо робота державних службовців з надання публічних послуг.

Місія будь-якого органу державної влади та місцевого самоврядування – задовольняти потреби територіальної громади, що призводить до підвищення рівня життя населення території і поліпшення якості життя.

Для якісного надання публічних послуг державні службовці повинні знати потреби громадян, тому органи влади повинні забезпечуватися висококваліфікованими, компетентними кадрами. Забезпечення професіоналізму співробітників повинно проявлятися через певні якості: спеціально-ділові, особистісні, моральні. Цього можна досягти шляхом ефективного функціонування і вдосконалення системи навчання державних службовців.

На цьому етапі можна оцінити кадровий потенціал органів публічної влади. Проблема розробки методичного підходу до оцінки кадрового потенціалу органів публічної влади є важливим в сучасних умовах, кадровий потенціал можна оцінювати на основі визначення його рівня:

1) визначення переліку компонентів кадрового потенціалу органів публічної влади;
2) обґрунтування вибору зразка і можливості моделювання кадрового потенціалу, який би максимально наближався до потреб території (ідеального кадрового потенціалу) на основі теорії бажаності;

3) орієнтації при порівнянні компонентів не на середній рівень, а на бажаний;

4) забезпечення аналізу компонентів, які сприятливо впливають на кадровий потенціал органів публічної влади, і компонентів, які знижують його рівень, з метою розробки комплексу заходів щодо усунення їх негативного впливу.

Метод визначення рівня кадрового потенціалу органів публічної влади, ґрунтується на наступних принципах:

– кадровий потенціал характеризується комплексом компонентів, які визначають придатність його до використання в конкретних умовах;

– проведення оцінки кадрового потенціалу є важливим показником розвитку регіону;

– конкурентні переваги кадрового потенціалу повинні мати довгостроковий характер, тобто бути орієнтованими на перспективу. Тому, на нашу думку, при оцінці необхідно орієнтуватися на кадрові уподобання і враховувати приховані можливості кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування.

Таким чином, результат ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади – це зростання показників якості життя громадян на конкретній території, тобто результат впливу публічної влади на населення регіону або країни через надання публічних послуг.

Четвертий і найважливіший на нашу думку етап – оцінка ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади.

На ефективність кадрового забезпечення впливають кілька факторів, а саме:

– виробничий фактор, який проявляється в співвідношенні кількості публічних послуг, надання яких підвищить добробут населення і обсяг соціальної допомоги конкретним категоріям громадян.

– якісний фактор, який дозволяє оцінити якість наданих публічних послуг.

Висновки. Отже, загальноприйняте ставлення при визначенні ефективності управління, витрат і прибутку набуває іншого більш глибокого змісту, з урахуванням особливості кадрового забезпечення. Результат ефективної кадрової роботи (поліпшення якості життя населення території) порівнюється з умовами його досягнення (ресурсними витратами держави або регіону на кадрове забезпечення).

Кадрове забезпечення – важливий аспект діяльності органів публічної влади, від організації цього процесу залежить виконання місії будь-якого органу влади – задоволення потреб населення території для поліпшення якості життя громадян. Підсумком ефективного кадрового забезпечення є якісне надання (виробництво) публічної послуги, що, безумовно, може активно вплинути на поліпшення добробуту населення території. Для цього необхідно забезпечувати високопрофесійними кадрами органи публічної влади, що може відбуватися в чотири етапи: 1) підготовка професійних управлінських кадрів в спеціалізованих ВНЗ; 2) підбір персоналу через законодавчо закріплені процедури; 3) діяльність державних службовців з надання публічних послуг через оцінку кадрового потенціалу; 4) оцінка ефективності кадрового забезпечення органів публічної влади.

Нормативне закріплення цих етапів благотворно вплине на якість публічних послуг, що призведе до ефективної спільної роботи органів місцевого самоврядування та населення, інтереси якого повинні представляти і захищати органи публічної влади.

Список використаних джерел:

1. Державне управління та державна служба: словник-довідник / уклад. О.Ю. Оболенський. Київ : КНЕУ, 2005. 480 с.

2. Volska H. Personnel provision of national social development. *Економіка будівництва та міського господарства*. 2013. Т. 9. № 1. С. 81–88.

3. Кагановська Т.С. Кадрове забезпечення державного управління в Україні : монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010, 330 с.
4. Михалецька Л.Б. Сутність феномену «кадровий потенціал органів державної влади». *Менеджер*. 2015. № 1. С. 186–195.
5. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. Москва : Наука, 1991. 576 с.
6. Вебер М. Избранное. Образ общества. Москва : Юрист, 1994. 704 с.
7. Парсонс Т. Система современных обществ. Москва : Аспект Пресс, 1998. 270 с.
8. Бригілевич І.І., Ванько С.І., Загайний В.А. Центри надання адміністративних послуг: створення та організація діяльності : практичний посібник / за заг. ред. Тимощука В.П. Київ : СПД Москаленко О.М., 2011. 432 с.
9. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К.О., Сурмін Ю.П. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К.О. Ващенко, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2012. 72 с.

References:

1. Obolenskiy, O.U. (2005). Derzhavne upravlinia ta derzhavna sluzhba [Public administration and public service]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Volska H. (2013) Кадрове забезпечення національного соціального розвитку [Personnel provision of national social development]. *Economics of construction and urban economy*, vol. 9, no. 1, pp. 81–88.
3. Kaganovska T.E. (2010) Kaganovska T.Ye. Kadrove zabezpechennya derzhavnogo upravlinnya v Ukrayini [Staffing of state administration in Ukraine]. Kyiv: KhNU named after VN Karazin. (in Ukrainian)
4. Mikhalevskaya L.B. (2015) Sutnist fenomenu «kadrovyy potencial organiv derzhavnoyi vlady [The essence of the phenomenon of "human potential of public authorities"]. *Manager*, no. 1, pp. 186–195. (in Ukrainian)
5. Durkheim E.O. (1996) O razdelenyy obshhestvennogo truda. Metod socityology [Division of social labor. Method of sociology]. Moscow: Science. (in Russian)
6. Weber M. (1994) Izbrannoe. Obraz obshhestva [Favorites. The image of society]. Moscow: Lawyer. (in Russian)
7. Parsons T. (1998) Sy'stema sovremennykh obshhestv [The System of Modern Societies]. Moscow: Aspect Press. (in Russian)
8. Briigilevich I.I., Vanko S.I., Zagainny V.A (2011) Centry nadannya administratyvnykh poslug: stvorenniya ta organizaciya diyalnosti: praktychny`j posibnyk [Centers for the provision of administrative services: creation and organization of activities: a practical manual]. Kyiv: SPD Moskalenko O.M. (in Ukrainian)
9. Kovbasyuk Yu.V., Vashhenko K.O., Surmin Yu.P. (2012) Derzhavna kadrova polityka v Ukrayini: stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Reigning personnel policy in Ukraine: the country, problems and prospects for development: science. additional]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian)