

**Катерина Сергіївна БОГОМОЛОВА**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету

сільського господарства ім. Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0002-4908-3826

E-mail: a\_bogomolov@khntusg.info

**Ольга Василівна ПОДОЛЬСЬКА**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського

господарства ім. Петра Василенка

ORCID ID: 0000-0001-9768-6173

E-mail: o\_podolskaya@khntusg.info

**РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**

Богомолова, К. С. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби [Текст] / Катерина Сергіївна Богомолова, Ольга Василівна Подольська // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 3. – С. 74–81. – ISSN 2415-8453.

**Анотація**

**Вступ.** У статті наведені теоретичні узагальнення удосконалення організаційних механізмів системи розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби шляхом розкриття змісту поняття кадрового потенціалу у публічному адмініструванні, які відображають застосування сучасних підходів та інструментів, за допомогою яких значною мірою можна підвищити якість та ефективність рішень, що приймаються публічними адміністраціями для українського суспільства.

**Метою дослідження** став аналіз теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби.

**Результати.** Створення нової системи публічного управління та адміністрування, в основі якої буде ефективна професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах, стане важливим чинником становлення України як розвинутої правової європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії. Лише здійснення комплексу системних перетворень дасть можливість підвищити якість роботи публічної служби, її результативність та ефективність, а головне, наблизитися до Європейських стандартів. Висвітлено основні проблеми кадрової політики системи державної служби України, пріоритети вдосконалення роботи державних службовців та напрями їх реалізації. Обґрунтовано нагальну потребу зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, запровадження нових кадрових технологій. Запропоновано шляхи удосконалення організації розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби.

**Висновки.** З'ясовано, що удосконалення кадрового потенціалу публічної служби це комплексна проблема, яка потребує організації системи роботи щодо підвищення її ефективності. При побудові нової моделі потрібно враховувати процеси формування ядра колективу певної установи чи організації, адекватної та результативної адаптації працівника на посаді, формування підходів щодо обов'язкового дієвого розвитку персоналу публічної служби, контролю та усунення недоліків, пов'язаних з плинністю персоналу, а також усунення недоліків чинного законодавства.

---

**Ключові слова:** кадровий потенціал, пріоритет, публічне адміністрування, державне управління, суспільство, механізми.

**Kateryna BOGOMOLOVA**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Organization of Production,  
Business and Management Department  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

**Olha PODOLSKA**

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Organization of Production,  
Business and Management Department  
Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

## **DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES OF THE PUBLIC SERVICE BODY**

### **Abstract**

**Introduction.** *The article presents theoretical generalizations of improving the organizational mechanisms of human resources development by disclosing the content of the concept of human resources in public administration, which reflect the use of modern approaches and tools that can significantly improve the quality and efficiency of public administration decisions for Ukrainian society.*

*The purpose of the study is to analyze the theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the development of human resources of the public service body.*

**Results.** *The creation of a new public administration system, based on effective professional activity of personnel holding public office positions, will be an important factor in Ukraine's development as a developed legal European state with a high standard of living, social stability, culture and democracy. Only the implementation of a set of systemic transformations will make it possible to improve the quality of public service, its efficiency and effectiveness, and most importantly, to approach European standards. The main problems of personnel policy of the civil service in Ukraine, the priorities of improving the work of civil servants and the directions of their implementation are highlighted. The urgent need to change the management paradigm in the field of state personnel policy, to develop a model of a sustainable, efficient personnel system, the introduction of new personnel technologies is substantiated. Ways to improve the organizational development of human resources of the public service body are proposed.*

**Conclusions.** *It is concluded that the improvement of the human resources potential of the public service is a complex problem that requires the organization of a system of work to improve its efficiency. When building a new model, it is necessary to take into account the processes of forming the core of the staff in a particular institution or organization, adequate and effective adaptation of the employee in the position, the formation of approaches to mandatory effective development of public service personnel, control and elimination of shortcomings related to staff turnover. shortcomings of current legislation.*

**Key words:** *personnel potential, priority, public administration, society, mechanisms.*

**JEL classification: M12**

---

### **Вступ**

У період радикальних змін у всіх сферах суспільного життя України актуальність удосконалення роботи щодо підвищення рівня кадрового потенціалу державної служби набуває особливого значення.

В політичній системі України кадри державних органів, які наділені державно-владними повноваженнями, є центральною ланкою, що реалізує політику держави та визначає її ефективність. Саме від професіоналізму кадрового потенціалу державного

---

управління залежить конкурентоспроможність країни та стійкий соціально-економічний розвиток.

Народ України, суспільство вимагає від державних службовців відданості справі, моральної відповідальності, добросовісності та нетерпимості до корупційних проявів. Головна задача управлінця – організація роботи з відстоювання інтересів держави та надання послуг населенню.

Ефективна державна кадрова політика сьогодні виступає як фактор зміцнення національної безпеки, адже некомпетентність, відсутність громадської позиції, неприпустимі висловлювання представників публічної влади можуть підбурювати суспільство та підривати авторитет державної влади в цілому.

Реалії сьогодення вказують, що побудова кадрової політики в умовах децентралізації України повинна відбуватися на науковій основі, бути закріплена на законодавчому рівні та у нормативних актах, де чітко прописані процедури конкурсного відбору під час вступу на службу: оголошення вакансій, принципів підбору, організації роботи конкурсних комісій, методики проведення співбесід з кандидатами, щорічного оцінювання посадових осіб; засади забезпечення особистісного та професійно-кваліфікаційного розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування; просування по службі; захист прав та соціальні гарантії [10-11].

Теоретико-методологічним аспектам кадрового потенціалу сфери державної служби, особливостям його формування й розвитку присвятили свої роботи Т. Атаманчук, В. Бакуменко, Т. Гаман, Л. Гогіна, Д. Дзвінчук, С. Дубенко, В. Луговий, В. Малиновський [5, 8], Р. Науменко, В. Олуйко, М. Орлів, О. Пархоменко, С. Серьогін, Ю. Сурмін, В. Тимофієв, В. Яцуба та ін.

Проте, основні проблеми удосконалення кадрового потенціалу органу публічної служби в процесі соціальної модернізації та децентралізації в Україні потребують подальшого наукового аналізу та вивчення.

### **Мета дослідження**

Головною метою і завданням дослідження є розкриття змісту процесу розвитку кадрового потенціалу органу публічної служби та розробка організаційних механізмів його удосконалення в умовах сьогодення.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Ефективна робота органу публічної служби є запорукою успіху соціально-економічних і політичних перетворень в Україні, а також її розвитку як демократичної, правової, соціальної держави. Процес переходу до ринкової економіки та формування громадянського суспільства потребує нової парадигми управління, що базується на високому рівні компетентності, організованості, активності, цілеспрямованості та професіоналізмі працівників публічної сфери.

Створення нової системи публічного управління та адміністрування, в основі якої буде ефективна професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, стане важливим чинником становлення України як розвинутої правової європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії [12-15].

Лише здійснення комплексу системних перетворень дасть можливість підвищити якість роботи публічної служби, її результативність та ефективність, а головне, наблизитися до європейських стандартів. Це можливо лише за умови усунення непрофесіоналізму та некомпетентності при формуванні кадрового потенціалу органу публічної служби. Саме розвиток професіоналізму є основою підвищення результативності відповідальності за доручену справу.

Негативне сприйняття працівників органу публічної служби населенням, необхідність подолання викривлення морально-психологічного клімату в апаратах органів виконавчої влади на сьогодні залишається головною проблемою удосконалення держслужби як соціального інституту. Результати позитивних змін на всіх рівнях

---

державної влади зрештою будуть залежати від особистої позиції кожного державного службовця, готовності протистояти проявам корупції. Таким чином, одним з найважливіших завдань органів влади є повернення довіри суспільства владі, забезпечення її прозорості та відкритості для громадського контролю.

Основа довіри – це формування в державі професійної, чесної і відповідальної перед народом влади. Вкрай важливо, щоб до системи державної влади були залучені політично незаангажовані професіонали з високими ораторськими якостями. Це потрібно як для формування авторитетної влади, так і для консолідації суспільства.

Професіоналізм представників органу публічної служби можна визначити як здатність знаходити, враховуючи умови і реальні можливості, найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених завдань у межах наданих повноважень, використовувати фахові технології, що застосовуються в демократичних суспільствах, мати постійну мотивацію до роботи та задоволення від неї, досягати високих результатів у процесі виконання своїх функціональних обов'язків, дотримуватися відповідних етичних норм, мати і усвідомлювати перспективу свого майбутнього професіонального розвитку та прагнути до нього.

Сьогодні актуальними є питання [3-5]:

- відповідність представників органу публічної служби зазначеним вище критеріям перед громадянами;
- відповідність закріпленим функціям та обов'язкам;
- залежність моральних якостей та етики поведінки представника органу публічної служби на розв'язанні проблем організації та діяльності державної служби.

Надзвичайно важливо виявити джерела відчуження громадян від державної влади та розробити механізми його подолання найближчим часом. Фактично це означає необхідність переорієнтації державної служби, зокрема ставлення апарату управління до громадянина як до суб'єкта. Основними проблемами кадрової політики системи державної служби України є [6, 7]:

- надмірна політизованість кадрових призначень, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів;
- проблеми, пов'язані з правовим регулюванням відносин у сфері державної служби (плинність кадрів; залежність від політичних змін та упередженість державних службовців, перш за все, від керівного складу державної служби);
- корупційні прояви і, як наслідок, дискредитація інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- недосконалість конкурсного відбору, який носить подекуди формальний характер і не завжди створює умови для відбору найкращих претендентів для заміщення посад державних службовців. Методи добору на державну службу в переважній більшості залишились старими;
- низька інституційна спроможність державної служби (відсутність чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, відсутність системи безперервного навчання, прогалини в змісті та обсязі знань персоналу);
- відсутність належної кваліфікації державних службовців. Адже останнім часом в роботу органів публічного управління починають широко впроваджуватися інформаційно-комунікаційні технології: офіційні сайти, електронні системи інформаційно-аналітичного забезпечення органів влади, електронний документообіг із застосуванням електронного цифрового підпису та печатки, вешті-решт, електронне врядування і становлення та розвиток електронної демократії;
- відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну ролі працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі, необхідність всебічного вивчення та запровадження кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду формування служб (підрозділів) з реалізації державної кадрової політики;

– послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів; відставання розвитку правового забезпечення та боротьби зі зловживаннями працівників апарату державного управління, низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців; недостатній рівень організаційної культури;

– безпосередньо в управлінні персоналом (неефективна система оплати праці, проблеми в системі управління держслужбою як у центрі, так і на місцях, низька дієвість системи планування та оцінки результатів діяльності, непрозора та нечітка система просування по службі та ротації кадрів).

У зв'язку з цим назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій.

Серед пріоритетів вдосконалення роботи органу публічної служби можна зазначити представлені у таблиці 1 напрями підвищення результативності та ефективності виконання завдань та функцій [17, 18].

**Таблиця 1. Пріоритети вдосконалення роботи державних службовців та напрями їх реалізації**

| <b>Пріоритети</b>   | <b>Напрями</b>  |
|---|---|
| Удосконалення класифікації посад залежно від змісту роботи.   | Визначення та запровадження стандартів професійної діяльності державних службовців з орієнтацією на повний спектр надання державних послуг. |
| Підвищення результативності та ефективності виконання функціональних зв'язків і завдань державними службовцями. | Забезпечення моніторингу якості щодо реалізації державних документів та надання державних послуг.   |
| Забезпечення прозорості в роботі, відповідальності за вироблення та реалізацію управлінських рішень.            | Систематичний аналіз роботи апаратів державних органів.   |
| Надання якісних державних послуг юридичним і фізичним особам.   | Ресурсне, кадрове забезпечення реалізації цілей та завдань діяльності державних органів.  |
| Запровадження принципів управління персоналом.  | Використання нової парадигми публічного управління.   |
| Адаптація до Європейських стандартів з урахуванням національних особливостей.                                   | Наближення до Європейських стандартів.  |

Одним з головних чинників якісного надання послуг представників органу публічної служби є професіоналізація державної служби, яка має передбачати [8-10]:

– поступове поновлення кадрового складу державними службовцями, які мають професійну освіту в галузі державного управління;

– визначення та розвиток пріоритетних професійних якостей державних службовців на підставі системного підходу;

– оновлення змісту та державних стандартів професійного навчання на підставі аналізу сучасного стану справ і проведення відповідних досліджень з питань підготовки та роботи фахівців;

– відправлення та запровадження комплексу елементів фахової підготовки державних службовців з урахуванням сучасних вимог до професіоналізму в державному управлінні;

– формування якісного резерву на посади державних службовців.

Важливо проаналізувати ефективність нормативно-правових актів щодо проходження служби державних службовців.

Застосування нормативно-правових актів, що регулюють питання професійної підготовки, роботи та кар'єрного просування державних службовців свідчить про необхідність їх систематизації та удосконалення. Потрібне нове правове регулювання на загальнонаціональному і регіональному рівнях, розширення законодавчого забезпечення діяльності державних службовців на основі напрацьованого національного та європейського досвіду.

---

До недоліків чинного законодавства можна віднести [1]:

- невизначеність чітких принципів та ефективної системи підготовки державних службовців відповідно до вимог часу;
- відсутність розмежування сфер актів законодавства про освіту та тих, що регулюють професійне навчання державних службовців;
- нечітку процедуру держзамовлення на підготовку державних службовців відповідного фаху.

Потребує доопрацювання зміст функціональних обов'язків державних службовців.

Має забезпечуватись [2, 15]:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей органу державної влади, насамперед оволодіння новою, але стандартизованою управлінською технологією;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами підрозділу відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Узагальнюючи викладене, необхідно зазначити, що:

- кадри є вирішальною ланкою в організації суспільства, його функціонування й подальшого розвитку. Це поняття збірне, оскільки об'єднує працівників різних галузей діяльності, професій, спеціальностей, видів праці, багаторівневе. Багаторівневність кадрів означає, що їх склад відбиває як структуру органів соціального управління, так і ієрархію працівників усередині. Найважливішою характеристикою кадрів є якість їхнього складу, поліпшення якого визначається підвищенням освітнього рівня, загальної культури, набуттям досвіду, професійним розвитком.

- кадровий потенціал публічної служби – це сукупність потенційних можливостей державних службовців та інституційних характеристик системи державної служби, що забезпечують нарощування та реалізацію кадрового потенціалу державних службовців. Основною характеристикою кадрового потенціалу державної служби є його інституціональність, тобто відповідність кадрового потенціалу нормам інституту державної служби.

- удосконалення кадрового потенціалу публічної служби – комплексна проблема, яка потребує організації системи роботи з персоналом, що буде враховувати процеси побудови ядра колективу певної установи чи організації; адекватної та результативної адаптації працівника на посаді; формування підходів щодо обов'язкового дієвого розвитку персоналу державної служби (залежно від рівня посади та кваліфікаційних потреб як самого працівника, так і установи); контролю та усунення недоліків, пов'язаних з плінністю персоналу.

- формування лідерських компетенцій у персоналу публічної служби сприятиме ефективним змінам у роботі з кадрами та створенню умов для зміцнення кадрового потенціалу.

- у процесі формування кадрового потенціалу публічної служби головним є забезпечення об'єктивної й комплексної оцінки професійних та особистісних якостей претендентів на основі чітко регламентованих правил та кваліфікаційних вимог.

- недотримання процедур відбору на державну службу призводить до зниження професіоналізму і компетентності державних службовців, неоднорідності кадрового складу.

### **Список літератури**

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Дата оновлення: 04.03.2020 URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

2. Богомолова К.С., Гацько А.Ф. Правові основи формування іміджу державного службовця. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. Харків, 2016. №174. С. 117-128.
3. Авер'янов В.Б. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за ред.: В.Б. Авер'янова. Київ, 2003. 384 с.
4. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю., Гордієнко Л.Ю. Державне управління: навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 343 с.
5. Малиновський В.Я. Функція мотивації управлінської праці: зб. наук. пр. / за заг. наук. ред. В.І. Лугового. Київ : УАДУ, 2003. С. 165-170.
6. Полюга З. Кадрова політика органів державної влади та місцевого самоврядування в контексті євроатлантичної інтеграції. Ефективність державного управління: зб. наук. пр./редкол. А. О. Чемериса. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. №9. С. 310–315.
7. Нижник Н.Р., Дубенко С.Д., Мельниченко В.І., Плахотнюк Н.Г., Мосов С.П., Крупчан О.Д. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посіб. Київ : УАДУ, 2002. 164 с.
8. Малиновський В.Я. Державне управління: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. та доп. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
9. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин: монографія. Харків : вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2010. 204 с.
10. Шарая А. А. Принципи державної служби за законодавством України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 5. С. 115–118. URL: [http://lsej.org.ua/5\\_2017/32.pdf](http://lsej.org.ua/5_2017/32.pdf).
11. Основи професійної підготовки державних службовців: навч. посіб. / за заг. ред.: Є.І. Бородіна, В.Г. Логвінова, О.Ф. Мельникова, П.І. Шевчука / Б.Г. Савченко, Н.М. Мельтюхова, А.В. Бураковська. *Соціальні та психологічні аспекти державного управління*. Харків : ХарПІНАДУ «Магістр», 2004. 152с.
12. Подольська О.В., Оберемок В.В. Мотивація та стимулювання персоналу на підприємствах *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Том 3. (№ 3). С. 62–67.
13. Подольська О.В., Оберемок В.В. Напрямки підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків, 2018. №193. С. 284-290.
14. Подольська О.В., Оберемок В.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків, 2019. № 200. С. 283-291.
15. Подольська О.В., Богомолова К.С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки*. Харків, 2018. № 191. С. 171-178.
16. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький, 2012. Том 2. (№ 6). С. 178-181.
17. Vozeman B., Straussman J. D. *Public Management Strategies*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
18. Caiden G. *The Dynamics of Public Administration*. – Hinsdale: Dryden Press, 2001.

## References

1. Pro derzhavnu sluzhbu Zakon Ukrainy (2015). [About the civil service The Law of Ukraine]. No. 889/2015 dated December 12, 2015 No. 5/2015 dated January 12, 2015. <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

2. Bohomolova K.S. and Hatsko A.F. (2018) "Legal bases of forming the image of a civil servant". *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva im. P. Vasylenka. Ekonomichni nauky*. Issue 174, pp. 117-128.
3. Aver"yanov V.B. (2003) *Derzhavne upravlinnya : Yevropeys'ki standarty, dosvid ta administratyvne pravo [Public administration: European standards, experience and administrative law.]* Kyiv. Ukraine.
4. Mel'nyk A.F., Obolens'kyi O.Iu., Vasina A.Iu., Hordiienko L.Iu. (2003). *Derzhavne upravlinnia [Public administration ]*. Znannia-Pres, Kyiv. Ukraine.
5. Malynovs'kyi V.Ia. (2003) *Funktsiia motyvatsii upravlinskoi pratsi [Function of the motivation of management work]*. Vyd-vo UADU, Kyiv. Ukraine.
6. Poliuha Z. (2005) *Kadrova polityka orhaniv derzhavnoi vlady ta mistsevoho samovriaduvannia v konteksti yevroatlantychnoi intehtratsii [Personnel policy of state authorities and local self-government in the context of Euro-Atlantic integration]*. Vyd-vo LRIDU NADU, Lviv. Ukraine.
7. Nyzhnyk N.R., Dubenko S.D., Mel'nychenko V.I., Plakhotniuk N.H., Mosov S.P., Krupchan O.D. (2002). *Derzhavne upravlinnia v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady [Public Administration in Ukraine: legal framework]*. UADU Kyiv. Ukraine.
8. Malynovs'kyi V.Ya. (2009) *Derzhavne upravlinnya: [Public Administration].(3d ed.)*. Atika, Kyiv. Ukraine.
9. Mel'tyukhova N.M. (2010) *Derzhavne upravlinnya yak yednist' diyal'nosti ta vidnosyn [Public administration as a unity of activity and relations]*. KharRI NADU «Mahistr» Kharkiv. Ukraine.
10. Sharaia A.A. (2017). *Pryntsypy derzhavnoi sluzhby za zakonodavstvom Ukrainy [Principles of civil service under the law of Ukraine]*. *Yurydychnyi naukovyi (elektronnyi zhurnal)*. no. 5. Available at: [http://lsei.org.ua/5\\_2017/32.pdf](http://lsei.org.ua/5_2017/32.pdf)
11. Borodina Ye.I., Lohvinova V.H., Mel'nykova O.F., Shevchuka P.I. (2004). *Osnovy profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv [Fundamentals of civil service professional training]*. KharRI NADU «Mahistr» Kharkiv. Ukraine.
12. Podol'ska O.V., Oberemok V.V. (2018). "Motivation and stimulation of the personnel at the enterprises". *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*. no 3, pp. 62-67.
13. Podol'ska O.V., Oberemok V.V. (2018). "Directions for improving the efficiency of personnel management in enterprises". *Visnyk Kharkivskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil'skoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauk*. Issue 193, pp.284-290.
14. Podol'ska O.V., Oberemok V.V. (2019). "The process of staff adaptation at the enterprise". *Visnyk Kharkivskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil'skoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauk*. Issue 200, pp.283-291.
15. Podol'ska O.V., Bohomolova K.S. (2018). "Organizational mechanisms for improving the system of motivation of public administration officials". *Visnyk Kharkivskoho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil'skoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka: Ekonomichni nauk*. Issue 191, pp. 171-178.
16. Spivak V.V. (2012). "Motivation as a means of effective management of enterprise personnel". *Visnyk Khmel'nytskoho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*. no6, pp. 178-181.
17. Bozeman B., Straussman J. D. *Public Management Strategies*. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
18. Caiden G. *The Dynamics of Public Administration*. – Hinsdale: Dryden Press, 2001.

**Стаття надійшла до редакції 05.07.2020 р.**