

### Список використаних джерел

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
2. Подоляк Я. В. Личность и коллектив: психология военного управления. М.: Военное изд-во, 1989. 351 с.
3. Закон України “Про Державну прикордонну службу України” від 4 лип. 2003 р. № 616-15, зі змінами. База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/661-15>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
4. Закон України “Про прикордонний контроль” від 5 листоп. 2009 р. № 1710-VI. База даних “Законодавство України” / ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1710-17>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
5. Про схвалення Стратегії розвитку Державної прикордонної служби до 2020 р.: розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 листоп. 2015 р. № 1189-р URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1189-2015-p>. (Дата звернення: 25 квіт. 2018 р.).
6. Большая советская энциклопедия: в 30 т. Т. 18 / глав. ред. А. М. Прохоров. 3-е изд. М.: Сов. энцикл., 1974. 632 с.
7. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: навч.-метод. посіб. К., 1998. 92 с.
8. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты: учеб. пособие. Самара: Бахрах-М, 2001. 672 с.
9. Роцин С. К. Западная психология как инструмент идеологии и политики. М.: Наука., 1980. 30 с.

*Надійшла до редколегії 21.05.2018 р.*

УДК 351.851

## ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Недобор І. В.,**

*здобувач кафедри політології та філософії,*

*Харківський регіональний інститут державного управління*

*Національної академії державного управління при Президентіві України,  
м. Харків*

Здійснено аналіз чинників впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління сучасної України. Визначено стратегічний фокус у формуванні кадрової політики в умовах європейської інтеграції.

**Ключові слова:** державна кадрова політика, підготовка державних службовців, державне управління, система публічного управління, кадровий потенціал публічної служби, професіоналізація діяльності публічних службовців.

**Nedobor I. V.,**

*Candidate of the Department of Political Science and Philosophy, KRI NAPA, Kharkiv*

## FACTORS INFLUENCING THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

The analysis of factors influencing the formation and implementation of personnel policy in the system of public administration of modern Ukraine is carried out. The strategic focus in the formation of personnel policy in the conditions of European integration is determined.

**Key words:** state personnel policy, training of civil servants, public administration, public administration system, personnel potential of public service, professionalization of public servants.

**Постановка проблеми.** Кадрова політика в системі публічного управління охоплює всі аспекти діяльності працівників органів публічної влади, але особливо її зорієнтовано на адміністративні структури та процеси, пов'язані з доббором, відбором, навчанням, розвитком, мотивуванням, дисципліною та оцінюванням роботи даної категорії працівників [1]. І саме ці функції лежать в основі публічного управління в цілому, адже те, як вони виконуються, впливає на якість людських ресурсів в органах публічної влади та на успіх виконання ними своїх різноманітних і складних завдань, реалізації різноманітних суспільно важливих функцій. Хоча слід визнати, що співробітники органів публічної влади не завжди можуть досягти всього, що вони намагаються зробити, з огляду на нестачу ресурсів або інші обмеження; важко уявити, що орган публічної влади, укомплектований працівниками з неадекватними вимогам сучасності знаннями, здібностями та навичками, здатний досягати бажаного рівня результативності та ефективності у своїй діяльності. Тому ефективна кадрова політика є важливим і невід'ємним складником ефективного публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У підготовці статті використано напрацювання зарубіжних вчених: Г. Алмонда, К. Бена, П. Бурдье, Б. Гурне, Ш. Дебаш, М. Дебре, К. Дюбар, К. Поппера, С. Салон та ін.

**Метою статті** є систематизація чинників впливу на формування та реалізацію кадрової політики в системі публічного управління сучасної України.

**Виклад основного матеріалу.** Будь-яка реформа публічного управління стосується й відповідної кадрової політики. Як показує світова й українська практика, політики часто звертаються до реформування публічного управління, намагаючись відповідати та реагувати на складні політичні, економічні або соціальні обставини. Залежно від серйозності викликів і глибина реформ може коливатися від відносно незначних або поступових змін, що передбачають різний ступінь удосконалення публічного управління, до всебічних, іноді радикальних, реформ. Але всі ці реформи поділяють одну основну рису – керованість їх наявними політичними та ідеологічними тенденціями в публічному управлінні, а також конкретними інтересами та цілями тих, хто їх здійснює. Через це ефекти від них, іноді не передбачені, часто тривають довго після того, як цінності, логіка, мотиви та аргументи, на яких вони ґрунтувалися, вже були визнані помилковими наступною генерацією політиків [2]. Саме ці ефекти, на наш погляд, стають основними причинами низької результативності та ефективності публічного управління і потребують першочергової уваги на наступних етапах реформування. Зазначене цілком стосується й кадрового складника системи публічного управління.

Розгляд і узагальнення світових тенденцій у реформуванні публічного управління та публічної служби показують, що через значну важливість якісного кадрового забезпечення органів публічної влади протягом останніх двадцяти років у центр реформ було поставлено питання, пов'язані з роллю публічного управління в сучасному суспільстві, з функціями кадрових служб та цілями систем управління персоналом в органах публічної влади [3]. Відповідно, кадрова політика в системі публічного управління та управління персоналом в органах публічної влади стали більш динамічними та складними сферами, які мають щонайменше три різних, але майже завжди взаємопов'язаних виміри: ідеологічний, політичний та технічний. Розгляньмо їх докладніше.

### 1. Ідеологічний вимір.

Ідеологію можна трактувати як більш-менш узгоджену систему ідей, що домінують [4]. Це виражається в переконанні з боку політиків та асоційованих з ними осіб у тому, що особливий спосіб врядування та управління людськими ресурсами в органах публічної влади має ґрунтуватись майже виключно на нормативних підставах, без урахування інших аспектів управління, і саме це забезпечує найвищий можливий рівень ефективності. Ідеології є зорієнтованими на діяльність або на зміни та пропонують “картину кращого... життя для людей – культурну мету” (пер. наш. – *I. Н.*) [4, с. 5].

Одним із простих прикладів може слугувати дуже поширена думка про те, що приватизація та аутсорсинг надання більшості, якщо не всіх, публічних послуг дають кращі результати та більше знижують витрати, ніж надання їх публічними організаціями. Це припущення ґрунтується на нормативному ставленні до “вільної ринкової економіки” та індивідуальних “свобод”, які, як вважається, ідуть разом з цією економікою. У цьому контексті висновок про проблеми чи недоліки діяльності органів публічної влади зводиться до твердої впевненості, що це відбувається через те, що цінності, структури та процеси систем публічного управління, що існують, суперечать цінностям вільної ринкової економіки. Цей “діагноз” надалі поміщують у центр реформ публічного управління та відповідної кадрової політики, що має автоматично підвищити їхню ефективність і якість надання публічних послуг. Але при цьому такі реформи, засновані на ідеології, рідко ґрунтуються на надійних емпіричних даних і доказах та навряд чи супроводжуватимуться планами об’єктивного оцінювання результатів.

### 2. Політичний вимір.

Будь-які реформи публічного управління здійснюються їхніми авторами для побудови та перебудови балансу сил різних акторів та інтересів, що залежать від публічних організацій у плані отримання матеріальних та нематеріальних ресурсів. Інакше кажучи, реформи публічного управління слугують інструментом для встановлення та захисту позицій і здатності політичних акторів впливати на “розподіл владних цінностей” [5]. Ця спроможність включає можливість обраних політиків у виконавчій владі та законодавців реалізовувати свої політичні програми. Наприклад, структурні реорганізації, перегляд (зміна) повноважень і процедур діяльності кадрових служб і зміни в системах наймання та в класифікації посад часто призводять до різких зрушень у внутрішньополітичній динаміці органів публічної влади та змінюють баланс сил між ними. Зазвичай існує також символічний політичний вимір – це спроба впливати та мобілізувати громадську думку. Реформи публічного управління можуть “продаватися” в міру необхідності, щоб підвищити популярність і суспільну підтримку певних політиків, поряд із підвищенням оперативності для досягнення суспільно значущих результатів і скороченням “легіонів” невідповідних і некомпетентних бюрократів, які, на думку громадськості, гальмують соціально-економічний розвиток і покращання життя пересічних громадян.

### 3. Технічний вимір.

Реформи публічного управління часто пропонуються і реалізуються, принаймні частково, для здійснення структурних та процедурних змін у системах управління людськими ресурсами, які керівники органів публічної влади та фахівці з управління персоналом вважають необхідними для помітного підвищення ефективності та результативності діяльності цих організацій.

Ці реформи зосереджено на змінах методів, процедур та технологій управління людськими ресурсами. Одними з найпоширеніших прикладів таких реформ є модернізація систем оцінювання публічних службовців, оптимізація та децентралізація процесів набору та відбору їх, а також скорочення кількості класифікацій робочих місць.

Для реформ публічного управління, що керуються ідеологічними та політичними програмами, також є загальновизнаною практикою “продавати” політикам, групам інтересів та широкій громадськості суто технічні кроки, необхідні для підвищення ефективності та боротьби з бюрократизмом у діяльності органів публічної влади [6]. Однак питання про те, чи ці реформи, якщо їх буде реалізовано, фактично приведуть до бажаних покращань у діяльності органів публічної влади та до підвищення їхньої ефективності, чи можуть вони вирішити деякі важливі проблеми, а чи, навпаки, створити інші, зазвичай залишаються відкритими. Крім того, коли запроваджуються та реалізуються пакети реформ, технічні цілі часто зникають на задньому плані та стають нецікавими для обраних політиків та потужних груп інтересів. Через це підтримка представників законодавчої та виконавчої влади, фінансова підтримка та ін., необхідні для покращання технічної ефективності, зазвичай швидко зменшуються, коли основних ідеологічних та політичних цілей досягнуто або вони, можливо, більше не відповідають новим обставинам.

Саме тому, на наше переконання, кадрова політика у сфері публічного управління, її формування, реалізація, розвиток і вдосконалення мають не бути частиною чогось (наприклад, реформ публічної служби), а ґрунтуватись на окремій стратегії, тобто мати власний стратегічний фокус.

Критичним компонентом стратегічного фокусу в такому разі є планування робочої сили. Однак здатність планувати ефективно залежить від здатності організації “передбачати, впливати на сили, які мають вплив на ефективність організації та керувати ними” (пер. наш. – *I. Н.*) [7, с. 37]. Ключем тут, вважає Дж. Пінес, є використання підходу, який у плануванні приділяє однаково увагу як короткостроковим, так і довгостроковим цілям. Тим не менш різні непередбачені чинники можуть впливати, як позитивно, так і негативно, на здатність організації вирішувати обидва ці пріоритети, що створює турбулентне середовище для діяльності сучасних органів публічної влади. Нижче ми розглянемо ці чинники, але перед цим зробимо декілька ремарок.

Хоча специфічні проблеми діяльності різних органів публічної влади можуть відрізнитися, у них існує єдиний спільний пріоритет, єдина загальна мета – це висока ефективність і результативність, і для досягнення цієї мети людські ресурси є критично важливими. Тож, головне завдання фахівців з управління персоналом, на думку Дж. Пінеса, полягає в тому, щоб “постійно демонструвати, як діяльність з управління персоналом сприяє успіху та ефективності організації” (пер. наш. – *I. Н.*) [Там само, с. 39].

Планування людських ресурсів часто прирівнюється до планування спадкоємності [8], але між ними існують певні відмінності. Планування спадкоємності спрямовано на заповнення внутрішніх вакансій кваліфікованими фахівцями. У цих зусиллях відомості про планований вихід на пенсію та опитування працівників можуть допомогти фахівцям з управління персоналом ефективно передбачати майбутні вакансії та визначити (розробити) необхідні компетенції для заповнення цих вакансій. Проте планування людських ресурсів являє собою більш широкі зусилля для реструктуризації діяльності

організації, зосередження уваги на потребах співробітників, які давно працюють в організації, надання їм можливості отримувати необхідні знання, підвищувати кваліфікацію тощо – тобто дії, спрямовані на зміну робочої сили на краще в багатьох аспектах. У цьому контексті планування людських ресурсів може бути визначено як постійний процес “виховання талантів” для забезпечення безперервності організаційної діяльності та підтримки її належної ефективності в період зміни [9].

Відомі фахівці з управління персоналом в органах публічної влади Д. Клінгнер та Дж. Налбандян [7] розробили різноманітні інструменти для планування та прогнозування людських ресурсів, а також визначили зовнішні сили та чинники, які можуть суттєво впливати на корисність цих ресурсів. Так, на думку авторів, політичні та економічні обмеження перешкоджають здатності “робити раціональний та рефлексивний вибір” [Там само, с. 91], оскільки за часів швидкої зміни очікувань, суттєвого зменшення ресурсів та невизначених вимог до майбутнього вибір не може бути прийнятий стратегічно, але у той же час реактивно.

Інші автори – Б. Ромзек та П. Інграхем ще більше 20 років тому писали про виклики, що стоять перед публічними організаціями, які функціонують у часи швидких, турбулентних змін [5]. Уряди, за словами авторів, “повинні знайти шляхи вирішення нових проблем в епоху скорочення ресурсів” (пер. наш. – І. Н.) [Там само, с. 325]. Тому автори наголосили на необхідності перетворювати органи публічної влади на організації, що навчаються, адже це надасть їм здатність успішно адаптуватися до умов невизначеності (докладніше це питання розглядається в третьому розділі).

Однак зрозуміло, що цього нелегко досягти на тлі втрати організаційної спроможності через скорочення кадрів, звільнення працівників з великим досвідом тощо, тобто погіршення кадрового ресурсу. Майбутнє бачення організації стає “розмитим”, коли ресурсів, включаючи людські, недостатньо для задоволення очікуваного попиту. “Незалежно від конкретних функцій та послуг, які уряд зберігає, він повинен розробляти стратегії, які дозволять зберегти кваліфіковану, експертну та мотивовану робочу силу” (пер. наш. – І. Н.) [4, с. 326].

Отже, усе зазначене вище дає нам підстави стверджувати, що створення спроможної системи публічного управління є одним із головних державних пріоритетів. При цьому керівники відповідних органів публічної влади повинні працювати, щоб збалансувати їхню спроможність і попит, навіть коли перша зменшується, а другий збільшується. Це завдання є як вимогою, так і викликом стратегічного планування людських ресурсів, і на нього, як зазначалось, впливають різні внутрішні та зовнішні чинники.

### **Організаційний чинник.**

Огляд досвіду країн ОЕСР О. Хуерта Мелчора показав, що лише деякі з них використовують планування людських ресурсів, незважаючи на їхню важливість. Зазначене, на наш погляд, справедливо й для інших країн, зокрема України. Це говорить про те, що багато хто “все ще не визнають можливості, які надає всеосяжне планування людських ресурсів” (пер. наш. – І. Н.) [5, с. 135].

Хоча стратегічне планування людських ресурсів являє собою можливість для інституційного будівництва та створення бачення майбутнього, це більше, ніж проблема управління людськими ресурсами, і вимагає постійної підтримки всередині організації, особливо її вищим керівництвом. Якісно здійснене планування повинне “прив’язувати” робочу силу до стратегічних пла-

нів та постійно змінювати й удосконалювати робочу силу для реагування на нові потреби. Це, однак, вимагає довгострокових зусиль та, можливо, зміни в організаційній культурі.

У своєму дослідженні В. Джейкобсон визначив низку організаційних перешкод, що стоять на шляху до успішного планування людських ресурсів, включаючи: недостатню кількість людських ресурсів для реалізації різноманітних програм; брак часу; низький пріоритет, наданий вищим керівництвом; недостатність фінансових ресурсів [8]. Інші дослідники – Г. Джонсон та Дж. Браун також виявили подібні бар'єри, зокрема: занепокоєння короткостроковою діяльністю, недостатнє кадрове забезпечення, брак фінансування, брак підтримки з боку керівництва [10].

Ці та інші бар'єри повинно бути виявлено та ліквідовано, для того щоб стратегічні плани стосовно працівників було б успішно виконано, забезпечивши задоволення як короткострокових, так і довгострокових потреб організації в розвитку. Крім того, численні дослідження підтверджують, що організації, які інвестують у підготовку та навчання, пов'язані з роботою, можуть зменшити плинність кадрів, особливо висококваліфікованих.

#### **Економічний чинник.**

Після економічного спаду 2007–2009 рр. повсюдно спостерігається якщо не скорочення, то й не збільшення кількості робочих місць в органах публічної влади. Причому, на відміну від приватного сектора, ця тенденція не змінилась навіть із початком економічного піднесення. Унаслідок такої ситуації в багатьох країнах почали впроваджувати реформи публічного управління під гаслом: “Кращі послуги за менші витрати”, що мало не лише позитивні, а й негативні наслідки, наприклад, через звільнення з публічної служби “старих” працівників і заміну їх тимчасовими і сезонними працівниками, яким можна було б сплачувати меншу платню. Свій внесок роблять і законодавці, які під час прийняття бюджету часто скорочують фінансування системи публічного управління, щоб продемонструвати своїм виборцям “боротьбу з бюрократами”.

С. Фадейро, Р. Вільямс та Е. Маджіо, розглядаючи подібну ситуацію, також визначили низку негативних наслідків, які вона спричиняє: втрата інституційних знань, якщо досвідчені працівники виходять на пенсію або подають у відставку; час, втрачений керівниками та фахівцями з управління персоналом на заміщення вакансій та реорганізацією робочих місць; зниження ефективності на той час, коли персонал набуває нових навичок та освоює нові робочі місця; зниження продуктивності серед працівників, які стають невмотивованими або незадоволеними.

#### **Демографічний чинник.**

Хоча в пострецесійних економічних реаліях в останні роки виникли несподівані потрясіння, демографічні зрушення також помітно впливають на робочу силу в публічній службі. По-перше, кадри в публічному секторі старішають швидше, ніж в інших секторах. По-друге, посилюється тенденція “відтоку мозків” з публічного сектора у приватний або третій сектор. По-третє, в органах публічної влади (утім, як і в інших сучасних організаціях) має місце співпраця представників різних поколінь, що дуже суттєво відрізняються одне від одного цінностями, поглядами тощо, причому зараз ця різниця є набагато більшою, ніж це було років тридцять тому. На це часто не звертається належної уваги як теоретиками, так і практиками, тому зупинімося на цьому питанні докладніше.

Процес формування та реалізації кадрової політики ґрунтується на певному механізмі, що визначає послідовність і взаємозв'язок його складників. Узагальнення літературних джерел дало можливість визначити п'ять таких базових механізмів, кожний з яких має певні особливості, але всі вони містять п'ять складників, які можна вважати певним стандартом у цій сфері (таблиця).

Базові механізми формування та реалізації кадрової політики

Складники	Механізм 1 [100]	Механізм 2 [107]	Механізм 3 [141]	Механізм 4 [171]	Механізм 5 [177]
Визначення стратегічного напрямку	Визначення наявних можливостей робочої сили	Визначення місії, бачення та цінностей організації	Встановлення стратегічного напрямку розвитку	Встановлення стратегічного напрямку розвитку	Аналіз потреб у робочій силі
Оцінювання потреб у робочій силі	Прогнозування потреб в робочій силі	Розроблення довгострокового стратегічного плану	Аналіз робочої сили, визначення прогалин у кваліфікації	Аналіз робочої сили	Проведення аналізу прогалин
Аналіз прогалин	Аналіз прогалин між наявною та майбутньою робочою силою	Розроблення операційного плану та вимірюваних показників для кожної мети	Розроблення плану дій	Розроблення плану розвитку робочої сили	Визначення стратегій і рішень
Розроблення та реалізація планів	Розроблення заходів для усунення прогалин	Упровадження оперативного плану дій	Упровадження плану дій	Реалізація плану розвитку	Реалізація плану
Оцінювання прогресу та коригування	Моніторинг та оцінювання за показниками робочої сили	Моніторинг та оцінювання операційної діяльності	Моніторинг, оцінювання та ревізія	Моніторинг та оцінювання результатів	Оцінювання прогресу, корекція

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Як можна бачити, разом ці механізми демонструють загальний акцент на таких видах діяльності: визначення стратегічного напрямку; оцінювання потреб у робочій силі; аналіз прогалин; розроблення та реалізація планів; оцінювання прогресу та коригування в разі необхідності.

Хоча подібність між цими механізмами демонструє загальний підхід до процесу формування та реалізації кадрової політики, органи публічної влади повинні зважати на конкретний контекст і конкретні ситуації, у яких цей процес відбувається. З цього приводу слід зробити кілька зауважень.

По-перше, здатність визначати напрями розвитку людських ресурсів (так, саме людські ресурси, на наш погляд, слід розвивати, хоча в таблиці і йдеться про “робочу силу”, але ми залишили це словосполучення відповідно до оригінальних джерел) буде залежати від того, як саме вищі керівники організації ставляться до фахівців з управління персоналом, наскільки дослухаються до їхніх думок і порад. Коли фахівці з управління персоналом беруть участь у дискусіях із приводу прийняття стратегічних рішень і розроблення політик, є більша ймовірність, що плани у сфері кадрової політики будуть відповідати загальному напрямку організаційного розвитку. В іншому разі матимемо

справу з короткостроковими (а не стратегічними) заходами, що призводить до реактивного наймання та відсутності планів розвитку працівників.

По-друге, для оцінювання потреб у робочій силі необхідно постійно переглядати кар'єрні тенденції, що з часом змінюються. Хоча робота в публічному секторі традиційно характеризується такими привабливими рисами, як стабільність, певні соціальні бонуси та гарантоване непогане пенсійне забезпечення, особливості сучасного турбулентного світу, послабивши ці риси, змінюють кар'єрні траєкторії. Молоді люди дедалі частіше уникають публічної служби, незважаючи на бажання служити своїм громадам, адже надають більшу перевагу мобільності. А ті працівники, які віддають перевагу стабільності, роблять це за умови, що їхню роботу буде визнано, і вони можуть бачити майбутні можливості для зростання та розвитку в межах організації.

По-третє, виявлення прогалин у кадровій політиці потребує наявності можливості збирати відповідні дані, ефективно аналізувати їх та доносити результати аналізу до осіб, які приймають рішення. У той же час у багатьох органах публічної влади відсутній такий моніторинг і аналіз, часто через незрозуміння важливості цього вищим керівництвом організації.

По-четверте, реалізація планів вимагає не лише зобов'язань, а й інвестицій. Оскільки органи публічної влади намагаються поєднувати попит із боку населення з наявним потенціалом, реалії обмежених ресурсів можуть суттєво ускладнювати процес реалізації. До того ж успішне стратегічне планування вимагає часу для отримання видимих результатів, а "фахівці з управління персоналом зазвичай оцінюються і нагороджуються за досягнення короткострокових цілей, тому не звикли думати на довгострокову перспективу" (пер. наш. – І. Н.) [4, с. 34].

Нарешті, по-п'яте, подібно до попередніх пунктів, оцінювання прогресу потребує часу, бажання і відповідної майстерності. Воно вимагає уваги як до результатів, так і до самого процесу реалізації, щоб визначити, чи були ефективними вибрані стратегії загалом і стосовно окремих аспектів кадрової політики.

#### Список використаних джерел

1. Klingner D. E., Nalbandian J. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003. 372 p.
2. Ibarra P. Why Governments Need to Ramp Up Succession Planning. *Governing*. 2016. February 10.
3. Battaglio R. P. *Public Human Resource Management: Strategies and Practices in the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015. 440 p.
4. Ingersoll D. E., Matthews R. K., Davison A. *The Philosophic Roots of Modern Ideology*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2001. 437 p.
5. Savas E. S., Ginsburg S. G. The Civil Service: A Meritless System? *Public Interest*. 1973. Vol. 32 (Summer). P. 70–85.
6. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. – 445 p.
7. Pynes J. E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013. 528 p.
8. Peters B. The Napoleonic tradition. *The International Journal of Public Sector Management*. 2008. № 21 (2). P. 118–132.
9. Ibarra P. Why Governments Need to Ramp Up Succession Planning. *Governing*. 2016. February 10.
10. Ingraham P. W. Striving for balance: Reforms in human resource management. *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2005. P. 521–536.
11. Chokshi N. Why This Is the Worst Jobs Recovery for State and Local Governments in 40 Years. *The Washington Post*. 2014. March 7.

Надійшла до редколегії 15.08.2018 р.