

4. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса / Р. А. Фатхутдинов. – М., 2002. – 892 с.

Fatkhutdinov, R.A. (2002), *Competitiveness of the organization in times of crisis* M., 892 p.

5. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия / И. Максимова // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 33–39.

Maksimova, I. (1991), *Assessment of the competitiveness of industrial enterprises*, Marketing, M. No 3, pp. 33–39.

Артёмова Аліна Вадимівна, канд. техн. наук, доц., кафедра економіки та маркетингу, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Адреса: вул. Чкалова, 17, м. Харків, Україна, 61070. Тел.: (057)788-46-00, (095)4736207; e-mail: artemovi@rambler.ru.

Артемова Алина Вадимовна, канд. техн. наук, доц., кафедра економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». Адрес: ул. Чкалова, 17, г. Харьков, Украина, 61070. Тел.: (057)788-46-00, (095)4736207; e-mail: artemovi@rambler.ru.

Artemova Alina, PhD. Sc. Associate Professor, National Aerospace University, Address: Chkalov str., 17, Kharkov, Ukraine, 61070. Tel.: 788-46-00, (095)4736207; e-mail: artemovi@rambler.ru.

Какаєва Гульшат, магістрант, кафедра економіки та маркетингу, Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «ХАІ». Адреса: вул. Чкалова, 17, м. Харків, Україна, 61070. Тел.: 788-46-00.

Какаева Гульшат, магистрант, кафедра економіки и маркетинга, Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». Адрес: ул. Чкалова, 17, г. Харьков, Украина, 61070. Тел.: 788-46-00.

Kakayeva Hulshat, undergraduate, National Aerospace University. Address: Chkalov str., 17, Kharkov, Ukraine, 61070. Tel.: 788-46-00.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Чорною, канд. екон. наук А.В. Камневою, канд. екон. наук Т.Ю. Можжевєнко.

Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.

УДК 159.923.5-057.34

МОТИВАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ СУЧАСНОГО ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Н.Г. Гвазава

Конкурентоспроможність України, сталість її розвитку, належний рівень життя громадян поряд з іншими чинниками суттєво залежить від ефективності функціонування системи державного управління загалом та її основи – корпусу державних службовців. Удосконалення системи та

© Гвазава Н.Г., 2014

структури органів виконавчої влади та підвищення професійної спроможності державних службовців – це шлях до ефективного управління. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці.

Ключові слова: *управління, державний службовець, мотивація, стимул, оплата праці.*

МОТИВАЦИЯ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Н.Г. Гвазава

Конкурентоспособность Украины, устойчивость ее развития, достойный уровень жизни граждан наряду с другими факторами во многом зависят от эффективности функционирования системы государственного управления в целом и ее основы – корпуса государственных служащих.

Совершенствование системы и структуры органов исполнительной власти и повышения профессиональной способности государственных служащих – это путь к эффективному управлению. Эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей государственного служащего, а также правильного использования стимулов к труду.

Ключевые слова: *управление, государственный служащий, мотивация, стимул, оплата труда.*

MOTIVATION AND ITS INFLUENCE ON MODERN STATE EMPLOYEE PERSONALITY FORMATION

N. Gvazava

Competitiveness of Ukraine, constancy of its development, adequate standard of living of citizens along with other factors strongly depend on effectiveness of the state administration system functioning in general and its fundamental – state employees body.

The analysis of tendencies in state administration system of Ukraine during recent 10 years shows that it moves to the model of new state management. Today state administration still does not meet strategic policy of the country to the European standards of democratic governance, as it remains inefficient.

State service is a public and law institution, whose main functions are preparation of proposals for state policy formation, its implementation and delivery of public services to private and corporate clients, and other professional activities on practical performance of state tasks and functions.

The achievement of social development aims is possible only if provided the existence of effective state administration and support of state authorities with qualified personnel.

The effective governance is impossible without understanding the motivations and needs of state employee and the proper use of work incentives.

Improvement of the system and the structure of executive authorities and improvement of professional capacity of state employees – is the way to effective governance.

Keywords: *administration, state employee, motivation, incentive, labour expense.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Державна служба – публічно-правовий інститут, основними функціями якого є підготовка пропозицій із питань формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання публічних послуг фізичним і юридичним особам, а також інша професійна діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави.

Основними цілями й завданнями цього інституту сьогодні є забезпечення справедливої, результативної та стабільної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, повноважень і компетенції, захист прав і свобод громадянина, а також створення умов для розвитку відкритого громадянського суспільства.

Досягнення цілей розвитку суспільства можливе лише за умови існування ефективного державного управління й забезпечення органів державної влади кваліфікованими кадрами. Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. Саме тому проблема мотивації та її вплив на формування особистості сучасного державного службовця є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему підвищення ефективності державного управління досліджували такі науковці, як В. Авер'янова, Г. Атаманчук, В. Афанасьєва, В. Князєв, В. Бакуменко, В. Козбаненко, В. Мартиненко, П. Надолішній, Н. Нижник, Л. Сморгунов, Ю. Сурмін, В. Токовенко, В. Цветков. Проблеми мотивації державних службовців тією чи іншою мірою висвітлюються в публікаціях Л. Артеменко, Т. Базарова, В. Бондаря, О. Волнухіної, В. Воронкової, Н. Гончарук, А. Єгоршина, Б. Єрьоміна, С. Занюка, А. Колота, О. Крушельницької, І. Крюгера, О. Машкова, О. Мельникова, Д. Мельничука, С. Мосова, Н. Нижник, С. Озірської, М. Олехновича, В. Олуйко, Н. Протасової, Т. Ремізова, О. Турчинова, О. Слюсаренко, Р. Шевеліна та ін.

У працях різних авторів, насамперед В. Басса, а також у дослідженнях Р. Вундерера та В. Грюнвальда, виділяють цілу низку найважливіших аспектів кадрового управління.

Мета статті. Метою є дослідження шляхів вдосконалення системи та структури органів виконавчої влади та підвищення

професіоналізму державних службовців. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань: підвищення ефективності виконання державною службою завдань і функцій держави, тобто вдосконалення системи добору кадрів на державну службу для визначення найбільш кваліфікованих фахівців із питань економічної, підприємницької, фінансової та інших видів діяльності; удосконалення системи оплати праці державних службовців; запровадження прозорої процедури просування по службі на підставі професійних досягнень; посилення здатності системи державної служби до розроблення ґрунтовних варіантів дій щодо формування політики та реалізації рішень уряду, оперативних змін на вимоги й виклики, що виникають у процесі суспільної трансформації. Посилення правового та соціального статусу державного службовця, професіоналізація його роботи приведуть до позитивних змін у суспільному сприйнятті як державної служби, так і системи державного управління в цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Належний рівень життя громадян, конкурентоспроможність України, сталість її розвитку поряд з іншими чинниками суттєво залежить від ефективності функціонування системи державного управління загалом та її основи – корпусу державних службовців.

За останні 60–70 років розвинені країни з метою посилення глобальної конкурентоспроможності пройшли декілька етапів реформування систем державного управління з метою адаптації правової основи, інституційних механізмів та процедур діяльності до нових цілей та пріоритетів державного розвитку, зумовлених суспільно-економічними потребами в умовах зростання складності та взаємозалежності світу.

Аналіз тенденцій реформування системи державного управління в Україні протягом останніх 10 років свідчить про те, що вона рухається до моделі нового державного менеджменту. Сьогодні державне управління все ще не відповідає стратегічному курсу країни на європейські стандарти демократичного врядування, оскільки залишається неефективним, схильним до корупції, внутрішньо суперечливим через наявний конфлікт інтересів, надмірно централізованим, закритим від суспільства, громіздким і відірваним від потреб громадянина.

Конституція України закріпила принцип поділу державної влади на законодавчу, судову й виконавчу й установила, що організація та порядок діяльності Верховної Ради України, судоустрій, організація та діяльність органів виконавчої влади, основи державної служби визначаються виключно законами України, що відкриває

значні можливості для становлення, розвитку й формування інституту законодавства про державну службу [1].

Державна служба – це механізм здійснення цілей та завдань держави. Реалізуючи свої функції, державна служба має стати таким інститутом, через який реалізується демократична сутність держави, підтримується нормальна життєдіяльність суспільства, а державний апарат слугує потребам суспільного розвитку.

У грудні 1993 р. був прийнятий Закон України «Про державну службу», спрямований на врегулювання суспільних відносин, що охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних і соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу [2].

Закон «Про державну службу» – це перший законодавчий акт в історії України, спрямований на врегулювання однієї із найважливіших сторін діяльності держави. У законі вперше на офіційному рівні сформульовано поняття державної служби в Україні як професійної діяльності осіб, що обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Державна служба характеризується таким чином:

а) це професійна діяльність осіб, що обіймають посади в державних органах та їх апараті;

б) вона є частиною або однією зі сторін організаційної діяльності держави;

в) ця організаційна діяльність спрямована на комплектування особового складу державних органів і інших організацій та правове регулювання роботи державних службовців;

г) зміст діяльності державних службовців полягає в практичному виконанні завдань і функцій держави;

д) особливість державної служби пов'язана з оплатою праці відповідних осіб із державних коштів. Важливо підкреслити, що названі елементи вказують також на велику організаторську роль держави у вирішенні проблем управління різними галузями, оскільки від професійних знань кадрів управління залежить виконання її завдань і функцій.

Закон «Про державну службу» встановлює її основні принципи, розвиває конституційні положення на рівне право громадян на доступ до державної служби (ст. 38 Конституції України). У ст. 4 закону «Про державну службу» зазначено, що громадяни України мають право на державну службу незалежно від походження, соціального та майнового стану, расової та національної приналежності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань, місця проживання, які

одержали відповідну освіту та професійну підготовку, пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір. Уперше в законодавстві України про державну службу закріплено етику поведінки державного службовця, відповідно до якої державний службовець мусить сумлінно виконувати свої службові обов'язки, шанобливо ставитися до громадян, керівників і співпрацівників, дотримуватися високої культури спілкування, не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця. Це має велике теоретичне та практичне значення [1;2].

У Законі «Про державну службу» закріплені основні обов'язки та права державних службовців. Державні службовці зобов'язані дотримуватися Конституції та інших актів законодавства України, забезпечувати ефективну роботу відповідних органів, не допускаючи при цьому порушення прав і свобод людини та громадянина, безпосередньо виконувати покладені на них службові обов'язки, зберігати державну таємницю, інформацію про громадян, що стала їм відома під час виконання обов'язків державної служби, постійно вдосконалювати організацію своєї роботи та підвищувати професійну кваліфікацію [2].

Серед широкого спектру основних прав державних службовців слід назвати також право на повагу особистої гідності, на соціальний та правовий захист, просування по службі з урахуванням кваліфікації та здібностей, сумлінного виконання службових обов'язків, приймати рішення в межах своїх повноважень та інші.

Закон України «Про державну службу» має велике значення для вирішення низки важливих проблем пов'язаних із соціальним та економічним розвитком країни, а також правовим положенням осіб, що працюють в органах виконавчої влади та їх апараті.

Державна служба має стати повсякденним каналом зв'язку держави та народу, їх взаємодії, а також виступати лідируючою силою суспільства. Подібний підхід здатний забезпечити тільки такий державний апарат і такий його персонал, який зможе обґрунтовано висувати зрозумілі для людей норми поведінки та праці, організувати та регулювати соціальну активність громадян, домагатися змін і відстежувати їх соціальну ефективність. Державна служба має поєднувати конституційно зафіксовані наміри та цілі держави, відношення та зв'язки з кадровим потенціалом держави, втілювати їх в суспільне життя [3,4,5].

Сучасне законодавство про державну службу не в повною мірою задовольняє потреби забезпечення реалізації конституційних прав і свобод людини і громадянина. Негативні факти і тенденції у

сфері державної служби спричинені значною мірою тим, що законодавство не забезпечило стабільності та престижності цієї служби. Статус, умови матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців не відповідають рівню покладеної на них відповідальності [6].

Причинами неефективності системи державної служби є:

- недостатня якість та доступність державних послуг фізичним та юридичним особам, що посилює негативне сприйняття всієї системи державної служби та державного управління;

- високий рівень плинності кадрів;

- значна диспропорція в оплаті праці вищого корпусу та державних службовців V, VI, VII категорій;

- недосконала система підготовки та підвищення кваліфікації;

- відсутність єдиних стандартів професійної діяльності державних службовців на засадах стратегічного планування діяльності державних органів із орієнтацією на конкретний результат;

- непрозорість системи державної служби та пов'язана із цим проблема корупції державних службовців;

- відсутність системи попереднього відбору потенційних кандидатів на обіймання посад державної служби та недосконала система добору кадрів на державну службу та просування по ній, у тому числі вищого корпусу державної служби;

- відсутність розподілу посад державних службовців на політичні та адміністративні;

- низька інституційна спроможність кадрових служб щодо забезпечення органів державної влади кваліфікованими кадрами;

- відсутність механізму здійснення ротації кадрів на посадах державних службовців;

- формальність використання (недієвість) процедур оцінювання діяльності державних службовців та низький їх вплив на проходження державної служби та підвищення результативності діяльності державних службовців;

- неналежна підготовка та недостатнє використання кадрового резерву;

- відсутність взаємозв'язку між класифікацією посад державних службовців, виконуваними державними службовцями функціями та оплатою їх праці;

- низький рівень відповідальності за підготовку й виконання управлінських рішень;

- відсутність сталої практики в забезпеченні організаційно-методичної підтримки до становлення вищого корпусу державної служби;

– слабкий контроль інститутів громадянського суспільства за виконанням державних функцій та завдань органами державної влади.

У 1998 р., з часу ухвалення Концепції адміністративної реформи в Україні, активно обговорюється питання реформування державної служби та відповідно – оновлення законодавства про державну службу.

У Концепції адміністративної реформи в Україні були визначені загальні засади реформування інституту державної служби, насамперед у частині класифікації державних органів і посад державних службовців; визначення сфери державної служби й статусу державних службовців; конкурсності, об'єктивності, прозорості й гласності під час прийняття на державну службу та в ході просування по службі; правової захищеності та політичної нейтральності на державній службі; мотивації, стимулювання та заохочення державних службовців; професійної підготовки кадрів для державної служби; оптимізації структури управління державною службою [7].

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці.

Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні раніше зафіксовані результати, стає необхідною й достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб державного службовця, формування в нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Державний службовець повинен знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода під час їх отримання і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективне тільки в тому випадку, коли органи управління вміють досягати й підтримувати той рівень роботи, за який платять. Мета стимулювання – не взагалі спонукати державного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше.

Економічна криза в Україні зумовила загострення існуючих проблем у сфері державного управління:

- незахищеність державної служби від політичного впливу;
- низька інституційна спроможність державної служби та органів державної влади;
- недосконалість нормативно-правового забезпечення;
- низька ефективність управління персоналом;
- недостатня професійність державної служби;

– недостатньо поширене використання сучасних інформаційних технологій;

– недостатня якість надання державних послуг.

Відповідно до Постанови КМУ від 05.03.2014 р. № 71 «Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проєктів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України» втратила чинність Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 року [8].

Також прийнято низку нормативних документів, згідно з якими відмінено ряд стимулюючих доплат та надбавок.

Один із основних стимулів професійного розвитку персоналу – оплата праці, яка є джерелом задоволення більшості потреб за А. Маслоу та одним із підтримуючих факторів за Ф. Герцбергом. В умовах нестабільного розвитку оплата праці – головний стимул для більшості державних службовців як в підвищенні ефективності праці, так і в професійному розвитку [9].

Дискусійним є питання стосовно встановлення заробітної плати й премії лише відповідно до сталих критеріїв (вислуга років, ранг тощо) абсолютно без урахування професійних якостей державного службовця, досягнутих під час роботи результатів, без його мотивації, можливо, доцільним є запровадження процентного співвідношення між оплатою праці й заслугами з метою підвищення мотивації державних службовців. Так, посадові оклади державних службовців не змінювались із лютого 2008 року (таблиця) [10].

Підбиваючи підсумок, можна зробити висновок, що професіоналізм і ефективність органів державного управління значною мірою залежать від організації їх професійної кар'єри. Справді, перспективи кар'єрного розвитку є одним з головних чинників для утримання кращих працівників на державній службі, тому загальною тенденцією є той факт, що найчастіше державні органи залишають молоді й найбільш освічені кадри, а врахування їх професійних якостей під час просування по службі – головний мотивуючий фактор для поліпшення успіхів і кваліфікацій.

Підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців за допомогою мотивації відіграють значну роль у системі державного управління, стимулюють до сумлінної та ініціативної праці державних службовців, що призводить до покращення суспільних відносин у нашій державі.

**Схема посадових окладів працівників і спеціалістів департаментів,
самостійних управлінь, відділів
(із лютого 2008 р. – по теперішній час)**

Найменування посади	Місячний посадовий оклад у містах з чисельністю населення понад 1 млн. чоловік, грн.
Директор департаменту	1611–1656
Начальник самостійного управління, відділу	1467–1508
Начальник управління, відділу в складі департаменту	1293–1337
Начальник відділу в складі управління	1218
Завідувач сектору, головний бухгалтер	1218
Державний адміністратор, адміністратор	1218
Головний державний соціальний інспектор	1218
Головний спеціаліст	1218
Державний соціальний інспектор	1218
Провідний спеціаліст	1218
Спеціаліст I категорії	1218
Спеціаліст II категорії	1218
Спеціаліст	1218
Обслуговуючий персонал (прибиральниця)	1218

Більшість державних службовців прагнуть у процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість навчатися, заохочувати й розвивати їхні творчі здібності.

Кожний державний службовець прагне до успіху. Успіх – це реалізовані цілі, для досягнення яких державний службовець доклав максимум зусиль. Успіх без визнання призводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах.

А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких груп. У зростаючому порядку до них належать: фізіологічні чи базові потреби; потреби безпеки; соціальні потреби; потреби в

повазі; потреба в самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал [11].

Теорія потреб А. Маслоу – одна із найбільш відомих теорій мотивації. Вона демонструє, як ті чи інші потреби можуть впливати на мотивацію державного службовця до праці та як надати державному службовцю можливості для задоволення своїх потреб [11].

Висновки. Таким чином, мотивація за компонентним складом і структурою є складною, забезпечує належну службу діяльність, сприяє професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку державних службовців. Вона включає такі компоненти: справедливу, прозору та зрозумілу оплату праці, посаду й посадове просування; фахову підготовленість, відповідність службовій діяльності, соціальну захищеність, об'єктивну та справедливу оцінку особистих професійних досягнень, суспільний імідж і престиж, умови для ініціативної, творчої, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань, матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи, почуття належності до професійного колективу, команди, безпосередню взаємодію кадрових служб із керівництвом організації [11].

Слід відзначити, що стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися суспільними, колективними та особистими інтересами державного службовця. Вони взаємопов'язані, тому що реалізація суспільних інтересів є основою задоволення колективного інтересу, а реалізація колективного інтересу приводить у свою чергу, до задоволення особистого інтересу. Їх не слід протиставляти та переоцінювати. Історичний досвід свідчить про те, що як абсолютизація суспільного інтересу та недооцінка особистого інтересу державного службовця, так і переоцінка особистого інтересу знижують стимулюючу ефективність факторів та не спонукають державного службовця до підвищення свого професійного рівня.

Список джерел інформації / References

1. Конституція України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>>.

“Constitution of Ukraine” [“Konstytutsiya Ukrayiny”], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

2. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ. – Режим доступу : <<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>>.

“On state service”: Law of Ukraine [“Pro derzhavnu sluzhbu”: Zakon Ukrayiny], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>

3. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки [Електронний ресурс]: Послання Президента України до Верховної Ради України від 30.04.2002 № 0001100-02. – Режим доступу : <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02>>.

“European choice. Strategy of economic and social development of Ukraine for 2002-2011”: President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine [“Yevropeys'kyu vybir. Kontseptual'ni zasady stratehiyi ekonomichnoho ta sotsial'noho rozvytku Ukrainy na 2002-2011 roky”]: Poslannya Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoyi Rady Ukrainy], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-02>

4. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні та стандартів Європейського Союзу [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 05.09.2004 р. № 278/2004. -- Режим доступу : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>>.

“On the concept of adaptation of the civil service in Ukraine and EU standards”: Decree of President of Ukraine [“Pro Kontseptsiyu adaptatsiyi instytutu derzhavnoyi sluzhby v Ukraini ta standartiv Yevropeys'koho Soyuzu”]: Ukaz Prezydenta Ukrainy], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/278/2004>

5. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 8 червня 2004 р. № 746. – Режим доступу : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>>.

“Approval of the Program of civil service development for 2005-2010”: Resolution KMU [“Pro zatverdzhennya Prohramy rozvytku derzhavnoyi sluzhby na 2005-2010 roky”]: Postanova KMU], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>

6. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20.02.2006 р. № 140/2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>.

“On the concept of civil service legislation in Ukraine”: Decree of President of Ukraine [“Pro Kontseptsiyu rozvytku zakonodavstva pro derzhavnu sluzhbu v Ukraini”]: Ukaz Prezydenta Ukrainy], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/140/2006>

7. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 22 липня 1998 року № 810/98. – Режим доступу : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/810/98>>.

“About actions on introduction of the Concept of administrative reform in Ukraine”: Decree of the President of Ukraine [“Pro zakhody shchodo vprovadzhennya Kontseptsiyi administratyvnoyi reformy v Ukraini”]: Ukaz Prezydenta Ukrainy], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/810/98>

8. Деякі питання оптимізації державних цільових програм і національних проєктів, економії бюджетних коштів та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів Кабінету Міністрів України [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 05.03.2014 р. № 71. – Режим доступу : <<http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF>>.

“Some of the optimization of national target programs and national projects, budgetary savings and ceasing to void certain acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine”: Resolution KМУ [“Deyaki pytannya optymizatsiyi derzhavnykh tsil'ovykh prohram i natsional'nykh proektiv, ekonomiyi byudzhetykh koshtiv ta vyznannya takymu, shcho vtratly chynnist', deyakykh aktiv Kabinetu Ministriv Ukrainy”]: Postanova KМУ], available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/71-2014-%D0%BF>

9. Мескон М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. – М. : Дело, 2004. – 720 с.

Meskon, M., Albert, M., Khedouri, F. (2004), *Management Fundamentals* [*Osnovy menedzhmenta*], Case, Moscow, 720 p.

10. Про упорядкування структури та умов оплати праці працівників апарату органів виконавчої влади, органів прокуратури, судів та інших органів [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 09.03.2006 р. № 268. – Режим доступу : <<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>>.

“On the organization of the structure and conditions of remuneration of employees of executive agencies, prosecutors, courts and other bodies”: Resolution KМУ [“Pro uporyadkuvannya struktury ta umov oplaty pratsi pratsivnykiv aparatu orhaniv vykonavchoyi vlady, orhaniv prokuratury, sudiv ta inshykh orhaniv”]: Postanova KМУ], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/268-2006-%D0%BF>

11. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов, Н. О. Резанова ; Запорізька держ. інж. акад. – К. : Професіонал, 2006. – 567 с.

Voronkova, V.H., Belichenko, A.H., Popov, O.M., Ryezanova, N.O. (2006), *Human Resource Management: Philosophical Fundamentals* [*Upravlinnya lyuds'kyu resursamy: filosofsk'i zasady*], Professional, Kiev, 567 p.

Гвазава Нана Гурамівна, ст. викл., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)702-14-95; e-mail: gvnana@yandex.ru.

Гвазава Нана Гурамовна, ст. преп., кафедра менеджмента організацій, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, м. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)702-14-95; e-mail: gvnana@yandex.ru.

Gvazava Nana, Department of Management of Organizations, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivskay str., 333, Kharkov, Ukraine, 61051. Tel.: (057)702-14-95; e-mail: gvnana@yandex.ru.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук Т.С. Пичуگیною.
Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.*