

Білгороді-Дністровському, Ужгороді та Мукачевому); палацеві комплекси в Криму, на Львівщині та Чернігівщині; пам'ятки культурної архітектури в Києві, Львові, на Івано-Франківщині, у Почаєві, Мукачевому і Чернівцях, а також дерев'яної культурної та цивільної архітектури в Карпатах.

Природний потенціал України включає узбережжя Чорного та Азовського морів, рельєф, водні (понад 70 тис. річок, більше ніж 3 тис. природних озер і 22 тис. штучних водоймищ), лісові, рослинні й тваринні ресурси. На їх основі створено 5 національних природних парків, 15 державних заповідників, заказники, дендропарки, пам'ятки садово-паркового мистецтва, які належать до природоохоронних територій. Родовища лікувальних грязей, а також мінеральних і радонових вод входять до рекреаційного потенціалу нашої країни, який має не тільки внутрішнє, а й міжнародне значення. Крім того, Україна розташована на перехресті шляхів між Європою та Азією: важливі залізничні та автомобільні магістралі, порти Чорного й Азовського морів, а також Дунаю, авіамережа здатні забезпечити її інтенсивні багатосторонні зв'язки з багатьма країнами.

Великі ідеї покладаються на реалізацію глобальної програми створення в Україні транспортних коридорів. Вони можуть дати не тільки тисячі й тисячі нових робочих місць на строк будівництва, а й створити певний поштовх до появи багатьох малих і середніх підприємств інфраструктури подальшого обслуговування транспортних коридорів.

Згадувалося вже і про зелений туризм, всі передумови до розвитку якого в нашій державі наявні. Адже саме Україна з давніх часів славилася красою та мальовничістю своїх пейзажів.

#### IV. Висновки

Проаналізувавши ситуацію в туристичній галузі України, можна виокремити її головні проблеми та спробувати знайти альтернативний шлях виходу з кризи, що включає такі заходи:

1) підвищення ефективної інформаційно-комунікаційної інфраструктури;

2) створення позитивного образу України як туристичної держави;

3) активне просування національного туристичного продукту як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку туристичних послуг;

4) створення в Україні транспортних кордонів.

Розвиток інноваційної діяльності сприятиме створенню нових оригінальних туристичних продуктів, комплексному використанню та збереженню навколишнього природного середовища та культурної спадщини.

Туристична галузь, хоч і дуже повільними кроками, починає збільшувати свої показники. Але не можна зупинятися на досягнутому. Саме від того, яким шляхом піде зараз розвиток галузі, залежить все її майбутнє і стан економіки, а отже, і життя України в цілому.

#### Література

1. Закон України про внесення змін до Закону України "Про туризм" від 18 листопада 2003 р. № 1282-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 50.
2. Постанова Кабінету Міністрів України "Державна програма розвитку туризму на 2002–2010 рр." від 29.04.2002 р. № 583.
3. Белинский А. Прием – дело тонкое / А. Белинский // Зеркало недели. – № 6. – 15 февраля. – С. 23.
4. Декларація щодо регіоналізму в Європі Асамблеї Європейських регіонів від 04.12.1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aer.org/fileadmin/useupload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/DR\\_UKRAINE.pdf](http://www.aer.org/fileadmin/useupload/PressComm/Publications/DeclarationRegionalism/DR_UKRAINE.pdf).
5. Європейська хартія про місцеве самоврядування // Медиополис. – 1996. – № 1–2. – С. 56–59.
6. Всесвітня туристична організація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.world-tourism.org>.
7. Рейтинг привабливості країн для туристів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aratta-ukraine.com/news\\_ua.php?id=2304](http://www.aratta-ukraine.com/news_ua.php?id=2304).

УДК 331.108

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЇ

**Думенко О.**

аспірант Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України

#### Annotation

This article deals with some practical issues of application of mechanisms for staffing of social-economic development strategy of the city. Programmes and projects for attraction of

personnel potential to strategy realization are analyzed. A number of issues concerning further scientific researches are defined.

**Анотація**

Розглянуто практичні питання застосування механізмів кадрового забезпечення розвитку міста. Проаналізовано програми та проекти залучення кадрового потенціалу до реалізації стратегії. Визначено ряд проблем для подальших наукових досліджень.

**Ключові слова**

Кадрове забезпечення, децентралізація, деконцентрація, комплексний підхід.

**I. Вступ**

У зв'язку з процесами національного державотворення та соціальної модернізації на перший план виходять проблеми кадрового забезпечення реформ, здійснення державної кадрової політики.

Питання кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях таких учених, як: В.Б. Авер'янов, Г.В. Атаманчук, О.О. Воронько, С.Д. Дубенко, В.М. Князєв, В.І. Луговий, Н.Р. Нижник, В.В. Цветко, Г.В. Щокіна та ін.

Проте єдиного визначення поняття державної кадрової політики в літературі та законодавстві немає. Це, по-перше, пов'язано з багатозначністю цих понять, а по-друге, з тим, що на різних етапах історичного розвитку змінювалися суб'єкти кадрової політики.

**II. Постановка завдання:**

- розглянути питання застосування механізмів кадрового забезпечення розвитку міста;
- проаналізувати програми та проекти залучення кадрового потенціалу до реалізації стратегії.

**III. Результати**

Поняття “кадрова політика” і “державна кадрова політика” різняться за змістом. Перше поняття значно ширше, оскільки її суб'єктами виступають підприємства, установи, організації, політичні партії, органи державної влади та місцевого самоврядування. Основним суб'єктом державної кадрової політики виступає держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві, мету, завдання, найважливіші напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їх оцінювання, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, раціонального використання кадрового потенціалу країни. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики, а головна роль у її розробці належить центральним та місцевим органам державної влади.

У більшості наукових джерел кадрова політика трактується як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати на вимоги

ринку, які постійно змінюються з урахуванням стратегії розвитку організації [6].

Державна кадрова політика – стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні. Це державна стратегія формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів країни, що виражає волю народу; це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [6].

Крім того, державна кадрова політика – галузь загальної політики щодо принципів і методів відбору громадян на державну службу, їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, розстановки та переміщення, використання та мотивування. Вона є інтегрованим відображенням групових, місцевих, кооперативних та інших інтересів через формування кадрового складу органів влади.

Об'єктом свого впливу держава вважає весь кадровий потенціал суспільства, всі людські ресурси. Разом з тим об'єктом безпосереднього державного управління є кадри державної служби, які становлять основу апаратів органів державної влади.

Від рівня розробленості й виваженості процесу реалізації кадрової політики залежить міра “влучності”, тобто правильного відбору і висунення кадрів. Тому найважливішим завданням на на сучасному етапі розвитку Харківської територіальної громади є створення такого механізму кадрового забезпечення стратегії інвестиційного розвитку міста, який би дав можливість забезпечувати на базі сучасних науково-технічних досягнень ефективну й високопродуктивну діяльність підприємств і організацій територіальної громади, що є цілком можливим за умови підготовки кваліфікованих кадрів, професіоналів, здатних застосовувати теоретичні знання на практиці [6].

Механізми управління державними службовцями, на відміну від процесів організації кадрового потенціалу виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур, мають свої особливості і жорстко регламентуються спеціальною системою нормативно-правових актів держави, що зумовлює необхідність побудови чіткої схеми супроводу системи роботи з кадрами.

Державна кадрова політика в нових умовах має бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на отримання як економічного, так і соціального ефекту, найвищого кінцевого результату [3].

Перспективи розвитку кадрових процесів в умовах правової демократичної соціальної держави, потреба в демократизації, демонополізації та деідеологізації роботи з кадрами дають змогу визначити ряд суттєвих рис нової державної кадрової політики, яка має бути [2]:

## Держава та регіони

- складовою державної політики;
- науково обґрунтованою, творчою, ураховувати потреби держави в кадрах у перехідний період, визначати послідовність і етапність вирішення стратегічних завдань;
- орієнтованою на відродження і сталий розвиток України, на залучення до державної служби професійно підготовлених, підприємливих людей з новаторськими творчими прагненнями і мотивацією;
- об'єктивною, всебічною, комплексною, такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами та має враховувати різні аспекти вирішення кадрових питань (економічні, соціальні, політичні, моральні, соціально-психологічні та ін.);
- єдиною для всієї України, але водночас багаторівневою (державною, регіональною, місцевою), охоплювати весь кадровий корпус, всі кадрові процеси незалежно від механізму і рівня державного впливу на них;
- перспективною, мати запобіжний та випереджальний характер, розрахований на формування кадрів нової генерації з урахуванням соціального прогресу, у тому числі зміни змісту і характеру праці чиновників;
- демократичною за цілями, соціальною базою і механізмом вирішення кадрових проблем;
- досить гнучкою, тобто з одного боку, стабільною, оскільки саме зі стабільністю пов'язані певні надії працівників, а з іншого – динамічною, коректуватися відповідно до зміни тактики залежно від ситуації;
- забезпечувати індивідуальний підхід до персоналу;
- духовно-моральною, виховувати в кожному державному службовці патріотизм, гуманізм, чесність, упевненість у правоті і громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою, здійснюватися в межах і на засадах закону, що створює правові гарантії об'єктивного і справедливого вирішення кадрових питань;
- ураховувати як вітчизняний, так і зарубіжний досвід.

Саме ці риси: реалістичність, науковість, творча спрямованість, об'єктивність, комплексність, демократичність, моральність, духовність, індивідуальність, гуманізм, законність тощо – мають стати теоретико-змістовними принципами державної кадрової політики.

Виконавчим органам ради було надано більше ніж 600 нормативних документів виконавчої влади та місцевого самоврядування, у т. ч. тих, що мають безпосередній стосунок до функцій кожного з відділів, управління ради та виконкому – від 15 до 141 доку-

мента. Були чітко визначені основні напрями роботи кожного відділу та управління.

Розробка науково обґрунтованої державної кадрової політики є нагальною потребою українського суспільства, найважливішою передумовою зміцнення держави. Об'єктом впливу держави є всі кадри суспільства, всі людські ресурси. Однак об'єктом безпосереднього державного управління є особовий склад державної служби, кадри органів державної влади. Механізми управління службовцями суттєво відрізняються від системи державного впливу (у тому числі опосередкованого) на кадри виробничих, підприємницьких, фінансово-банківських структур.

Як свідчить історична практика, формування державної кадрової політики є досить складним, багатограним процесом. Він може бути результативним у разі дотримання певних вимог та умов, включає в себе послідовне здійснення ряду науково-дослідних, організаційно-управлінських, політичних і законодавчих дій. Кадри є найбільш стабільним соціальним елементом суспільства й держави, носієм їх традицій і досвіду [4]. Саме кадри зберігають ці якості навіть під час зміни суспільно-політичного устрою, структур й устрою держави.

Упровадження державної кадрової політики передбачає розробку:

- 1) кадрової доктрини;
- 2) концепції державної кадрової політики, визначення її змісту (системи цілей, пріоритетів, принципів тощо);
- 3) програм (цільових, комплексних та ін.);
- 4) механізмів реалізації кадрової політики, вирішення її окремих проблем.

Отже, перш ніж визначати шляхи та засоби вирішення конкретних кадрових проблем, важливо окреслити засади та концептуальні позиції державної кадрової політики, її місце і роль у державній діяльності, суб'єктів та об'єктів кадрової політики, специфіку їх взаємодії тощо.

Конституція України, Закон України "Про державну службу", укази Президента України з питань роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України суттєво зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики. У роботі з кадрами почала складатися певна система [1–3]. У 1994–2002 рр. Президентом України та Кабінетом Міністрів України було вжито ряд кардинальних заходів щодо роботи з кадрами державної служби: реалізована Програма кадрового забезпечення державної служби, при Президентові утворена Координаційна рада з питань державної служби, затверджені Стратегія реформування системи державної служби та Комплексна програма підготовки державних службовців, нормативно визначені питання вступу на

державну службу та її проходження, формування кадрового резерву та припинення служби; створена система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і керівників державних підприємств, установ та організацій тощо. Ці та інші заходи мають активізувати процес створення концепції єдиної державної кадрової політики України.

У теоретичному обґрунтуванні та визначенні змісту державної кадрової політики необхідно насамперед сформулювати кадрову доктрину як висхідну концептуальну ідею.

Головний задум, базова ідея сучасної державної кадрової політики має відображатися в зміні відносин між державою та особою, в гарантованому забезпеченні конституційного права громадянина на свободу вибору місця, роду та часу своєї трудової діяльності. Сутність нової кадрової доктрини полягає в тому, що держава та особа – соціальні партнери в професійно-трудова та інтелектуальній самореалізації особистості [1]. Досягнення гармонійного сполучення інтересів особи та держави, індивідуальних та загальнонаціональних інтересів – визначальний принцип у сучасній кадровій діяльності.

Необхідним етапом розробки державної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи висхідних опорних позицій і провідних ідей, що розкривають наукові засади найбільш ефективних підходів держави до вирішення кадрових проблем у сучасних умовах і на перспективу, що визначають завдання та пріоритети державного впливу на формування, розвиток і раціональне використання кадрового потенціалу України. Концепція дає змогу більш чітко визначити структуру, елементи, принципи державної кадрової політики, орієнтири на певний результат.

Без чіткої концепції можна загубити основну лінію розвитку кадрових процесів, втратити можливість наукового прогнозування, програмування та планування. Не можна зводити державну кадрову політику тільки до професійного навчання кадрів державної служби або до кадрового забезпечення органів державної влади чи органів виконавчої влади. Такий корпоративний, вузьковідомчий підхід ускладнює формування державної кадрової політики як загальнодержавної стратегії.

Термін “кадрова політика” в управлінській практиці досить значущий. Існують різні підходи до його тлумачення. Одні дослідники та практики розуміють під кадровою політикою визначення стратегії роботи з кадрами кожного суб’єкта управлінської діяльності, своєрідну програму діяльності. Інші вважають, що кадрова політика тотожна кадровій діяльності, тобто тлумачать її досить широко, включаючи в неї кадрову роботу [5]. Справді, між ними

немає чіткої межі, але вони не тотожні за змістом і технологією реалізації, тому що відображають різні етапи та сторони кадрового процесу. Кадрова робота – це діяльність багатьох суб’єктів з реалізації кадрової політики; сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації; організація роботи з кадрами.

Кадрова політика як соціальне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширша за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб’єктом виступає держава, яка не може брати на себе вирішення всіх кадрових проблем [6].

Існують також інші суб’єкти кадрової політики, наприклад: політичні партії, громадські організації, підприємницькі структури, трудові колективи тощо. Часто мова йде про кадрову політику окремого інституту влади, міністерства, регіону, у цьому разі межа між політикою та кадровою роботою майже непомітна, але недоречно використовувати термін “політика”.

Під державною кадровою політикою слід розуміти державну стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що виражає волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави. У змістовному плані державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин [3]. Ці принципи, у свою чергу, визначають і головні критерії оцінювання кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу країни.

Кадрова політика – це, насамперед, наука і вона покликана в ідеях, принципах, критеріях відображати закономірності розвитку реальних кадрових процесів, сталі, постійні зв’язки та відносини, що дають їм певну якісну характеристику, визначають основні риси та принципи кадрової роботи.

Водночас державна кадрова політика є суб’єктивною за формами, механізмами, технологіями проявів і реалізації, що в багатьох випадках визначається суб’єктивними діями окремих осіб – лідерів, керівників державних структур, залежить від способу їх мислення.

Державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є соціальним регулюванням процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним з найважливіших управлінських важелів [5].

Чітке визначення цілей, принципів і пріоритетів концепції державної кадрової політики, що надає їй цільову спрямованість та цілісність, пов’язує в єдине ціле організаційні заходи й дії, взаємозбагачує теорію й практику, виходячи з того, що:

## Держава та регіони

- розробка та здійснення державної кадрової політики є однією із найскладніших, багатогранних і суперечливих проблем державного масштабу. Вона не може бути зведена до вирішення тільки організаційно-управлінських завдань або до підбору та розстановки керівних кадрів. Важливо виявити та реалізувати взаємодію кадрових процесів із соціально-економічними, політичними, управлінськими, культурно-духовними підсистемами українського суспільства, з історично закладеними в ньому традиціями та стереотипами в масовій свідомості;
- кадрова політика держави є сукупністю різних соціальних функцій; будучи ефективним інструментом державного управління, важливим чинником розвитку суспільства, кадрова політика одночасно є елементом саморегуляції життєдіяльності населення;
- кадрова політика має свою об'єктивну логіку, відображаючи рівень розвитку, потреби та можливості українського суспільства й держави, реальний стан кадрів, рівень їх професіоналізму і закономірності розвитку кадрових процесів, їхню залежність від характеру та рівня суспільно-політичного та економічного ладу.

Кадрова політика як складова внутрішньої та зовнішньої політики держави і засіб її реалізації формується на основі та в межах державної політики. Вона розробляється в інтересах останньої. Цілі, пріоритети й принципи кадрової політики визначальною мірою залежать від ролі держави в суспільстві, від вирішення основних проблем становлення української державності, типу правління (міри співвідношення президентської та парламентської республіки), рівня і демократизації механізмів устрою держави, поділу та взаємодії гілок влади (законодавчої, виконавчої та судової), розмежування їх функцій і повноважень, перспектив перетворень центральних, регіональних та місцевих структур влади [4].

Кадрова політика не повинна бути вузькопрагматичною, розрахованою тільки на кадрове забезпечення розв'язання завдань реформування держави й суспільства. Нагальною необхідністю є розробка кадрової політики, яка врахує потреби і сучасного стану держави, і майбутнього.

При розробці концепції державної кадрової політики слід зважити на такі засади:

- 1) використання наукових принципів пізнання соціальних явищ (системність, історизм, соціальна детермінованість);
- 2) критичне осмислення і творче застосування нагромадженого наукового знання в галузі управління та кадрової діяльності, визначення реалістичної оцінки стану кадрового корпусу держави, визнання складно-

сті, взаємозумовленості та суперечливості кадрових процесів;

3) критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з кадрами, засвоєння його уроків, осмислення позитивних і негативних сторін цього досвіду, його адаптація в Україні з урахуванням традицій та особливостей, менталітету громадян України;

4) урахування сучасних реалій і потреб України. Саме практика, аналіз кількісного та якісного складу кадрів дасть змогу робити висновки про ефективність тих чи інших новацій, надасть матеріал для виявлення нових тенденцій і потреб.

У процесі реформ, які тривають у нашій країні, у кадровій роботі відбулося немало змін; вона стає більш цілеспрямованою, послідовною. І все ж таки є підстави стверджувати, що кризова кадрова ситуація долається вкрай повільно [5].

На основі уроків минулого та аналізу реалій сьогодення концепція має виявити і негативні тенденції в розвитку кадрового корпусу, що складаються сьогодні, запропонувати науково обґрунтовані шляхи та засоби їх подолання. Перш за все, необхідно передбачити шляхи та механізми протидії новій монополізації кадрової діяльності з боку держави. Слід звернути увагу на можливі небажані наслідки практики тривалого використання "командного принципу" для формування керівних кадрів, політичної заангажованості та особистої вірності працівників окремому лідеру, "служіння" начальнику, що може негативно позначитися на професіоналізмі та інноваційності дій управлінських кадрів. Слід закріпити в державній кадровій політиці ідею альтернативності у відборі на найвищі посади, запобігання "незмінності першого керівника".

Отже, не можна нехтувати теоретико-методологічними аспектами розробки державної кадрової політики, не приділяти певної уваги осмисленню її об'єктивної та конкретно-історичної зумовленості, аналізу накопиченого в цій сфері науково-технічного матеріалу, виявленню існуючих кадрових потреб реформування України, перспектив її розвитку.

Від стратегії подальшого розвитку української державності та рівня становлення ринкових відносин, долі державної власності певною мірою залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів і відносин, рівень його децентралізації й демократизації.

Спираючись на сформульовані аспекти, можна визначити такі сутнісні риси державної кадрової політики. Вона має бути:

- системною, тобто такою, що базується на єдності цілей, принципів, форм і методів роботи з кадрами, враховує різні аспекти кадрових питань (економічні, соціальні, моральні, соціально-психологічні тощо);

- науково обґрунтованою, реалістичною, творчою, такою, що базується на реальних потребах суспільства в кадрах, орієнтованою на послідовність та етапність вирішення стратегічних завдань, відродження та сталий розвиток країни, на залучення до служби осіб, професійно підготовлених, заповзятих, з новаторськими творчими устремліннями та мотивами;
- єдиною для всієї України, але багаторівневою, такою, що охоплює весь кадровий корпус, усі кадрові процеси в умовах використання різних механізмів державного впливу на них;
- перспективною, такою, що має запобіжний і випереджальний характер, що враховує соціальний прогрес, зміни характеру праці й управлінських процесів;
- демократичною за цілями, соціальною базою та механізмами вирішення кадрових проблем;
- духовно-моральною, такою, що виховує в кожному працівникові, особливо в державному службовці, чесність, упевненість у правоті і громадянську відповідальність за доручену справу та особисту поведінку;
- правовою, такою, що здійснюється в межах і на основі закону, що створює правові гарантії об'єктивного та справедливого вирішення кадрових питань.

#### IV. Висновки

Саме ці риси, що стають принципами, надають державній кадровій політиці цілісності і сутнісної визначеності, єдності в межах усієї держави, створюють можливість для здійснення її впливу на всі кадрові процеси, на всіх суб'єктів кадрової роботи, виступають базою для їх взаємодії.

Таким чином, основними компонентами концепції державної кадрової політики є:

- її цілі, найближчі та довгострокові завдання;
- пріоритети і найважливіші напрями кадрової діяльності держави;
- суб'єкти та об'єкти кадрової політики й характер їх взаємодії;
- принципи та механізми реалізації державної кадрової політики;

- система роботи з кадрами;
- технології професійного розвитку персоналу державної служби.

Важливими умовами їх розробки має стати критичний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду, врахування його уроків, глибоке вивчення сучасної кадрової ситуації та стану кадрового корпусу, виявлення потреб його якісного поліпшення та професійного розвитку.

Державна кадрова політика призначена прогнозувати і програмувати майбутнє, визначати стратегічне бачення формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначити цілі і пріоритети кадрової діяльності.

#### Література

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. – К. : Україна, 1996. – 119 с.
2. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723 // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
3. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 // Вісн. держ. служби України. – 1995. – № 3–4. – С. 7–24.
4. Про стимулювання розвитку регіонів : Закон України від 8 вересня 2005 р. № 2850-IV // Урядовий кур'єр. – 2005. – № 1. – С. 16–18.
5. Авер'янов В.Б. Органи виконавчої влади в Україні / В.Б. Авер'янов. – К. : Ін Юре, 1997. – 48 с.
6. Іванова І. Формування кадрового потенціалу розвитку вітчизняного підприємництва / І. Іванова // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету : науково-практичний журнал. – 2006. – № 5. – С. 5–10.
7. Федулова Л. Технологічний розвиток економіки / Л. Федулова // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 4–11.

УДК 352.9

### ЗМІЦНЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

**Журба О.В.**

начальник Управління державної служби Головержслужби України у Запорізькій області

#### Annotation

The author explores a modern level and key problems of development of skilled potential of local authorities and organs of local self-

government, reason of low administrative potential of local authorities, offers the measures on strengthening of administrative potential of local authorities in the article.