

2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Закон України “Про вищу освіту” від 01.07.2014 р. № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page>.
4. Закон України “Про вищу освіту” від 17.01.2002 р. N 2984-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2984-14/page>.
5. *Кремень В. Г.* Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.
6. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1067 від 09.11.2010 р. “Про введення в дію переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка фахівців у вищих навчальних закладах за освітньо-кваліфікаційними рівнями спеціаліста і магістра, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 787” [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua/ua/>
7. *Огаренко В. М.* Державне регулювання діяльності вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг : монографія / В. М. Огаренко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 328 с.; *Беляков С. А.* Лекції по економіке образования / С. А. Беляков. – М. : Изд-воГУ-ВШЭ, 2002. – 338 с.
8. *Одінцова Г. С.* Теорія і історія державного управління : опорний конспект лекцій і метод. вказ. до проведення практ. занять / Г. С. Одінцова, Н. М. Мельтюхова. – Х. : УАДУ (ХФ), 2001. – 136 с.
9. Положення про підготовку магістрів державного управління (програми навчальних дисциплін для спеціальності 8.150000 “Державне управління”) / [укл. О. Амосов та ін.]. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2010. – Ч. 1. – 385 с.
10. Психология и педагогика : учеб. пособие / под ред. А. А. Бодалева, В. И. Жукова, Л. Г. Лаптева, В. А. Сластинина. – М. : Изд-во Института психотерапии, 2002. – 585 с.

*Надійшла до редколегії 27.04.2015 р.*

## **УДК 35.084.91**

***А. В. Захуцький,***

*здобувач кафедри права та європейської інтеграції ХарPI НАДУ, м. Харків*

### **СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СЛУЖБИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

*У статті вперше в галузі науки “Державне управління” охарактеризовано систему категорій, що визначають кадровий потенціал Служби безпеки України, з’ясовано сутність цього явища та сформульовано авторське його поняття, а також обґрунтовано доцільність застосування системного та комплексного підходів до механізму формування кадрового потенціалу Служби безпеки України.*

**Ключові слова:** Служба безпеки України, кадри, потенціал, механізм, системний підхід, комплексний підхід.

*A. V. Zahutsly,*

*Seeker of a PhD in Law and European Integration of KRI NAPA, Kharkiv*

## **ESSENCE AND MECHANISM OF FORMING HUMAN RESOURCE POTENTIAL OF SECURITY SERVICE OF UKRAINE**

*The paper, for the first time in the field of public administration, characterizes a system of categories that determine the human resource potential of the Security service of Ukraine, specifies the essence of the phenomenon, formulates the author's concept, and substantiates the expediency of applying the system and complex approaches to the mechanism of forming human resource potential of the Security service of Ukraine.*

**Key words:** Security Service of Ukraine, human resource, potential, mechanism, system approach, complex approach.

Суперечливий і складний характер трансформаційного періоду України передбачає серед першочергових реформ і програм, визначених Стратегією сталого розвитку “Україна – 2020”, реформування правоохоронної сфери та сектору безпеки України [13]. Чільне місце в реалізації зазначених реформ належить Службі безпеки України – державному правоохоронному органу спеціального призначення, який забезпечує державну безпеку України [12]. Одним із ключових чинників посилення ролі Служби безпеки України в системі правоохоронних органів та як складової сектору безпеки держави є формування та збереження високопрофесійного кадрового потенціалу, без якого професійна унікальність цієї спецслужби буде швидко втрачена. Очевидно, що цю проблему СБУ не вирішити лише механічними маніпуляціями з її кадровим складом. Тим більше, що останній, як свідчить аналіз нормативно-правових актів щодо процедури оформлення на роботу та військову службу в СБУ, на цей час є досить різномірним. Кадри Служби безпеки України складають: співробітники-військовослужбовці, працівники, які уклали трудовий договір із Службою безпеки України, а також військовослужбовці строкової служби.

Залишається складною і суперечливою проблема якісного професійного забезпечення управлінських структур. Через суб'єктивні чинники кадрова робота і кадрові процеси залишаються слабо прогнозованими та неефективними. Така кадрова діяльність в умовах постійних структурних перебудов держави, як правило, приводить до втрати професіоналізму, відтоку кращих кадрів, веде до деморалізації персоналу, зниженню довіри до свого соціального оточення і, врешті-решт, позначається на якості і ефективності Служби безпеки України.

Ці та інші обставини обумовлюють актуальність і практичну значущість дослідження сутності та механізму формування кадрового потенціалу Служби безпеки України як найважливішого стратегічного чинника, що визначає її успіх на етапі “впровадження в Україні європейських стандартів життя та виходу України на провідні позиції у світі” [13].

Теоретичні та методологічні підходи до дослідження кадрового потенціалу розроблені у політології, економіці, психології, соціології, правознавстві, філософії, тощо.

З політологічної точки зору кадровий потенціал розглядається, насамперед, у контексті отримання політичними керівниками як можна більшу ступінь контролю за призначенням на ключові посади у владних структурах “своїх людей”, що, у

свою чергу, повинно забезпечити більшу лояльність з боку державних службовців [7; 19, с. 74]. Великий внесок у дослідження проблем кадрового потенціалу зробили праці у сфері економіки та менеджменту персоналу. Так, аналіз останніх публікацій з даного питання показав, що однією з основних теоретичних проблем є проблема формування понятійного апарату: економічна категорія “кадровий потенціал” або визначається однаково як трудовий потенціал, “або кадровий приймається як складова трудового потенціалу, причому їх сутність розглядається як ресурси, сукупність працівників, можливості, здатності, компетенції та інше” [1, с. 284–285]. Під психологічним (соціально-психологічної) кутом зору кадровий потенціал аналізується з позиції з’єднання (сполучення) людини з посадою, професійною діяльністю [5, с. 16]. Соціологічний підхід до вивчення кадрового потенціалу в системі державної влади вимагає його розгляду в співвідношенні з політичним устроєм, соціальною структурою суспільства, способом виробництва матеріальних і духовних благ, з урахуванням суспільних відносин тощо [18]

Важливе місце посідають праці науковців, які займалися розробкою проблем формування кадрового потенціалу з позиції науки державного управління. Серед дослідників цієї проблеми слід виділити В. Авер’янова, Г. Атаманчука, О. Воронька, Л. Гогіну, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, С. Дубенко, Р. Ільєсова, О. Іщенко, В. Князева, В. Лугового, А. Ліпенцева, В. Майбороду, В. Малиновського, П. Назимка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Г. Опонасюк, Н. Протасову, Ю. Розенбаума, С. Серьогіна, Ю. Сурміна, О. Турчинова, А. Чемериса, В. Чмигу, В. Яцубу, В. Яцюка та ін. Зокрема, О. І. Пархоменко-Куцевіл пропонує нову управлінську парадигму кадрового потенціалу, яка базується на теорії кадрового потенціалу, гуманістичному підході до державних службовців і кадрового менеджменту “людського капіталу” [10, с. 11].

Отже, відзначаючи широкий спектр досліджень з питань кадрового потенціалу, слід звернути увагу на відсутність робіт, які спеціально розкривають сутність і механізм формування кадрового потенціалу Служби безпеки України. Недостатня теоретична розробленість досліджуваної проблеми, складність і суперечність її розв’язання на практиці послужили для автора підставою для вибору мети даного дослідження.

Мета статті – розкрити на основі міждисциплінарних досягнень сутність кадрового потенціалу Служби безпеки України для вироблення сучасного наукового підходу до механізму його формування.

При дослідженні соціальних проблем спочатку необхідно знайти початкове понятійне джерело і методологію наукового пошуку, які будуть спрямовувати дослідження. В даній роботі як початкове поняття, що відображає предмет дослідження, ми використовуємо поняття “кадри Служби безпеки України” і “потенціал”.

Під “кадрами” зазвичай розуміють когорту кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навиками або досвідом роботи у вибраній сфері діяльності. Слід відзначити, що вчені дотепер використовують різні поняття для трактування терміну “кадри”: “робоча сила”, “трудові ресурси”, “людські ресурси”, “трудоий потенціал”, “людський потенціал”, “персонал” та ін. Загальною основою категорій виступає

поняття “робоча сила”. За визначенням К. Маркса та доповненням А. Маршалла, робоча сила є сукупність фізичних, розумових та моральних сил людини, яка використовує їх у виробництві суспільних благ. Для аналізу сучасних процесів у сфері праці дане формулювання недостатнє, оскільки ключовим є врахування місця праці в житті суспільства та людини: вона є основним джерелом, що створює суспільні блага. Головними суб’єктами, “носіями” праці є трудові ресурси. Поняття “трудова ресурси” було вперше введено академіком С. Г. Струмлініним у 1922 р. і вважалося планово-обліковою категорією, що характеризує частину населення, яка знаходиться в працездатному віці та здатна до трудової діяльності. При такому підході трудові ресурси є пасивними об’єктами управління, що не проявляють творчості, ініціативи, мотивів, інтересів і ін. Це обумовлює те, що в економічно розвинених країнах термін “трудова ресурси” не вживається, а замінюється більш широким поняттям “людські ресурси”, яке включає всю сукупність людей з їх фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом. Тобто працівник, його здатності розглядаються як величина, що постійно розвивається, оновлюється відповідно до вимог організації. Під поняттям “трудова потенціал”, яке з’явилося в сучасному управлінні услід попереднім категоріям, розуміється цілісний вираз сукупних можливостей працівника, колективу для вирішення нових стратегічних завдань організації [8, с. 13].

Останнім часом у сучасній науковій літературі та суспільній практиці активно використовується також поняття “людський потенціал” як “міра втілених у людині природних здібностей, таланту, рівня освіти, кваліфікації та їх здатності приносити доход”. Світовий банк у це поняття включає ще й стан здоров’я індивіда та якість його харчування, а ООН – професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання, тобто те, що впливає на продуктивність і самозабезпеченість людини. Людський потенціал тісно пов’язаний з категоріями “людські ресурси”, “людський капітал”, “інтелектуальний потенціал”, “людський інтелектуальний потенціал” (людський капітал творчої людини, духовно-інформаційний потенціал, соціальний капітал), що є його складовими і визначають зміст. З 60-х рр. ХХ ст. стало активно використовуватися поняття “людський чинник”. Дане поняття характеризує різноманіття якостей суб’єкта (працівника), що виявляються в процесі його трудової діяльності і забезпечують розвиток організації та суспільства в цілому. Порівняно з попередніми поняттями воно більш сучасне. Останніми роками все частіше використовуються поняття “персонал” – весь особовий склад працівників, включаючи постійних і тимчасових, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором про найм. В управлінській науці персонал характеризується як соціально-економічна категорія, що виражає соціальну спільність працівників конкретної організації. У цьому понятті приховано акцентована увага на ролі особистості в соціально-економічній системі. У зарубіжній практиці термін “персонал” використовується по відношенню до невеликих організаційних структур (не більше 100 осіб).

Усе це вказує на декілька способів концептуалізації поняття “кадри”. Так, О. Гладишев, В. Іванов, В. Патрушев вказують на чотири основні концепції кадрів: 1) як трудові ресурси (замість людини тут розглядається лише її функція. Праця – жива робоча сила, що вимірюється робочим часом і зарплатою. Ця концепція знайшла своє віддзеркалення в тейлоризмі і марксизмі); 2) як персонал (людина

розглядається через формальну роль – посаду. Ця концепція знайшла віддзеркалення в теоріях раціональної бюрократії, управлінні, в теорії організації, де управління персоналом здійснюється через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції); 3) як невідновлюваний ресурс (людина розглядається як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника)); 4) як умова існування організацій (тут людина – головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатися у якості ресурсу. Відповідно до цієї концепції стратегія і структура організації будуються, виходячи з бажань і здібностей людини. Основоположниками даної концепції вважаються японці К. Мацусита, А. Морита. В інших країнах ця концепція співзвучна з концепцією всебічного розвитку особистості) [4, с. 256; 14].

Сьогодні зустрічаються й інші уявлення про кадри, серед яких доцільно, на наш погляд, виділити авторську концепцію кадрів проф. О. Хохлова. У його монографії пропонується розуміння кадрів як соціальної субстанції суб'єкта влади. Кадри як постійна частина персоналу організації, що здійснює її основні функції, втілюють цю організацію, визначають її якості. У свою чергу організація накладає на кадри свій відбиток через механізм вимог, що пред'являються до них. Ця концепція доповнює пануючі в науковій літературі уявлення про кадри як про ресурс, персонал, капітал і т.п. [18].

Отже, матеріали дослідження свідчать про те, що кадри характеризуються різними концептуальними визначеннями. Специфіка статусу Служби безпеки України та особливості її діяльності [12], спрямовують на виділення наступних ознак поняття “кадри Служби безпеки України”: постійна, штатна частина персоналу (кістяк); кваліфіковані працівники з відповідною освітою та професійним досвідом, які направлені на кар'єру; повністю дієздатні та фізично придатні особи; духовно та культурно збагачені особистості; безпосередні виконуючі основних функцій цього державного органу; службова спрямованість діяльності на обслуговування інтересів громадян, держави, суспільства, тощо.

Тепер звернемося до поняття “потенціал” у широкому сенсі. В енциклопедичних і словникових тлумаченнях “потенціал” (від лат. *potentia* – сила) – “засоби, запаси, джерела, наявні та які можуть бути мобілізовані, приведені у дію, використані для досягнення визначеної мети, здійснення плану, вирішення якого-небудь завдання; можливості окремих осіб, суспільства, держави в певній сфері” [2, с. 428]; “потенціал – 2. Сукупність усіх засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, сфері // Запас чого-небудь; резерв // Приховані здатності; сила для якої-небудь діяльності, що можуть виявитися при певних умовах” [3, с. 902]. Як бачимо, “потенціал” найчастіше має співвідношення з категоріями “засоби”, “запаси”, “можливості”, “здатності”. Вивчення змісту понять “засоби” та “запаси” засвідчує, що їх, як правило, застосовують в економічній сфері [6]. Вважаємо, що наше дослідження більш тісно пов'язано з поняттями “можливість” і “здатність”. Тож спробуємо через їх коротку характеристику відтворити істотні ознаки кадрового потенціалу Служби безпеки України.

Термін “можливість” має таке визначення: “1. Здійсненність, допустимість чого-небудь (звичайно за певних умов). 2. Наявність умов, сприятливих для чого-

небудь, обставин, які допомагають чомусь. 3. тільки мн. Внутрішні сили, ресурси, здатності [15]. Як філософська категорія, можливість – зумовлена певною закономірністю об'єктивна тенденція виникнення явища, його потенціальне буття. Розрізняють можливості формальні й реальні, абстрактні й конкретні. Можливість, для реалізації якої є всі достатні умови, перетворюється на дійсність. Перетворення можливості на дійсність опосередковується свідомим вибором і діяльністю людей. Люди можуть не тільки свідомо нейтралізувати небажані й реалізувати бажані об'єктивні можливості, а й цілеспрямовано створювати нові можливості. [17]. З наведеного підкреслимо, що Служба безпеки України має справу з певним спектром можливостей, які створюються кадрами. Проте тільки за наявності найбільш сприятливих внутрішніх і зовнішніх умов стає ймовірним перетворення можливостей кадрів в дійсність, яка у вузькому сенсі і є реалізацією існуючих потенцій кадрів. У цьому сенсі формування кадрового потенціалу Служби безпеки України – це розкриття можливостей кадрів, їх реалізація, створення нових можливостей особистості співробітника та їх втілення в практику цієї спецслужби.

У довідкових виданнях наводиться декілька значень поняття “здатність”: природне обдарування, схильність до засвоєння чогось, до заняття чимсь; можливість вміння щось робити; стан, якість, властивість, що надає можливість здійснювати ті чи інші дії, виконувати ту або іншу роботу (за Єфремовою). За Ожиговим, здатність – можливість здійснювати якісь дії; природна обдарованість, талановитість; уміння виробляти якісь дії. У словнику Ушакова: 1. переважно мн. Природне дарування, схильність до засвоєння чого-небудь, до занять чим-небудь; 2. можливість, вміння щось робити; // можливість, вміння пережити та діяти в тій або іншій області психічного життя, притаманна живій істоті (псих.). Душевні здатності (воля, почуття, пам'ять і т.п.). 3. тільки од. якість, властивість, стан, що надає можливість виробляти ту або іншу дію, виконувати ту або іншу роботу [9].

Філософія надає таке визначення “здатності”: будь-яке вміння, можливість, сила або талант людини діяти або страждати. Здатність може бути вродженою або набутою, прихованою або активною. Тема “здатності” зачіпається головним чином у двох розділах філософії: в антропології, при аналізі змінної з часом природи або сутності людини, і в етиці, коли міркування про те, в чому полягає обов'язок людини, пов'язується з питанням про його здатності реалізувати дію, що вимагає виконання [16]. Загальна природа здатностей дотепер залишається предметом гострих дискусій. Проте в контексті визначення сутності кадрового потенціалу Служби безпеки України ми будемо говорити про здатності як потенційні можливості набуття загальних принципів знання і здійснення конкретних видів діяльності. При такому тлумаченні для формування кадрового потенціалу СБУ важливо використовувати Національну рамку кваліфікацій, відповідно до якої у значенні “здатність особи до виконання певного виду діяльності, що виражається через знання, розуміння, уміння, цінності, інші особисті якості” виступає термін “компетентність/компетентності” [11].

Отже, аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо визначення поняття “кадровий потенціал Служби безпеки України”, показує, що в наш час не існує єдиного підходу до його розуміння. Тому ми звернулись до різних категорій, які відображають це поняття та які є в державно-управлінській, філософській, економічній, іншій науковій літературі та словниках. Систематизація

поглядів учених на ідентифікацію досліджуваного поняття дає змогу виділити спільні риси наведених змістовних трактувань категорії: утвердження культу Людини, як головної цінності, як міри всіх речей; орієнтація на потенціал особи; спрямованість на створення умов для реалізації існуючих потенцій особистості.

Проте кадровий потенціал Служби безпеки України репрезентує і представляє функції держави, її цілі, здатність інтегрувати (і дезінтегрувати) соціальний порядок, підтримувати позитивні зразки життєдіяльності в суспільстві. Функція репрезентації направлена на формування суб'єктивної системи відносин, оцінок і критеріїв, інтегрованого уявлення про свої якості/можливостях як актуального (діючого) суб'єкта. Презентація забезпечує кадровому потенціалу Служби безпеки України демонстрацію іміджу службової діяльності в реальних умовах. У зв'язку з цим, особливий характер Служби безпеки України також накладатиме на кадровий потенціал певні специфічні риси. До них можна віднести: тісний взаємозв'язок кадрового потенціалу служби й кадрового потенціалу співробітників (зокрема, якість СБУ залежить від якості її кадрів); обов'язковість дотримання нормативних і кваліфікаційних вимог до співробітника, що випливають з характеру завдань СБУ та вимог діючого законодавства; формальна визначеність можливостей кадрів, їх реалізації, що виражається через періодичні перевірки результатів кар'єрного зростання, їх документальне засвідчення; особливі технології мотивації й стимулювання кадрового потенціалу тощо.

Спираючись на викладені типологічні характеристики, які властиві тільки кадровому потенціалу Служби безпеки України в цілому, а не окремим його структурним одиницям, з точки зору державного управління можна визначити це поняття як комплекс якостей/можливостей співробітників штатного складу служби, що дають їм змогу за достатніх умов безпосередньо виконувати основні функції державного правоохоронного органу спеціального призначення з метою обслуговування державних інтересів в секторі безпеки України. По суті, ми звертаємося до суб'єктивного чинника, але не в його індивідуально-особистісному прояві, а немов беремо його цілісно-узагальненим, що сформувався в єдиний комплекс якостей/можливостей. Індивідуально-особистісний потенціал співробітників інтегрується в колективну управлінську сукупність, що характеризується цілісністю, системними властивостями. Таке розуміння обумовлює продовження продуктивного вивчення цього явища та механізму його формування на основі системного та комплексного підходів.

Дослідження різних наукових фактів щодо кадрового потенціалу Служби безпеки України дозволяє виділити типові властивості цього поняття, охарактеризувати міру їх використання при визначенні сутності цього явища. Особливу роль тут відіграє розуміння кадрового потенціалу Служби безпеки України як системотворчої цінності даного державного органу. Іншими словами, розгляд Служби безпеки України в контексті професійної діяльності сприяє сприйняттю кадрового потенціалу як результату взаємодії певних обставин (умов) та суб'єктивних детермінант (якостей/можливостей співробітника як людини та професіонала).

Предметом перспективи подальших розвідок у даному напрямку є дослідження методології системного та комплексного підходів, визначених у статті як основи формування механізму кадрового потенціалу Служби безпеки України.

**Література:**

1. Бачевський Б. Е. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Е. Бачевський, І. В. Заблудська, О. О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури. – 2009. – 400 с.
2. Большая советская энциклопедия : в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – Изд. 3-е. – М. : “Советская Энциклопедия”, 1975. – Т. 20: Плата-Проб., 1975. – 608 с.
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К. : Ірпінь : ВТФ “Перун”, 2005. – 1728 с.
4. Гладышев А. Г. Муниципальная наука: теория, методология, практика / А. Г. Гладышев, В. Н. Иванов, В. И. Патрушев ; Акад наук социал. технологий и мест. самоуправления. Отд-ние РАЕН “Инноватика социал. упр.”. Моск. гос. социал. ун-т, Акад. социал. упр. – М. : Муницип. мир, 2003. – 284 с. – (Энцикл. упр. знаний. Муницип. Наука.).
5. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов / Ричард Дафт. – СПб. : прайм-еврознак, 2003. – 480 с.
6. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005-2006. – Т 1: А Н. – 1184 с.
7. Жиро Т. Політологія / Томаш Жиро ; пер. з польск. – Х. : Гуманитарный Центр, 2006. – 428 с.
8. Ким М. Н. Трудовой потенциал: формирование, использование, управление : учеб. пособие / Матвей Николаевич Ким. – Х. : ХНУ имени В.Н. Каразина, 2003. – 250 с.
9. Общий толковый словарь русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [HTTP://TOLKSLOVAR.RU/S11013.HTML](http://TOLKSLOVAR.RU/S11013.HTML)
10. Пархоменко-Куцевіл О. І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.00.03 // НАДУ при Президентіві України. – К., 2005. – 20 с.
11. Про затвердження національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%d0%bf>.
12. Про Службу безпеки України [Електронний ресурс] : Закон України від 25.03.1992 р. № 2229-ХІІ. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>.
13. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020” [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/18688.html>.
14. Региональная экономика и управление : учеб. пособие / под. ред. Е. Г. Коваленко. – СПб. : Питер, 2005. – 288 с.
15. Словник української мови / І. К. Білодід та ін. : [в 11 т.]. – К. : Наукова думка, 1970-1980 рр. – Т. 4. – 1973.
16. Философия : энциклопедический словарь / под ред. А. А. Ивина. – М. : Гардарики, 2004. – 1072 с.
17. Філософія : навч. посіб. / за заг. ред. Ю. В. Осічнюка. – К. : Атіка, 2003. – 454 с.
18. Хохлов А. А. Кадровые процессы в системе государственной власти: (социологический анализ) : монография / Александр Александрович Хохлов. – М. : МПСИ, 2000. – 272 с.
19. Шамхалов Ф. Основы теории государственного управления : учеб. для вузов / Феликс Шамхалов. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика””, 2003. – 518 с.

*Надійшла до редколегії 31.03.2015 р.*