

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки
Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Заворотнюк Олександр Леонідович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

35.08:331.108(477)
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

О. Л. Заворотнюк
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Дяченко Андрій Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)
к.держ.упр., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

АНОТАЦІЯ

Заворотнюк О. Л. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», – Поліський національний університет, м. Житомир, 2021 рік.

В кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення і науково-прикладне вирішення проблеми управління розвитком кадрового потенціалу державної служби в Україні. Розкрито теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу державної служби; проаналізовано організаційно-правові засади діяльності державної служби в контексті формування кадрового потенціалу; проведено оцінку кадрового потенціалу державної служби та ефективності діяльності державних службовців в Україні. Визначено стратегічні напрями державної політики в контексті підвищення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах європейської інтеграції та глобалізації.

Ключові слова: державний службовець, кадрове забезпечення, кадровий потенціал державної служби, державна служба, публічна служба, органи державного управління.

SUMMARY

Zavorotnyuk O. L. MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF CIVIL SERVICE IN UKRAINE

Qualification work for obtaining the Master's level educational qualification, specialty “Public Administration and Administration”, – Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

The qualification work presents a theoretical generalization and scientific and applied solution to the problem of managing the development of human resources in the civil service in Ukraine. Theoretical aspects of managing the development of human resources of the civil service are revealed; the organizational and legal bases of civil service activity in the context of personnel potential formation are analyzed; an assessment of the human resources potential of the civil service and the effectiveness of civil servants in Ukraine was conducted. The strategic directions of the state policy in the context of increasing the efficiency of formation and development of the personnel potential of the civil service in the conditions of European integration and globalization are determined.

Key words: civil servant, staffing, personnel potential of the civil service, civil service, public service, public administration bodies.

ЗМІСТ

	<i>Стор.</i>
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	7
Висновки до Розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ.....	15
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	25
Висновки до розділу 3	30
ВИСНОВКИ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Державна служба – це основний чинник формування державності, від того наскільки вона якісно і ефективно буде виконувати свої функції у сфері формування кадрового потенціалу і надання послуг громадянам залежатимуть рівень демократії, показники соціально-економічного розвитку держави та позиціонування її в світі. Працівники державної служби мають сприяти забезпеченню соціально-політичних і правових передумов щодо ефективної взаємодії громадян на інститутів державної влади. Від рівня досконалості національної кадрової політики у державному управлінні залежить не тільки якість життя українців, а і ступінь визнання України світовими лідерами в контексті подальшого співробітництва та комунікації.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування комплексу теоретичних, методологічних та практичних підходів щодо удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби в Україні. Досягнення мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу державної служби;
- здійснити аналіз організаційно-правових засад діяльності державної служби в контексті формування кадрового потенціалу;
- охарактеризувати процес оцінки кадрового потенціалу державної служби;
- проаналізувати ефективність діяльності державних службовців в Україні;
- визначити стратегічні напрями державної політики в контексті підвищення ефективності формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби в умовах європейської інтеграції та глобалізації.

Об'єктом дослідження є процес формування, управління та розвитку

кадрового потенціалу державної служби України з урахуванням світового досвіду.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні і прикладні аспекти управління кадровим потенціалом державної служби в Україні.

При написанні магістерської роботи використовувались наступні *методи дослідження*: історичний та логічний методи – для дослідження процесів формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби як об'єкту управління в Україні; порівняльний – при визначенні якісних та структурних динамічних змін в управлінні кадровим потенціалом державної служби в Україні; системного підходу та статистичного аналізу – для оцінки ефективності діяльності державних службовців в Україні абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення й формування висновків. Синергетичний підхід став підґрунтям для визначення подальших стратегічних напрямів управління розвитком кадрового потенціалу державної служби в Україні.

Елемент наукової новизни кваліфікаційної роботи полягає у визначенні стратегічних напрямів управління розвитком кадрового потенціалу державної служби в умовах глобалізації та європейської інтеграції.

Апробація. Результати роботи доповідались на науково-практичних конференціях Поліського національного університету та на II-й Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні та регіональні аспекти сталого розвитку» (Копенгаген). Результати роботи висвітлені в 3-х публікаціях.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 40 найменувань. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 38 сторінок, у тому числі 3 таблиці та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Протягом останнього століття Україна зазнала численних трансформацій: неодноразово мінявся державний устрій, опробовувалися різні стилі та концепції державного управління, насильницькими методами радянської влади мінявся зміст державної служби та сутність діяльності державного службовця. Після набуття Україною незалежності відкрився доступ до документів, які супроводжували спробу створення суверенної держави ще в 1918 році. Одним із таких документів є Постанова Ради Міністрів Української держави «Про урочисту обітницю урядовників і суддів та присягу військових та вірність Українській Державі» (рис. 1.1.) [1].

Слід зазначити, що основні, концептуальні засади діяльності державного службовця сучасної України порівняно з даним документом не змінилася. Так, за постановою 1918 р. урядовець мав «служити Державі Українській, визнавати її державну владу, виконувати її закони і всіма силами охороняти її інтереси та добробут» [1]. В чинному законі України «Про державну службу» у ст. 8. зазначено, що, державний службовець зобов'язаний дотримуватися Конституції та законів України, поважати гідність людини, не допускати порушення прав і свобод людини та громадянина; старанно та професійно виконувати обов'язки, які визначені його професійним контрактом; забезпечувати в межах наданих повноважень ефективне виконання завдань і функцій державних органів, які покликані охороняти адміністративно-територіальну цілісність, забезпечувати ефективне управління країною з метою досягнення найвищого ступеню добробуту громадян [15].

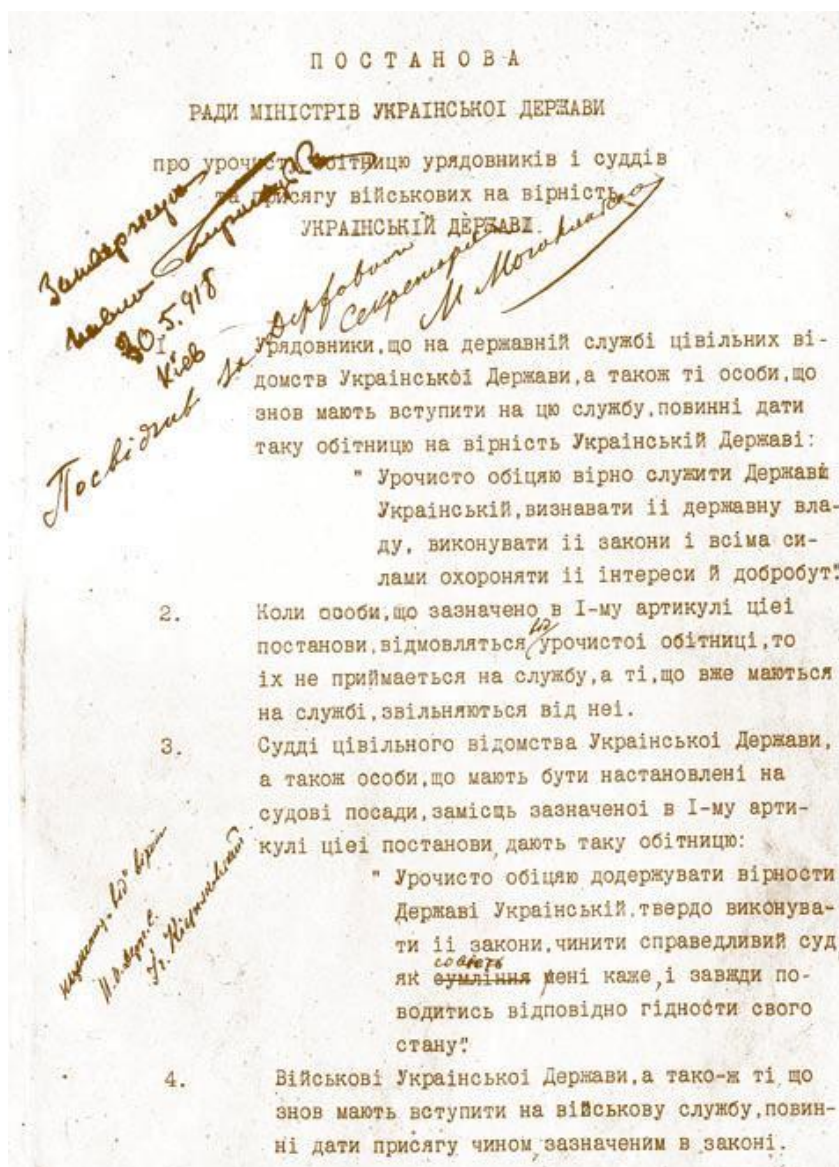


Рис. 1.1. Урочиста обітниця урядовців, суддів та військових на вірність Українській Державі, 1918 р.

Джерело: [1].

Таким чином, національна державна служба зберегла основний набір обов'язків уряду, який передбачає: розробку та запровадження державної політики на основі затверджених урядових програм та нормативно-правових актів, які передбачають збереження суверенності та державної цілісності України; запровадження ефективних економічних та соціальних інституцій; дієвість справедливої судової системи.

В контексті успішного проведення реформи державного управління основним завданням на сьогодні є удосконалення функціонування державних

інститутів відповідно до сучасних соціально-економічних та політичних викликів, продовження розбудови державної служби та формування кадрового потенціалу на демократичних засадах. Основою ефективного державного управління є якісний склад кадрів. Кадри своїми діями приводять у рух апарат державної влади, функціонування якого має бути спрямовано на підтримку демократичних засад та запровадження шляхом використання організаційно-адміністративних та нормативно-правих важелів високих стандартів якості життя громадян.

Кадровий потенціал державної служби – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей. Саме з метою удосконалення процесів державного врядування, в Україні в 2016 р. розпочалася реформа державного управління, одним із стратегічних напрямів якої є забезпечення органів державної влади кваліфікованими державними службовцями.

Провідним центральним органом виконавчої влади, який бере участь у формуванні та оцінці ефективності кадрового потенціалу державної служби є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах. Агентство було створене Указом Президента України № 769 від 18 липня 2011 року в результаті реорганізації Головдержслужби України, яке функціонувало з 1994 року [3]. Основні завдання НАДС наведено на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Основні завдання Національного агентства України з питань державної служби.

Джерело: авторська розробка на основі [3].

Функції НАДС полягають у наступному:

- розвивати державну службу на принципах професіоналізму, ефективності, стабільності, політичної неупередженості, яка відповідає принципам незалежного урядування та найкращим стандартам і практикам країн Європейського Союзу (ЄС) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР);
- забезпечувати якісне та ефективне функціональне управління державною службою в державних органах управління.

Слід також зазначити, що суб'єктами державної кадрової політики у сфері державного управління є також Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, керівники центральних, регіональних і місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ, організацій [8]. Об'єктами державної кадрової політики є ті елементи кадрової системи, на які спрямована предметно-практична діяльність суб'єктів, тобто кадри, трудові ресурси, кадрові відносини, процеси та механізми управління ними.

Науковець у сфері публічного управління, Ю. Битяк, визначає у своїх працях державну службу як діяльність з формування апарату державних органів, яка здійснюється на основі законодавства та Конституції України за допомогою осіб, які обіймають посади в державних органах, що полягає в практичному виконанні функцій держави і в забезпеченні прав та свобод людини і громадянина та оплачується з коштів державного бюджету. Виокремлюють наступні види державної служби: службу в органах законодавчої, виконавчої та судової влади; цивільну та мілітаризовану (воєнну) службу; цивільну (в органах законодавчої, виконавчої влади) та спеціалізовану (військову, дипломатичну, митну, в правоохоронних органах та ін.) (рис. 1.3.) [7, с. 88-89].

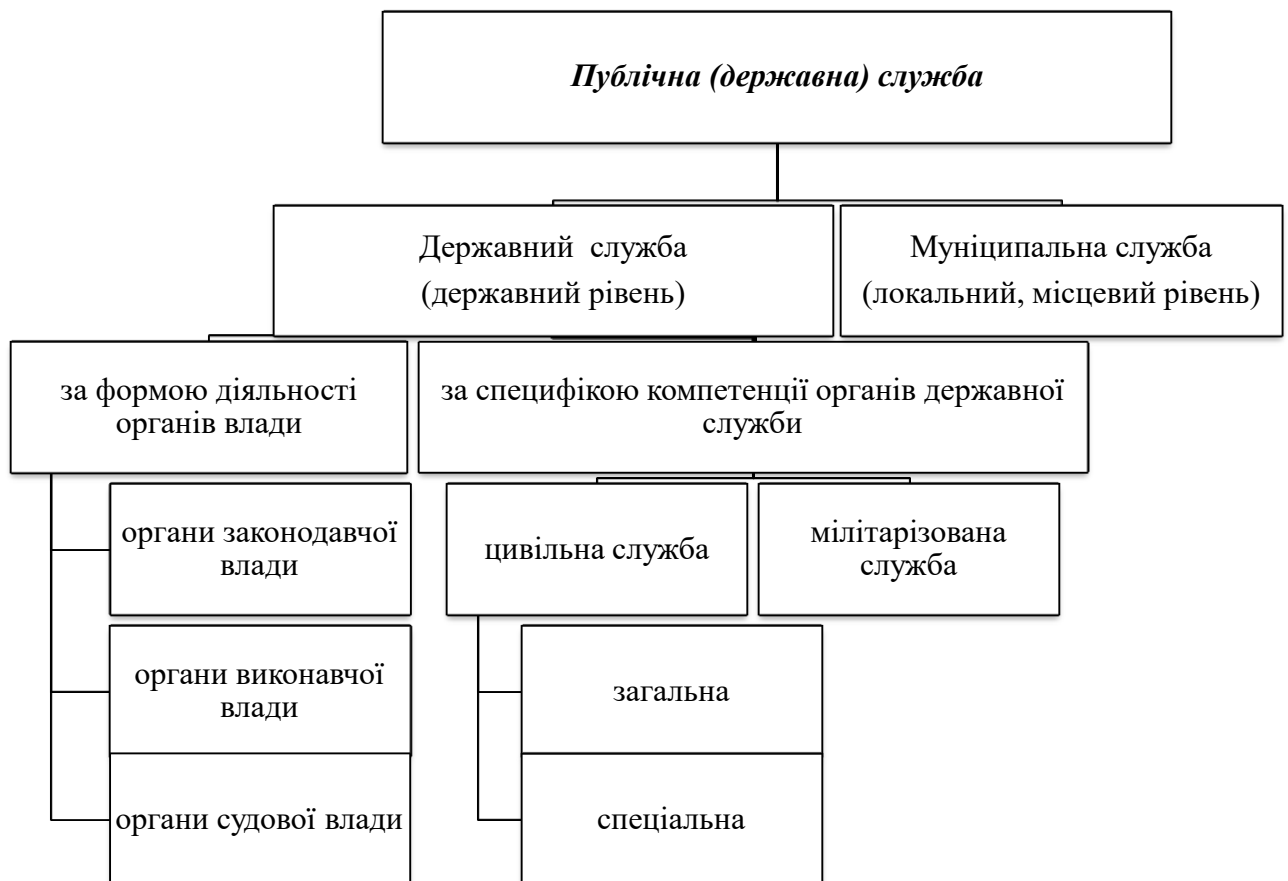


Рис. 1.3. Державна (публічна) служба та її види

Джерело: авторська розробка.

Державна служба за формою діяльності органів управління поділяється

на наступні види служб (залежно від гілки влади):

- апарат органу законодавчої влади;
- органи виконавчої влади;
- судові органи та органи прокуратури.

Кожен вид державної служби має своє законодавче та правове підґрунтя функціонування та формування кадрового потенціалу, характерні, притаманні їй ознаки та спеціальний правовий статус.

Основні функції державної служби полягають у наступному:

- розробка та реалізація державної політики в управлінні суспільним розвитком;
- формування якісного кадрового потенціалу для роботи в органах державної влади;
- заохочення державних службовців до зростання по службі, сприяти розвитку їх професіоналізму, моніторинг та оцінка функціонування публічної (державної) служби;
- забезпечення професійної підготовки, стажування та підвищення кваліфікації персоналу державної служби;
- здійснення стратегічного та ефективного управління державною службою;
- забезпечення двостороннього діалогу «влада ↔ громадськість».

До складу кадрового потенціалу державної служби входять:

- освіта;
- професійні здібності;
- професійні навички;
- психофізичні характеристики;
- рівень культури та етики, широта світогляду.

Процес формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби передбачає також застосування ряду механізмів державного управління, а саме:

- організаційно-правового;

- ресурсного;
- мотиваційного;
- інформаційно-комунікативного [10].

Організаційно-правовий механізм є основним управління для навчання та розвитку персоналу, сприяє підготовці професійних та політично неупереджених кадрів. Даний механізм визначає також правове регулювання влади, встановлює принципи, правові та організаційні засади державної служби та сприяє забезпеченню порядку в організаційних відносинах між структурними частинами державних органів.

Ресурсний механізм формування та розвитку персоналу державного управління визначає принципи, джерела, структуру та форми фінансування діяльності державних (публічних) службовців.

Мотиваційний механізм формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби представлений низкою адміністративних та ділових стимулів, які спонукають працівників державного управління до ефективної роботи та розвитку своїх навичок та компетенцій.

Інформаційно-комунікативний механізм формування кадрового потенціалу державної служби пов'язаний напряму з організаційно-правовим і мотиваційним механізмами і визначає якісні характеристики персоналу на основі взаємодії з клієнтом, який звернувся з причини отримати адміністративні послуги особисто або за допомогою певних каналів зв'язку (телефонних та Інтернет). Всі вище зазначені складові механізму формування кадрового потенціалу державної служби взаємодіють між собою і тому, від ефективності функціонування кожного з них залежить робота всієї системи державного управління.

Таким чином, управління кадровим потенціалом державної служби є багатогранний, безперервний процес, метою якого є підвищення ефективності всього процесу державного врядування. Даний процес має включати низку освітніх, організаційних, управлінських, дослідницьких, політичних та законотворчих заходів.

Висновки до Розділу 1.

В результаті дослідження наукових джерел розкрито теоретичні та історичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу державної служби. Встановлено, що кадровий потенціал державної служби – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей.

Визначено суб'єкти та об'єкти управління кадровим потенціалом державної служби. Провідним центральним органом виконавчої влади, який бере участь у формуванні та оцінці ефективності кадрового потенціалу державної служби є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах влади.

Основними складовими кадрового потенціалу державної служби визначено: освіту, професійні здібності, професійні навички, психофізичні характеристики, рівень культури та етики, широту світогляду.

Отже, управління кадровим потенціалом державної служби є багатогранний, безперервний процес, метою якого є підвищення ефективності всього процесу державного врядування. Даний процес має включати низку освітніх, організаційних, управлінських, дослідницьких, політичних та законотворчих заходів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Кадровий капітал – основа будь-якої системи, у тому числі і системи державного управління. З метою формування професійного кадрового складу державної служби здійснюються низка механізмів відбору, включаючи й оцінювання. Крім того, оцінювання державних службовців відбувається щороку з метою їхнього розвитку та вдосконалення.

Процес оцінювання кадрового потенціалу державної служби є важливою кадровою технологією, яка надає можливість захистити систему публічного управління від непрофесійних кадрів, а професіональних державних службовців від необґрунтованих звільнень та ротацій. Водночас сьогодні наявні методи оцінювання є недостатньо ефективними, формальними та не завжди об'єктивними. Такі методи оцінювання направлені на формування «своєї» команди та звільнення тих, хто не входить до кола команди керівника. Крім того, відсутнє оцінювання ефективності та результативності діяльності державного службовця.

Станом на 2019 р. законодавчо визначені методи відбору та щорічного оцінювання службовців зазначено у Типовому порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640 [15].

Оцінювання включає три етапи: 1) визначення завдань і основних показників; 2) співбесіда (крім випадків, які передбачені Типовим порядком); 3) оцінка та затвердження результатів [16].

Дані механізми оцінки державних службовців, на нашу думку, є

недостатньо ефективними і потребують змін та доповнень. При оцінюванні державних службовців ми пропонуємо застосовувати також і інноваційні методи оцінювання персоналу. Дане оцінювання полягає у визначенні узгоджених та оговорених критеріїв знань, умінь і навичок державних службовців, виявляє здатність персоналу до нестандартного та критичного мислення. Для розкриття кадрового потенціалу державної служби окрім вищезазначеного оцінювання слід використовувати і інноваційні методи оцінки кадрів.

До інноваційних методів оцінки кадрів слід відносити:

Ділова гра – організаційно-управлінська гра, в процесі якої здійснюється аналіз знань та вмінь державного службовця, оцінюється його здатність працювати в команді.

Керування за цілями – Management by Objective (MBO). Сутність оцінювання за даним методом полягає у поставленні спільного завдання для керівника та підлеглих та оцінювання його виконання по закінченню строків. Під «закінченням строку» часто розуміється закінчення фінансового (звітного) року. Дана гра охоплює системно всі посади та ланки – від найнижчої до топ-менеджменту. охоплює всі посади – від персоналу нижньої ланки до топ-менеджерів. Результати гри можуть бути підґрунтям для перегляду виплат премій, бонусів, нематеріальної мотивації, нагородження тощо.

Центр оцінювання. Assessment Center (командний та індивідуальний) – цей метод розроблено для оцінки службовців за компетенціями під певне кадрове завдання. Сутність методу полягає у розробці завдання, яке б моделювало основні, базові моменти діяльності державного службовця з ціллю виявлення існуючих професійних якостей.

Метод Assessment Center включає в себе імітаційні вправи, що відтворюють картину робочої реальності службовців. Типи завдань поділяють відповідно до певних робочих ситуацій: всі задачі службовець розв'язує індивідуально, по двоє або в команді. Відповідно до даних

модельних ситуацій виокремлюють завдання індивідуальні і командні. Окрім поставлених завдань, у ході Assessment Center можна використовувати спеціально розроблене тестування та інтерв'ю за компетенціями.

Метод «360 градусів» – службовець оцінюється керівником, колегами та підлеглими. В результаті застосування методу «360 градусів» отримують дані щодо дій службовця в ситуаціях, які мають місце в реальному процесі служби. Інформація щодо дій керівника в ситуації, що змодельована має так би мовити ефект «3D», оскільки надходить від осіб, які пов'язані з цим працівником на різних ланках: керівника, колег, підлеглого, сторонніх громадян які можуть звертатися з питань надання адміністративних послуг.

Таким чином, поєднання регламентованих та неформальних інноваційних методів оцінки кадрового складу державної (публічної) служби надасть змогу більш повно розкрити потенціал персоналу і зробити вірний вибір у розстановці пріоритетних посад.

Кадрове забезпечення органів державної влади слід розглядати з позицій кількості та якості. Чисельність працівників органів державного управління за даними Рахункової палати України становила в цілому на 01.01.2017 року 222 тис. осіб, з яких працівників Апарату Верховної Ради України, Рахункової палати, Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, органів забезпечення діяльності Президента України – 2,6 тис. осіб, центральних органів виконавчої влади – 142,2, інших органів державного управління – 2,1, місцевих державних адміністрацій – 75 тис. осіб (табл. 2.1).

Чисельність працівників протягом 2017-2018 рр. органів державного управління мала сталу тенденцію збільшення (табл. 2.1) та зросла в цілому на 4,5 тис. осіб, або на 2 %, в тому числі чисельність працівників центральних органів виконавчої влади, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.04.2014 № 85, збільшилася на 4,3 тис. осіб (або на 3 %).

Слід зазначити, що відповідно до Стратегії реформування, яка визначала одним із складових елементів реформи оптимізацію чисельності

працівників у системі органів державного управління з метою потенційного заощадження коштів у результаті проведення реформ, на виконання пункту 5 постанови Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 647 «Деякі питання реалізації комплексної реформи державного управління» залучені до реформи центральні органи виконавчої влади повинні були забезпечити протягом 2018 року скорочення граничної чисельності працівників, яка склалася на 01.01.2017, не менше ніж на 5 відсотків.

Таблиця 2.1

**Динаміка чисельності працівників органів державного управління
впродовж 2017–2019 років, осіб**

Органи державного управління	Чисельність станом на:			Відхил. 2019 від 2017 рр.
	01.01.2017	01.01.2018	01.01.2019	
Загальна гранична чисельність працівників	222023	224692	226551	4528
<i>Апарат Верховної Ради України, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, Рахункова палата, органи забезпечення діяльності Президента України</i>	2643	2767	2837	194
Центральні органи виконавчої влади, всього:	142225	144621	146494	4269
– з них Секретаріат Кабінету Міністрів України	633	828	828	195
Інші органи державного управління	2116	2116	2158	42
Місцеві державні адміністрації	75039	75188	75062	23

Джерело: дані Рахункової палати України [21].

На виконання пункту 15 Плану заходів з реалізації Стратегії реформування НАДС повинно було у II кварталі 2018 року розробити та затвердити план оптимізації чисельності працівників органів державного управління, враховуючи цільові показники чисельності на 2018–2020 роки [13]. Однак з урахуванням змін, внесених постановою Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 235, вимоги щодо скорочення чисельності було вилучено, а покладене на НАДС завдання не виконано [13].

Весною 2016 р. (01.05.2016) набув чинності новий Закон України «Про

державну службу», яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців. На виконання Закону Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову «Питання оплати праці працівників державних органів»² від 18.01.2017 р. №15, якою визначив мінімальний розмір посадового окладу на посадах державної служби з 1 січня 2017 р., підвищив посадові оклади державних службовців та інших категорій працівників державних органів й упорядкував віднесення посад державної служби до відповідних груп оплати праці [21]. Фонд заробітної плати державних службовців склав у 2018 році 46703 млн. грн., що на 15913,9 млн грн. більше, ніж в попередньому році. Аналогічні дані за 2019 р у звіті Рахункової палати України станом на 2020 р. відсутні.

Щодо якісного складу кадрового потенціалу органів державного управління, то за даними державної служби статистики станом на 2015 р. в Україні працювали майже 352 тисячі державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Встановлено, що рівень освіти українських держслужбовців досить високий: 92% з них мають вищу освіту, проте багато з них не мають профільної освіти за спеціальністю «Державне управління» (сучасна назва: «Публічне управління та адміністрування») [18, с.10]. Таким чином, в 2016 р. в контексті проведення реформи державного управління постало питання про запровадження нової системи оцінювання державних службовців за оновленою системою, прийняття на посади за відкритим конкурсом, підвищення кваліфікації державних службовців, здобуття профільної освіти та ін. В 2018 році було проведено оцінювання держслужбовців (табл. 2.2). Система щорічної оцінки результатів службової діяльності держслужбовців була розроблена на основі стандартів Програми SIGMA, яка представлена п'ятьма етапами:

1. Визначення завдань та річних показників результативності для кожного державного службовця категорії А, Б, В.

2. Щоквартальний перегляд завдань і ключових показників результативності.

3. Оціночна співбесіда та формування звіту щодо результатів оцінювання кожного державного службовця його безпосереднім керівником.

Таблиця 2.2.

**Оцінювання результатів службової діяльності
державних службовців, 2018 р.**

Географічна належність	Кількість державних службовців, результати службової діяльності яких підлягали оцінюванню	Кількість державних службовців, результати оцінювання яких затверджено
Територія України	15857	15330
Територія однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя	75736	74558
Територія одного або кількох районів, міст обласного значення	50117	49762
Разом	141710	139650

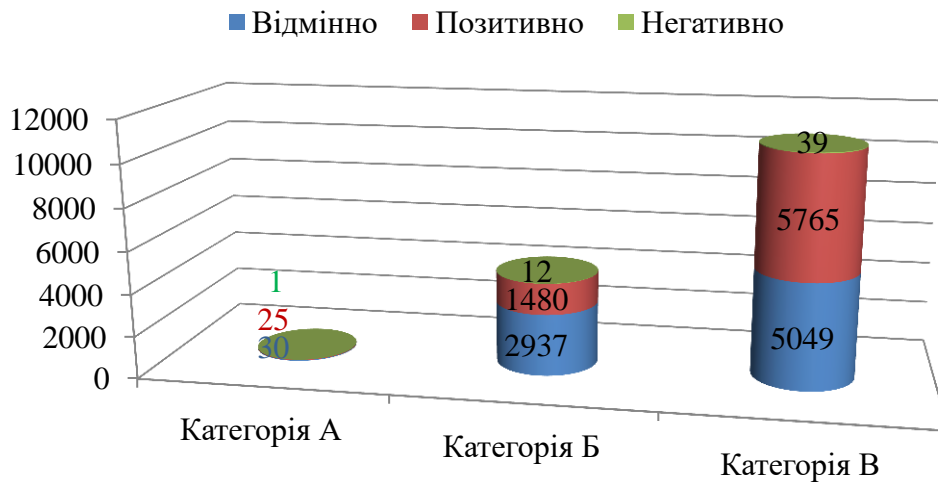
Джерело: побудовано автором на основі річного звіту Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік [19] та аналітичних даних центру SIGMA. Аналогічні дані за 2019-2020 рр. в звітах НАДС відсутні.

4. Затвердження звіту керівником самостійного структурного підрозділу.

5. Прийняття рішення щодо преміювання, визначення потреби у професійному навчанні, проведення повторної співбесіди у разі негативної оцінки, але не раніше ніж через 3 місяці.

В результаті оцінювання державних службовців виявлено якісні показники, які представлено на рис 2.1, 2.2. 2.3.

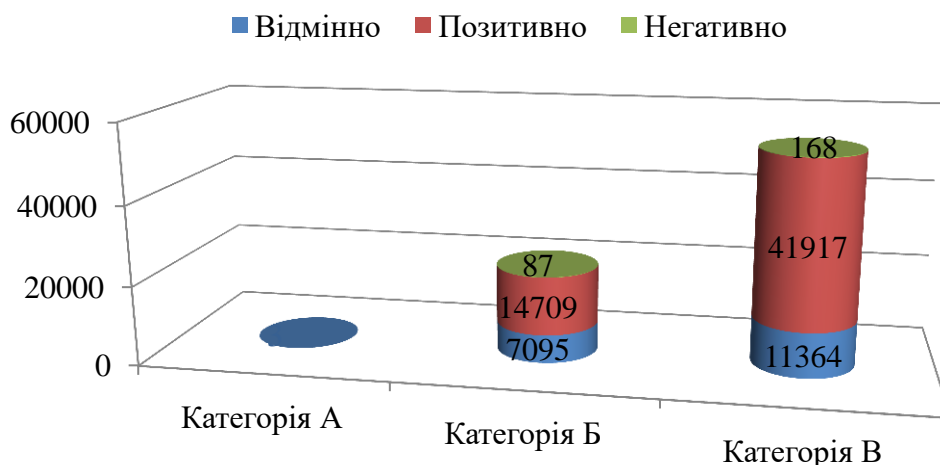
Слід зазначити, що виконання службових обов'язків державних службовців щороку підлягають оцінюванню з метою визначення якості виконання поставлених завдань.



**Рис. 2.1. Результати оцінювання державних службовців, 2018 р.
(територія України), осіб**

Джерело: побудовано автором на основі [19].

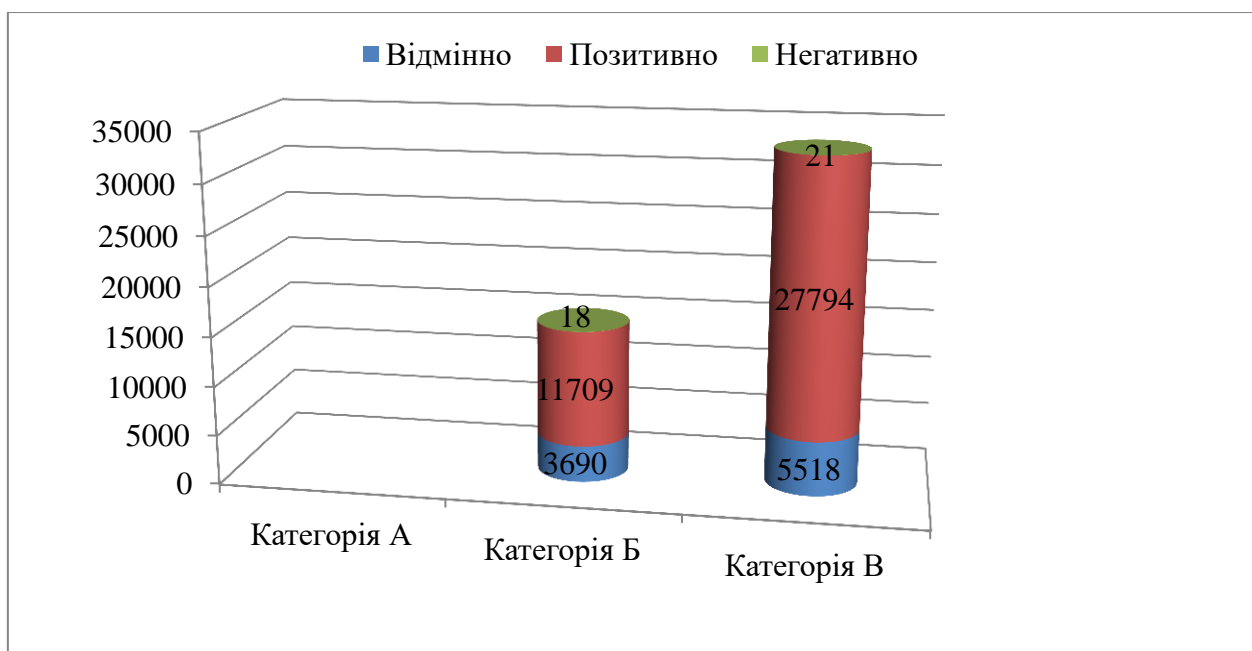
Результати оцінювання також є підставою до заохочення або удосконалення, служить основою в прийнятті подальших рішень щодо розстановки кадрів, підвищення професійних якостей державних службовців виявляє слабкі місця в системі державного управління і координує подальші дії щодо виправлення ситуації.



**Рис. 2.2. Результати оцінювання державних службовців, 2018 р.
(територія областей), осіб**

Джерело: побудовано автором на основі [19].

На основі результатів оцінювання державних службовців приймаються рішення щодо призначення премій, призначення (переведення) на нові посади, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у підвищенні кваліфікації та професійному навчанні.



**Рис. 2.3. Результати оцінювання державних службовців, 2018 р.
(територія районів), осіб**

Джерело: побудовано автором на основі [19].

В результаті даного оцінювання виявлено, що 31,1 % від загальної кількості державних службовців, виконують свої обов'язки і відповідають посаді з оцінкою на «відмінно», 68,6 % – з оцінкою «позитивно» і не відповідають своїм посадам – 0,3 % державних службовців, які пройшли оцінювання з результатом «негативно». Аналіз процедури оцінювання результатів якості службової діяльності державних службовців (виявив, що дана процедура є нормативно забезпеченою, проте існують деякі недоопрацювання в методиці проведення оцінювання, які потребують удосконалення.

В 2020 році на сайті НАДС представлено публічний звіт голови НАДС про підсумки діяльності у 2019 році, в якому зазначено інформацію про результати конкурсів на керівні посади категорії А та кількість державних службовців, які підвищили свою кваліфікацію. Так, у 2019 році було прийнято 1904 заявки на оголошені 116 конкурсів (категорія «А»), серед яких визначено 38 переможців. за державним замовленням у 2019 році пройшли підвищення кваліфікації 24633 державних службовця. Звіт не містить зведених даних про оцінювання державних службовців у 2019 р, проте презентує удосконалену процедуру проведення конкурсів щодо призначення на посаду державного службовця.

Висновки до Розділу 2.

Здійснено оцінку кадрового потенціалу державної служби та ефективності діяльності державних службовців в Україні. Аналіз динаміки кількості державних службовців виявив їх зростання в період з 2016 по 2019 рр. Основними чинниками зростання чисельності державних службовців стала заява уряду щодо набору нової команди спеціалістів з реформ та підвищення заробітної плати працівникам органів державного управління на підставі Закону України «Про державну службу» яким передбачалося підвищення соціального та матеріального захисту державних службовців. В 2018 р. було проведено оцінювання державних службовців на відповідність посадам, які вони обіймають.

В результаті оцінювання виявлено, що 31,1 % від загальної кількості державних службовців, виконують свої обов'язки і відповідають посаді з оцінкою на «відмінно», 68,6 % – з оцінкою «позитивно» і не відповідають своїм посадам – 0,3 % державних службовців, які пройшли оцінювання з результатом «негативно». Таким чином, можна стверджувати, що урядова політика щодо розвитку кадрового потенціалу протягом 2016-2019 рр. була активною та інноваційною.

Встановлено, що поєднання регламентованих та неформальних інноваційних методів оцінки кадрового складу державної (публічної) служби надасть змогу більш повно розкрити потенціал персоналу і зробити вірний вибір у розстановці пріоритетних посад. Серед інноваційних методів оцінки кадрового потенціалу державної служби виділяємо такі методи як: ділова гра, керування за цілями (Management By Objective (MBO), центр оцінювання. (Assessment Center), метод «360 градусів».

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Розвиток кадрового потенціалу державної служби має виходити із основних засад Стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [30], відповідати принципам демократії, прозорості та підзвітності влади, враховувати європейську перспективу нашої держави і бути спрямованою на європейські стандарти публічного управління. В даній стратегії приділена окрема увага розвитку кадрового потенціалу державної служби, а саме зазначено, що процес реформування державного управління вимагає оволодіння кадрами органів державної влади та органів місцевого самоврядування новими навичками та знаннями, які б відповідали сучасним тенденціям суспільного розвитку [30]. В національній стратегії регіонального розвитку до 2027 р зроблено наголос на необхідності підвищення кваліфікації державних службовців, визначена роль інституцій, які координують даний процес. Провідною інституцією у сфері управління персоналом у державних органах є НАДС. До процесів розвитку державної служби можуть залучатися також і відповідні ініціативні проекти міжнародної технічної допомоги. Європейські стандарти публічного адміністрування представлені сформульовані в принципах з державного управління в міжнародній організації SIGMA, які містять систему критеріїв оцінки і принципів державного управління в сфері розвитку кадрового потенціалу державної служби. Програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) – це програма підтримки вдосконалення врядування та державного менеджменту.

Удосконалення систем державного управління відповідно до принципів SIGMA, має важливе значення для стабілізації та інтеграції в

глобальний соціально-економічний простір. SIGMA надає методології та інструменти для партнерських адміністрацій (країн-учасниць програми) у перехідному періоді, щоб допомогти їм створити стабільну демократію та отримати переваги вільної ринкової економіки. Це дає можливість партнерам можливості виконувати ключові вимоги до членства в ЄС, або встановлювати тісніші стосунки з ЄС. Основні засади та переваги програми SIGMA, в рамках якої відбуваються сучасні реформи державної служби в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Основні засади та переваги співпраці з SIGMA

Як працює програма SIGMA?	Які вигоди для країни в результаті приєднання до програми?
<p>Програма надає оцінку та висновки з питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> • функціонування системи та установ державного управління; • правового поля; • реформ та планів подальших управлінських рішень та дій; • прогресу (регресу) реформ в сфері кадрового потенціалу державної служби і державного управління. <p>Програма надає:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Рекомендації щодо вдосконалення законів та адміністративних механізмів. • Методології та інструменти для підтримки впровадження реформ в сфері державного управління. • Поради щодо розробки та визначення пріоритетності реформ. • Можливість поділитися передовою практикою з широкого кола країн. • Документи з політики та порівняльні дослідження для різних країн. 	<p>Програма пропонує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Досвід роботи з перехідними країнами з 1992 року. • Послуги експертів національних державних адміністрацій ЄС. • Довгострокові відносини з партнерами в країні. • Підтримка практикуючих дослідників. • Гнучкість в розробці та реалізації проекту. • Поєднання досвіду ЄС та ОЕСР. • Підтримка, яка доповнює інші інструменти розбудови інститутів ЄС.

Джерело: авторська розробка на основі [23].

В результаті аналізу можливостей, які надає сьогодні уряд ЄС країнам, які потенційно могли би стати частиною Європейського Союзу, або будують свою політику в європейському напрямі, можемо стверджувати, що при

правильному використанні наданих механізмів та інструментів, реформа державного управління в контексті ефективного розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні може дати позитивні результати, які будуть підґрунтям до покращення становища у всіх сферах буття українців.

Національне агентство України з питань державної служби розробило стратегічний план дій на 2019-2022 рр, в якому, провідними питаннями є розвиток кадрового потенціалу державної служби (рис.3.1).



HRM	<ul style="list-style-type: none"> • управління потенціалом на кадровим державній службі (HRM)
Професійний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> • професійний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування
Захист прав громадян	<ul style="list-style-type: none"> • захист конституційного права громадян на доступ до державної служби законних прав та інтересів державних службовців

Рис. 3.1. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки в сфері удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби.

Джерело: побудовано автором на основі [14].

Отже, пропонуємо виокремити основні перспективні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом державної служби у розрізі плану НАДС на 2019-2022 рр. виокремимо основні Серед найбільш перспективних напрямів виділяємо наступні. Так, до стратегічного пункту діяльності НАДС «HRM», ми відносимо напрями:

- адаптація служб управління кадрами в сфері публічного управління відповідно до міжнародних стандартів (удосконалення служби управління персоналом в контексті якості підбору кадрів задля підвищення

корпоративної культури і ефективності прийняття рішень в публічних органах влади; робота служб з управління державними кадрами на засадах об'єктивності та політичної незаангажованості; організація продуктивної командної роботи найкращих фахівців у сфері державного управління; використання інноваційних методів HR практик (реінжиніринг, паблік-інжиніринг, даунсайзинг);

- створення досконалої комунікативної системи між державним службовцем і службою управління персоналом в органах публічної влади (запити системи управління персоналом мають бути інформативними, своєчасними та послідовними; працівники системи управління персоналом мають визначати на ринку праці найкращих потенційних службовців; допомагати у подоланні комунікативних проблем під час проходження конкурсних процедур).

- удосконалення системи мотивації (підвищення заробітної плати державного службовця до «ринкової», надання можливостей постійного удосконалення своїх професійних якостей можливості потенційного державного службовця постійно удосконалювати свої професійні якості за рахунок організації);

- удосконалення системи оцінювання державних службовців за результатами їх роботи, орієнтованої на компетентності.

До стратегічного пункту діяльності НАДС «професійний розвиток» належать наступні напрями:

- запровадження системи постійного удосконалення професійних якостей державних службовців (підвищення рівня кваліфікації та освіти, участь в ділових іграх на буденні робочі ситуації державного службовця, участь у конференціях, семінарах, виставках для запровадження набутого досвіду у робочий, практичний, управлінський процес);

- удосконалення національної системи надання освітніх послуг зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних

службовців на конкурсних засадах між організаціями, які надають дані послуги.

До пункту діяльності НАДС в 2019-2022 рр. «захист прав громадян» належать наступні напрями:

- продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства, що передбачає прозору систему підзвітності діяльності владних інституцій, високий рівень комунікації та взаємодії громадськості у функціонуванні та контролі державної служби; синхронізація реформи державного управління з іншими стратегічними реформами, які матимуть місце в країні;

- формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам, а саме: синхронізувати чинне законодавство у відповідно до міжнародних стандартів та норм ЄС; ініціювати зміни до Законів «Про державну службу» та «Про освіту» з метою сучасної ідентифікації поняття «кадрового потенціалу», а також з метою розробки кодексу честі, який би регулював діяльність державних службовців не тільки в контексті доброчесності, а і етичного ставлення до громадян, як користувачів адміністративних послуг.

Реалізація запропонованих напрямів удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу державної служби є запорукою підвищення якості функціонування державних інституцій стосовно всіх сфер буття громадян України.

Висновки до Розділу 3.

Визначено основні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом державної служби в Україні на основі синергетичного підходу, в основі якого лежить врахування стратегічних пунктів діяльності НАДС на 2019-2022 роки та концептуальних засад міжнародної організації з удосконалення державного управління “SIGMA”. Перспективними напрямками вважаємо наступні:

✓ *напряму HRM:*

- адаптація служб управління кадрами в сфері публічного управління відповідно до міжнародних стандартів;
- створення досконалої комунікативної системи між державним службовцем і службою управління персоналом в органах публічної влади.
- удосконалення системи мотивації;
- удосконалення системи оцінювання державних службовців за результатами їх роботи, орієнтованої на компетентності.

✓ *напряму «професійний розвиток»:*

- запровадження системи постійного удосконалення професійних якостей державних службовців (;
- удосконалення національної системи надання освітніх послуг зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування», системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців на конкурсних засадах між організаціями, які надають дані послуги.

✓ *напряму «захист прав громадян»:*

- продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства;
- формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розв'язано актуальну наукову і практично значущу проблему функціонування та розвитку професійної державної (публічної) служби, враховано європейський досвід та засади функціонування публічної служби в країнах ЄС.

Основні результати, що визначають наукову значимість та новизну кваліфікаційної роботи полягають у наступному:

1. В результаті дослідження наукових джерел розкрито теоретичні та історичні аспекти управління розвитком кадрового потенціалу державної служби. Встановлено, що кадровий потенціал державної служби – це провідний стратегічний чинник формування системи державного управління, що визначає подальший розвиток суспільно-економічних відносин в Україні та її позиціонування в світі. Основною метою формування кадрового потенціалу органів державного управління є забезпечення органів державної влади необхідними трудовими ресурсами, які здатні ефективно вирішити поточні завдання та досягти майбутніх стратегічних цілей.

Визначено суб'єкти та об'єкти управління кадровим потенціалом державної служби. Провідним центральним органом виконавчої влади, який формує кадровий склад та оцінює ефективність кадрового потенціалу державної служби є Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Агентство забезпечує розробку, формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби України, здійснює керуючу, контрольну та корегуючу функцію в управлінні державною службою в державних органах влади.

Основними складовими кадрового потенціалу державної служби визначено: освіту, професійні здібності, професійні навички, психофізичні характеристики, рівень культури та етики, широту світогляду.

Отже, управління кадровим потенціалом державної служби є

багатогранний, безперервний процес, метою якого є підвищення ефективності всього процесу державного врядування. Даний процес має включати низку освітніх, організаційних, управлінських, дослідницьких, політичних та законотворчих заходів.

2. Здійснено оцінку кадрового потенціалу державної служби та ефективності діяльності державних службовців в Україні. Аналіз динаміки кількості державних службовців виявив їх зростання в період з 2016 по 2019 рр. Основними чинниками зростання чисельності державних службовців стала заява уряду щодо набору нової команди спеціалістів з реформ та підвищення заробітної плати працівникам органів державного управління на підставі Закону України «Про державну службу», яким передбачалося підвищення рівня соціально-матеріального захисту державних службовців. В 2018 р. було проведено оцінювання державних службовців на відповідність посадам, які вони обіймають.

В результаті оцінювання виявлено, що 31,1 % від загальної кількості державних службовців, виконують свої обов'язки і відповідають посаді з оцінкою на «відмінно», 68,6 % – з оцінкою «позитивно» і не відповідають своїм посадам – 0,3 % державних службовців, які пройшли оцінювання з результатом «негативно». Таким чином, можна стверджувати, що урядова політика щодо розвитку кадрового потенціалу протягом 2016-2019 рр. була активною та інноваційною.

Встановлено, що поєднання регламентованих та неформальних інноваційних методів оцінки кадрового складу державної (публічної) служби надасть змогу більш повно розкрити потенціал персоналу і зробити вірний вибір у розстановці пріоритетних посад. Серед інноваційних методів оцінки кадрового потенціалу державної служби виділяємо такі методи як: ділова гра, керування за цілями (Management By Objective (MBO), центр оцінювання. (Assessment Center), метод «360 градусів».

3. Визначено основні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом державної служби в Україні на основі синергетичного підходу, в

основі якого лежить врахування стратегічних пунктів діяльності НАДС на 2019-2022 роки та концептуальних засад міжнародної організації з удосконалення державного управління “SIGMA”. Перспективними напрямками вважаємо наступні:

✓ *напрямок HRM:*

- адаптація служб управління кадрами в сфері публічного управління відповідно до міжнародних стандартів;
- створення досконалої комунікативної системи між державним службовцем і службою управління персоналом в органах публічної влади.
- удосконалення системи мотивації;
- удосконалення системи оцінювання державних службовців за результатами їх роботи, орієнтованої на компетентності.

✓ *напрямок «професійний розвиток»:*

- запровадження системи постійного удосконалення професійних якостей державних службовців (;
- удосконалення національної системи надання освітніх послуг зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців на конкурсних засадах між організаціями, які надають дані послуги.

✓ *напрямок «захист прав громадян»:*

- продовження реформи державного управління у векторі розвитку демократичного суспільства;
- формування нормативно-правової бази в контексті удосконалення механізму кадрового забезпечення державної служби відповідно європейським стандартам та принципам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Постанова Ради Міністрів Української Держави про урочисту обітницю урядників і суддів та присягу військових на вірність Українській Державі від 30 травня 1918 року. ULR: <https://old.uinp.gov.ua/methodicmaterial/derzhavnii-sluzhbi-ukraini-100-rokiv>
2. Haley, John O. (2016). *Law's Political Foundations: Rivers, Rifles, Rice, and Religion*. Cheltenham, Gloucestershire: Edward Elgar Publishing. pp. 43–44.
3. Положення про Національне агентство України з питань державної служби: указ Президента від 18 липня 2011 року №769/2011ю ULR: <https://www.president.gov.ua/documents/7692011-13400>.
4. Ковбасюк Ю.В. Державне управління: [підручник]: у 2 т. / Ю.В. Ковбасюк: Нац. акад. держ. упр. При Президентові України; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. – К.: Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 2012. – 562 с.
5. Бакуменко В.Д. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.-досл. робота [Електронний ресурс] / В.Д. Бакуменко, Д.О. Безносенко. – К.: НАДУ при Президентові України; Центр навчання і досліджень з європейської та євроатлантичної інтеграції України. – 41 с. Режим доступу : <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.
6. Про НАДС. Національне агентство України з питань державної служби. ULR: <https://old.nads.gov.ua/pro-nads/>
7. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади / Ю. П. Битяк. - Х.: Право, 2005. - 304 с.
8. Стратегія державної кадрової політики України. Проєкт. ULR: [www.if.gov.ua > files > strategy](http://www.if.gov.ua/files/strategy).

9. Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2015 року. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 45 с.

10. Обушна Н. І. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект / Н.І. Обушна, С.В.Селіванов / Державне управління та місцеве самоврядування, 2020, вип. 2(45), с. 204-210.

11. Реформа оплати праці державних службовців. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://ces.org.ua/reforma-oplaty-praci-derzhavnykh-sluzhbovciv/>

12. Міненко М. Підвищення кваліфікації управлінських кадрів у розвинених європейських країнах: досвід для України / М. Міненко // Вісн. УАДУ. – 2004. – № 4. – С. 464–470.

13. Україна та європейська інтеграція: публічно-правові аспекти: [монографія] / [Авер'янов В. Б. та ін.]; за заг. ред. В. Б. Авер'янова, С. Ф. Демченка; НАН України, Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького. - К.: Преса України, 2010. – 631 с.

14. Стратегічний план діяльності НАДС на 2019-2022 роки. ULR: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/strat_plan_nads-2019-2022.pdf

15. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.04.2019).

16. Про затвердження Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. – [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF> (дата звернення: 02.04.2019).

17. Реформа оплати праці державних службовців. – Режим доступу : <https://ces.org.ua/reforma-oplaty-praci-derzhavnykh-sluzhbovciv/>

18. Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2015 року. Статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2016. 45 с.

19. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2018 рік – Київ: НАДС, 2019. – 48 с.

20. Тищишина А. Оцінювання результатів службової діяльності: етапи і приклади /А. Тищина // Держслужбовець, листопад, 2017/№ 11. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2017/november/issue-11/article-32053.html>

21. Звіт про результати аналізу використання коштів державного бюджету на оплату праці працівників органів державного управління. Київ: Рахункова палата України, 2019. 47 с.

22. Лаптев А. Британский опыт реализации программ профессионального развития государственных гражданских служащих / А. Кочегура, А. Лаптев // Государственная служба. – № 4, 2008. – С. 65–71.

23. Країни – учасниці програми SIGMA. Сайт SIGMA. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://www.sigmaxweb.org/countries/>

24. Заворотнюк О.Л. Управління розвитком кадрового потенціалу державної служби в Україні: методи відбору та оцінювання публічних службовців /О.Л. Заворотнюк// Студентські наукові читання – 2021: Матеріали Міжфакультетської студентської науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2021» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2021, 178 с., С. 173-175.

25. The UNDP Global Report on Gender Equality in Public Administration. (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.undp.org/gera>.

26. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. - Режим доступу: [http:// zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF).

27. Титаренко Л. Підготовка управлінської еліти в Україні та зарубіжний досвід державного управління / Л. Титаренко // збірник наук. праць Одеського регіонального інституту державного управління. - Вип. 1 (13). - Одеса: ОРІДУ Вісн. УАДУ. - 2003. - С. 206-216.

28. Заворотнюк О.Л. Оптимізація стратегічного управління в органах державної (публічної) влади / О.Л. Заворотнюк, К.О. Коляда, // Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2020. – 352 с.

29. Система підготовки державних службовців у Франції / Раймон Піганьоль. URL: www.cpk.org.ua/.../Civil%20servants%20training%20system

30. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>

31. Про державну службу: Закон України від 17.11.2011 р. № 4050 - VI// Офіційний вісник України. - 2012. - № 4. - Ст. 115.

32. Про затвердження плану першочергових заходів щодо інтеграції України до Європейського Союзу: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 лютого 2013 р. № 73-р. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

33. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»: наказ Нацдержслужби України від 6 квіт. 2016 р. № 72 // Офіц. вісн. України. - 2016.- № 38. - С. 143

34. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448 // Офіц. вісн. України. - 2016. - № 59. - С. 11.

35. Mcquail, D., Windahl, S. Communication models : for the study of mass communications. 2nd ed. London: Longman, 1993. viii, – 229 p.

36. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика ; Центр політ.-прав. реформ. – К.: Конус-Ю, 2007. – 735 с.

37. Кравець І.В Теоретичні та організаційно-правові засади державної публічної) служби / І.В. Кравець, О.Л. Заворотнюк//Scientific Collection «InterConf», (43): with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Global and Regional Aspects of Sustainable Development» (February 26-28, 2021). Copenhagen, Denmark: Berlitz Forlag, 2021. 723 p

38. Розширена Європа — Сусідні країни: Нова структура відносин з нашими східними та південними сусідами. Повідомлення Європейської Комісії для Ради та Європейського Парламенту. - Режим доступу: <http://www.delukr.scs.eu.int>.

39. Дацій Н.В. Роль міжнародних стандартів е процесі розвитку та оптимізації інституту корпоративного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Дацій // Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління. – 2011. – № 1. – С. 25-31. ULR: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2011_1_4.

40. Пантюхін В. О. Удосконалення ефективності праці державних службовців в Україні / В. О. Пантюхін, І. В. Поддубна// Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. - 2011. -№ 17 - С. 113-118.