



УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-1)

Авербух Герман Миколайович,

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: averbouxgerman@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4233-7659>

Averboukh German Mykolaiovych,

Postgraduate Student at Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: averbouxgerman@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4233-7659>



Сухорукова Анна Леонідівна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, 54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9, e-mail: a.l.sukhorukova83@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

Sukhorukova Anna Leonidivna,

PhD in Public Administration, Associate Professor at the Department Management and Marketing, Mykolayiv National Agrarian University, 54020, Mykolayiv, Georgy Gongadze str., 9, e-mail: a.l.sukhorukova83@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6170-4955>

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДІЄВОСТІ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Анотація. Мета роботи. Метою написання статті є комплексне розкриття концептуальних проблем сучасних механізмів управління персоналом публічної служби та окреслення шляхів підвищення їх ефективності та дієвості в контексті європейської інтеграції.

Методологія. З метою створення ефективного механізму управління персоналом публічної служби і підвищення ефективності її діяльності доведено необхідність розроблення цілісної системи організаційних заходів, що передбачає: реалізацію основних норм права; забезпечення прав державних службовців на професійний розвиток; вирішення питань, що стосуються правового, соціального та організаційного статусу державного службовця; введення правових норм, що регулюють планування кар'єри, проведення кваліфікаційних іспитів.

Наукова новизна. Передбачено пріоритетність прийняття на державному рівні «Концепції державної кадрової політики України» з використанням сучасних кадрових технологій, модернізації кадрових служб державних органів, підвищення кваліфікації та реформування системи оплати праці державних службовців. Підкреслено, що Концепція має визначити систему поглядів, вихідних позицій та ідей, які розкриють загальні методологічні підходи та організаційні технології в управлінні кадрами, основи кадрової роботи.

Висновки. Наголошено на доцільності прийняття законів «Про соціально-правовий захист державних службовців», «Про професійну освіту державних службовців».

Підкреслено, що у сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в таких напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу.

Ключові слова: управління персоналом, публічна служба, кадрові служби, кадрова політика, державні службовці, персонал, кадри, професійний розвиток персоналу.

WAYS TO IMPROVE THE EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT MECHANISMS OF CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract. *The purpose of the work.* The purpose of writing this article is to comprehensively reveal the conceptual problems of modern mechanisms of public service personnel management and outline ways to increase their efficiency and effectiveness in the context of European integration.

Methodology. In order to create an effective mechanism for managing public service personnel and increase the efficiency of its activities, the need to develop a comprehensive system of organizational measures that includes: implementation of basic rules of law; ensuring the rights of civil servants to professional development; resolving issues related to the legal, social and organizational status of a civil servant; introduction of legal norms governing career planning, conducting qualifying exams.

Scientific novelty. Priority is given to the adoption at the state level of the “Concept of State Personnel Policy of Ukraine” with the use of modern personnel technologies, modernization of personnel services of state bodies, training and reform of the remuneration of civil servants. It is emphasized that the Concept should define a system of views, starting points and ideas that will reveal the general methodological approaches and organizational technologies in personnel management, the basics of personnel work.

Conclusions. Emphasis was placed on the expediency of adopting the laws “On Social and Legal Protection of Civil Servants”, “On Professional Education of Civil Servants”.

It is emphasized that in modern conditions it is necessary to modernize the structure and content of the personnel services of public authorities, as their activities largely depend on the effective use of human resources. Restructuring of human resources services should be carried out in the following areas: ensuring a comprehensive solution to the problems of quality formation and effective use of human resources based on the management of all components of the human factor; introduction of active methods of search and improvement of personnel training planning.

Key words: personnel management, public service, personnel services, personnel policy, civil servants, personnel, professional development of personnel.

Вступ

У сучасних ринкових умовах демократичного розвитку і реформування економічних інститутів проблема формування системної кадрової політики в органах влади всіх рівнів виступає вирішальним фактором подолання негативних процесів в економіці та у соціальному житті країни, позаяк влада має ефективно управляти, забезпечуючи стабільність і відродження могутності держави, створювати сприятливі умови для життя її громадян, відкривати нові можливості для розвитку людського потенціалу, що безпосередньо залежить від консолідації і підвищення професійного рівня персоналу управління. Нині стає абсолютно очевидним, що ніякі реформи, навіть чітко опрацьовані закони, жорсткі укази, предметні розпорядження, розумні концепції та довгострокові проекти не будуть втілені в життя і залишаться на папері, якщо радикально не зміниться ставлення до одвічної проблеми – так званого «людського чинника», або до управлінських кадрів.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою

Загальнометодологічні проблеми формування кадрової політики, державного управління знайшли своє відображення в працях Н. Гибало, А. Дементьєвої, Б. Єрьоміна, В. Зотова, В. Куликова, К. Хартанович та низки інших учених і фахівців. Водночас питання формування механізмів управління персоналом публічної служби вивчено не досить. Дослідження в такій галузі проводять В. Андрушко, К. Ващенко, Н. Гончарук, О. Гугял, Н. Левицька, Т. Покотило, В. Савельєв.

Проблеми у виборі і реалізації методів кадрової роботи

Формування системи управління персоналом публічної служби в Україні, яке пов'язане з проведенням адміністративної реформи, ще не досягло відчутних результатів. Пояснюється це тим, що механізм управління персоналом вимагає впровадження наукового підходу і розробки нормативних правових актів, котрі ефективно впливають на стабільність кадрового складу, підвищення його професіоналізму і відповідальності. Вивчення історичного досвіду становлення, розвитку, функціонування та реформування публічної служби показує, що є необхідність використання системного підходу до такої проблеми. Аналіз факторів, що негативно впливають на реалізацію принципів і пріоритетів державної кадрової політики України, слід враховувати у разі створення сучасної моделі управління персоналом публічної

служби, розробки механізмів, що дозволяють зробити її ефективнішою.

Серйозні проблеми мають місце у виборі і реалізації методів кадрової роботи. Функції кадрових служб найчастіше зведені до ведення особистих справ, збору статистичних даних про кадровий склад державного органу. Повільно освоюються сучасні технології кадрової роботи, слабо використовується виправданий вітчизняний і зарубіжний досвід управління персоналом публічної служби, слабо розвинені служби психологічної підтримки кадрових відносин. Натепер відсутня дієва система матеріальних стимулів для залучення і утримання перспективних кадрів, а грошове утримання державних службовців не сприяє ефективному виконанню посадових обов'язків, оскільки не пов'язане безпосередньо з результатами діяльності державних службовців, результатами їхньої атестації (Гугял, 2019). Негативною тенденцією в управлінні персоналом публічної служби можна вважати постійне порушення принципу відкритості та справедливості у вирішенні кадрових питань. У результаті це знижує впевненість у майбутньому, самостійність, зацікавленість в ефективній роботі.

До того ж основними проблемами, які стоять перед органами публічної служби, є: відсутність, або декларативність правових норм, що регулюють соціально-трудові, кадрові відносини, в тому числі необхідність невідкладної розробки науково обґрунтованої і легітимної концепції державної кадрової політики, широке використання сучасних кадрових технологій, підвищення ефективності та результативності кадрової діяльності органів державної влади; відсутність дієвого, наділеного розпорядчими повноваженнями органу управління персоналом публічної служби; низький управлінський статус і компетентність кадрових служб державних органів, фактично одноосібне вирішення керівником усіх кадрових проблем; підвищення авторитету публічної служби у суспільстві, соціальна захищеність і грошове утримання державних службовців; управління кадровими процесами в органах державної влади носить нормативно-правовий характер, проте механізми, що регулюють кадрові процеси та відносини на державній службі, організація управління персоналом державних органів охоплюють лише окремі аспекти і нерідко мають декларативний характер.

Відзначимо також, що сформована система професійного навчання кадрів управління гальмує розвиток кадрового потенціалу державних

органів, вимагаючи вдосконалення, модернізації, оновлення освітніх стандартів, залучення до викладання діючих професіоналів-практиків. Серйозна проблема полягає у «старінні» кадрів, «вимиванні» середньої ланки управління в державних органах. Намітилася тенденція відтоку кваліфікованих кадрів у структури ринкової економіки на велику оплату праці, притому, що молоді фахівці не виявляють бажання обійняти вакантні посади. Спостерігаються також неефективність організаційних, посадових структур, часті їх реорганізації. Слід констатувати, що прийняття законів ще не гарантує створення ефективної системи управління персоналом публічної служби (Андрушко, 2020). Отже, необхідно розробити цілісну систему організаційних заходів щодо реалізації основних норм права; забезпечити права державних службовців на професійний розвиток; вирішити питання, що стосуються правового, соціального та організаційного статусу державного службовця; ввести правові норми, що регулюють планування кар'єри, проведення кваліфікаційних іспитів. Посилення конкурентних засад має створити додаткову мотивацію до підвищення професіоналізму чиновника.

Обґрунтування необхідності реформування публічної служби

Реформування публічної служби в Україні об'єктивно вимагає забезпечення органів влади надійними, ініціативними, професійно-грамотними фахівцями, здатними ефективно виконувати покладені на них функції. Необхідною умовою вирішення поставлених завдань є нормативно-правове регулювання діяльності публічної служби та функціонування її персоналу, визначення порядку регулювання кадрових відносин і процесів на державній службі. Для вирішення виділених проблем необхідна розробка механізмів удосконалення системи управління персоналом і підвищення ефективності її діяльності. Під механізмами підвищення ефективності та дієвості управління персоналом будемо розуміти реалізовану на практиці систему заходів, порядок організації кадрової роботи для досягнення поставлених або чітко сформульованих цілей через єдність завдань, технологій і методів впливу (Покотило, 2015). Механізми підвищення ефективності управління персоналом можуть бути дієвими і ефективними у разі включення системи заходів, що дозволяють на практиці вирішити проблеми розвитку апарату публічної служби.

Таким чином, формування сучасного кадрового корпусу публічної служби, що володіє

необхідними професійними і моральними якостями, залежить від суб'єкта управління, котрий проводить кадрову політику, а також низки умов і факторів, що носять як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Для подолання негативних тенденцій у розвитку кадрового корпусу публічної служби велике значення має подальша професіоналізація державних службовців, яка залежить від прийому на державну службу високопрофесійних фахівців, підвищення рівня їхнього матеріального і соціального забезпечення, захищеності, підвищення престижу кадрового корпусу.

Концепція державної кадрової політики України

Визначальним документом приведення норм і принципів державної кадрової політики у відповідність до потреб суспільства і держави могла би стати прийнята на державному рівні як офіційний документ «Концепція державної кадрової політики України» з використанням сучасних кадрових технологій, модернізацією кадрових служб державних органів, підвищенням кваліфікації кадровиків, реформуванням системи оплати праці державних службовців. Тому така Концепція визначить систему поглядів, вихідних позицій та ідей, які розкривають загальні методологічні підходи та організаційні технології в управлінні кадрами, основи кадрової роботи.

Концепція державної кадрової політики має мати чітко визначені цілі, принципи, пріоритети, котрі повинні спиратися на інтереси і потреби кадрового корпусу публічної служби. Отже, стратегічною метою Концепції має бути формування і вимога кадрового потенціалу як найважливішого інтелектуального та професійного ресурсу українського суспільства, що забезпечить збереження її цілісності і високих темпів соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможність у міжнародному поділі праці.

Основні принципи державної кадрової політики мають бути визначені в урядовій програмі, яка повинна пропонувати систему послідовних заходів, спрямованих на вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази з питань реформування публічної служби; впровадження нових методів і сучасних технологій управління, проведення експериментів і здійснення пілотних проєктів щодо забезпечення діяльності державних службовців (включаючи ефективні методи оцінки і стимулювання діяльності держслужбовців); створення системи професійного розвитку, вдосконалення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

На основі положень Концепції державної кадрової політики України (правову основу якої має становити Конституція і чинне законодавство) повинні розроблятися регіональні програми, закони та інші нормативні правові акти органів державної влади і місцевого самоврядування, а також відповідні внутрішньовідомчі нормативні акти і локальні нормативні акти організацій і підприємств.

Варто підкреслити, що перехід до нової моделі державного управління здійснюється в умовах складної кадрової ситуації, і доцільним є посилення заходів по роботі з персоналом. До таких заходів можна віднести: поліпшення якісного складу й укомплектування персоналом; «омолодження» кадрів; приведення у відповідність рівнів професійної освіти держслужбовців кваліфікаційним вимогам посадової групи; формування кадрового резерву і робота з ним (Ващенко, 2017); підвищення ефективності діяльності службовців через систематичне навчання; розвиток системи додаткової професійної освіти; підвищення престижу публічної служби та вирішення питань соціального захисту її апарату. Таким чином, кадровий складник державного апарату і його якісні параметри, які були сформовані ще в радянський період, мають бути використані для формування моделі сучасного механізму управління персоналом.

На нашу думку, підготовку і перепідготовку кадрів публічної служби доцільно проводити у спеціалізованих навчальних закладах, спрямованість освітнього процесу в яких повною мірою має враховувати специфіку публічної служби та на додаток до професійних знань і навичок сприятиме професійній орієнтації державних службовців.

Нині є необхідність систематизації функцій управління персоналом. Застосовуючи різні критерії, можна згрупувати управлінські функції так: організаційно-регулюючі, інформаційно-аналітичні, стимулюючі, контрольні та виховні, соціальні, економічні (Савельєв, 2018). З недосконалістю законодавчої та нормативно-правової бази управління персоналом в органах державної влади пов'язана проблема відповідальності кадрів. На державній службі вона залишається однією з найбільш гострих у прояві негативних тенденцій.

Удосконалення нормативно-правової бази публічної служби, посилення правової та соціальної захищеності державних службовців є найважливішими стимулами в підвищенні ефективності праці. Тому доцільним є прийняття законів «Про соціально-правовий захист

державних службовців», «Про професійну освіту державних службовців».

Важливо залучити на державну службу професіоналів нової формації – кваліфікованих фахівців: юристів, економістів, управлінців, які готові сприяти змінам у діяльності державних органів. Систематичне і раціональне оновлення кадрів державних органів зі збереженням їх наступності, поповнення за рахунок припливу молодих фахівців, використання їхніх можливостей і здібностей є одним з реальних напрямів підвищення ефективності та дієвості управління персоналом.

Важливим фактором підвищення ефективності управління персоналом є розробка механізмів соціальної захищеності та грошового утримання державних службовців (Гончарук, 2019). Рівень зарплати досі залишається головним мотивом незадоволення роботою в органах публічної служби.

Одним із засобів зміни матеріального забезпечення державних службовців можуть стати різні механізми матеріальної винагороди за службові досягнення, наприклад, преміювання персоналу у разі збереження централізовано встановлених ставок посадових надбавок. Необхідне також дотримання низки правил: по-перше, встановити право рішення про преміювання керівників структурних підрозділів; по-друге, слід було б відмовитися від практики, що склалася, коли премія призначається всім службовцям, незалежно від результатів їхньої роботи, а по-третє, рішення про преміювання має спиратися на локальний правовий акт.

Системний характер у рамках розробленої кадрової політики і програми заходів, які дозволять підвищити ефективність управління персоналом, мусить мати вдосконалення якості професійного навчання державних службовців, створення системи неперервної професійної освіти, посилення інноваційної спрямованості, розширення асортименту навчальних програм, що відповідають потребам управлінської практики. Все більш затребуваною стає розробка програм професійного розвитку державних службовців в органах державної влади.

Суть діяльності кадрових служб повинна полягати в необхідності забезпечення єдності правового регулювання кадрових процесів, побудови та ефективного функціонування кадрових відносин у державному органі.

Дієвим механізмом удосконалення роботи кадрової служби державного органу може стати законодавче розширення її прав, компетенції та відповідальності за прийняття кадрових рішень, встановлення порядку застосування кадрових

технологій. До функцій кадрових служб має входити збереження і примноження якісних і кількісних кадрових характеристик організації, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на кадрове забезпечення організацій, формування та підтримка в державному органі високої організаційної культури.

Для підвищення ефективності нормативно-правової бази необхідно розробити галузеві документи, які дозволяти б ефективно регулювати кадрові процеси, наприклад, удосконалити процедури конкурсного відбору, атестації та кваліфікаційної оцінки професійного рівня персоналу.

У системі управління персоналом органу державної влади велике значення має підвищення кваліфікації працівників кадрових служб, особливо з таких дисциплін, як: управління персоналом, інформаційні технології і комп'ютерна грамотність, адміністративне право, психологія управління, трудове право.

Кадрові служби повинні використовувати різні кадрові технології, які були б об'єктивною передумовою і умовою приведення в рух кадрового потенціалу публічної служби. Слід враховувати, що зміст управлінських дій безпосередньо залежить від застосування кадрових технологій, які можна розділити на три групи. В особливу групу виділяються кадрові технології, щоб забезпечити отримання достовірної інформації про персональні якості працівника. Це робиться на основі методів оцінки, кадрового моніторингу, вивчення професійних якостей і особистих інтересів державних службовців, визначення їх відповідності характеру виконання службових обов'язків. Найбільш практикуються і мають встановлену правову базу, розроблений порядок і процедури атестація і кваліфікаційний іспит персоналу державних органів. Незважаючи на велику кількість підходів до оцінки статусу, характеристик, ефективності діяльності службовців, більшості з методів властива суб'єктивність оцінки, оскільки рішення багато в чому залежить від того, хто і які оцінки використовує і хто залучається як експерт. І в цьому плані завдання нормативного закріплення порядку використання кадрових технологій у практиці управління персоналом державних органів зберігає свою актуальність.

До необхідних механізмів підвищення ефективності управління персоналом відносимо розробку методики оцінки кандидатів на заміщення вакантної посади у разі проведення конкурсу, а також для проведення атестації (атестаційна оцінка).

У системі управління персоналом виділяється проблема, пов'язана з посадовими інструкціями. На нашу думку, залежно від завдань і функцій державного органу слід сформулювати набір компетенцій, що включає комунікативні навички, аналітичні здібності, лідерські навички, організаторські здібності тощо. Це дозволить не тільки виділити, але і класифікувати надлишкові функції, оптимізувати діяльність державних службовців.

Вимоги професіоналізму та компетентності державних службовців впливають із суті публічної служби як особливого виду професійної діяльності. Саме ж поняття професіоналізму та компетентності законодавчо чітко не визначено, як це, наприклад, зроблено з такими поняттями, як державна служба, державна посада. Отже, необхідно законодавчо закріпити ці поняття, які надалі можуть правомірно використовуватися суб'єктами управління для проведення таких кадрових процедур, як відбір на державну службу, кваліфікаційний іспит, оцінка та атестація персоналу, управління кар'єрою і мотивацією державних службовців.

Безперечно, ефективність діяльності персоналу визначається, перш за все, ставленням керівника організації до кадрової проблематики, роботи кадрових служб. У сучасних умовах необхідна модернізація структури та змісту роботи кадрових служб органів державної влади, оскільки від їхньої діяльності багато в чому залежить ефективне використання людських ресурсів. Перебудова діяльності кадрових служб повинна проводитися в таких напрямках: забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського фактора: від підготовки і профорієнтації молоді до встановлення соціальних гарантій службовцям, які виходять на пенсію; впровадження активних методів пошуку і вдосконалення планування професійної підготовки персоналу. Основною формою такої роботи можуть стати укладення договорів з навчальними закладами, цільове спрямування на додаткове професійне навчання, стажування; організація планомірної роботи з управлінськими кадрами і кадровим резервом у напрямі освоєння таких організаційних форм, як планування кар'єри, підготовка кандидатів на висунення за індивідуальними планами, ротація керівників структурних підрозділів та фахівців, стажування на відповідних посадах у державному органі; забезпечення соціальних гарантій, надання персоналу встановлених пільг

і компенсацій; перехід від адміністративно-командних методів управління персоналом до демократичних форм комплектування, підбору, розстановки, оцінки, делегування повноважень і відповідальності, прийняття кадрових рішень.

Одним з механізмів підвищення ефективності управління персоналом державної цивільної служби має стати уніфікація організаційних структур управління, оскільки їх нестабільність не дозволяє повною мірою реалізовувати цілу низку кадрових технологій. Важливо домогтися формування високої організаційної культури, нормативного закріплення норм і правил поведінки державних службовців. Основними механізмами підвищення ефективності управління персоналом публічної служби на сучасному етапі можуть бути заходи, спрямовані на поліпшення науково-методичного і консультативного забезпечення управління, розробку науково обґрунтованих моделей управління персоналом, підвищення рівня і якості інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Висновки

На основі проведеного аналізу варто зазначити, що невідкладними завданнями є: розробка та правова легітимізація єдиної для державних органів концепції кадрової політики; прийняття вивіреної нормативно-правової бази управління персоналом публічної служби; розробка програм державних органів у галузі професійного розвитку персоналу; вдосконалення організації та проведення кваліфікаційної оцінки персоналу; детальна регламентація діяльності державних службовців та зміна підходів до системи професійного навчання персоналу. Ефективність управління персоналом публічної служби може бути досягнута шляхом визначення суб'єктів і об'єктів цього впливу, розмежування функцій керівництва та кадрової служби в розробці і реалізації кадрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В.К. Управління персоналом: Політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність. Хмельницький : Хмельницький ін-т регіонального управління та права, 2020. 255 с.

2. Ващенко К.О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 343 с.
4. Гугял О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка*. 2019. № 6(44). С. 194–198.
5. Левицька Н. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України. *Управління розвитком*. 2018. № 7 (170). С. 135–138.
6. Покотило Т. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1(48). С. 185–191.
7. Савельєв В.С. Методи управління персоналом. Київ : Професіонал. 2018. 325 с.

REFERENCES

1. Andrushko, V. (2020). *Upravlinnia personalom: Polityka. Stratehiia. Taktyka. Motyvatsiia. Rozvytok. Atestatsiia. Efektyvnist'* [Personnel Management: Politics. Strategy. Tactics. Motivation. Development. Certification. Efficiency], Khmelnytsky Institute of Regional Management and Law, Khmelnytsky [in Ukrainian].
2. Vashchenko, K. (2017). *Profesiynna pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtiv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Professional training of civil servants: theory, methodology, practice], City of NV, Ivano-Frankivsk [in Ukrainian].
3. Goncharuk, N. (2019). *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoyi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management of management personnel in the field of civil service of Ukraine: theory and practice], DRIDU NADU [in Ukrainian].
4. Gugyal, O. (2019). Theoretical principles of personnel development management. *Innovative economy, Innovatsiynna ekonomika*, Vol. 6 (44), pp. 194–198 [in Ukrainian].
5. Levitska, N. (2018). Features of management in the civil service of Ukraine, *Upravlinnia rozvytkom*, Vol. 7x(170), pp. 135–138 [in Ukrainian].
6. Pokotilo, T. (2015). Problems of labor potential development in public service, *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 1 (48), pp. 185–191 [in Ukrainian].
7. Savelyev, V. (2018). *Metody upraclinnia personalom* [Methods of personnel management], Kyiv [in Ukrainian].