

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 35.082

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13>**Костенко О. О.**

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування,
Навчально-науковий інститут неперервної освіти
Національного авіаційного університету

Грущинська Н. М.

доктор економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Національний авіаційний університет

Kostenko Olena

Educational and Scientific Institute of Continuing Education,
National Aviation University
Grushchynska Nataliia
National Aviation University

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВІТЧИЗНЯНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

У статті розкриваються питання формування та реалізації кадрової політики в органах публічної влади, про- водиться дослідження досвіду реалізації кадрової політики в зарубіжних країнах та аналізується сучасний стан кадрової політики в Україні. Зміни в системі суспільно-політичного устрою порушують питання відповідності публічних органів управління професійній управлінській діяльності, спрямованій на задоволення нових суспільних потреб. І, як наслідок, виникає потреба якісного оновлення персоналу шляхом підготовки висококваліфікованих кадрів, умілого управління кадровими резервами, ефективного використання знань, навичок і здібностей, стимулювання професійно-кваліфікованого розвитку та кар'єрного зростання. На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якості кадрового забезпечення у сфері публічного управління стає одним із пріоритетних завдань.

Ключові слова: кадри, публічне управління, державне управління, державна кадрова політика, державний службовець.

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PERSONNEL POLICY IN PUBLIC AUTHORITIES: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE

Personnel policy is formed by the state, namely the legislative and executive authorities, the management of state enterprises. It finds its expression in a set of administrative and moral and ethical norms of conduct of civil servants. The article reveals the issues of formation and implementation of personnel policy in public authorities, studies the experience of implementation of personnel policy in foreign countries and analyzes the current state of personnel policy in Ukraine. Examples of implementation of personnel policy of such countries as the USA, Japan, France, Switzerland, Canada, Ireland, Singapore are considered. The system of training of civil servants depending on the type of state – unitary or federal, as well as depending on the type of civil service is studied. Changes in the system of socio-political system raise the question of compliance of public authorities with professional management activities aimed at meeting new social needs. As a result, there is a need for quality staff renewal through the training of highly qualified personnel, skillful management of human resources, effective use of knowledge, skills and abilities, stimulating professional development and career growth. The issues raised in the article are important, as at the present stage of development of the statehood of Ukraine, addressing the issue of staffing in the field of public administration is becoming one of the priorities. It is important to study foreign experience in the implementation of personnel policy. The analysis of experience will allow comparing the results of personnel policy of Ukraine and other countries and applying adapted methods and tools in the formation and implementation of personnel policy in public authorities of Ukraine. Skillfully implemented personnel policy will promote the use of labor resources to realize national interests, taking into account the needs of the country's economy, its competitiveness in the international field. That will make it possible to build a modern state governed by the rule of law, in which a special role will be assigned to the civil service in ensuring the integrity of the state as an institution; legality of political decisions; implementation of constitutional guarantees of citizens.

Keywords: personnel, public administration, public administration, state personnel policy, civil servant.

JEL classification: P35, J20

Постановка проблеми. Формування державної кадрової політики є досить складним та суперечливим процесом. Його результативність залежить від дотримання низки вимог: за умови реалізації науково-методичних, законодавчих, політичних, організаційно-управлінських заходів.

Кадровий процес можна розглядати як сукупність заходів із професійної підготовки та перепідготовки персоналу, з підбору і розстановки кадрів, що відповідають вимогам загальнодержавної кадрової стратегії, завданням відповідних органів влади.

Зарубіжний досвід країн у реалізації кадрової політики дає змогу трансформувати його у реалії нашого життя для вдосконалення кадрового менеджменту у сфері публічного управління України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Відомі українські вчені займаються дослідженням проблем державного управління та місцевого самоврядування. В. Авер'янов, О. Воронько, С. Дуденко у своїх роботах аналізують суттєві зміни, що відбуваються у підготовці та просуванні державних службовців і вказують на необхідність формування системи кадрової політики.

Багато вітчизняних учених займаються дослідженням закордонного досвіду щодо сутності та особливостей функціонування інституту державної служби, кадрової політики в органах державного та муніципального управління. До них можна віднести таких науковців, як С. Озірська, Л. Пашко, О. Куленкова, Ю. Полянський, І. Грицьак та багато інших. У їхніх дослідженнях міститься цікавий і корисний матеріал із найрізноманітніших питань державного управління, державних служб, кадрової політики різних країн світу.

Мета статті полягає у доведенні важливості кадрової політики у публічному управлінні країни, дослідженні досвіду зарубіжних країн у кадровій політиці та аналізі стану кадрової політики в Україні.

Виклад основного матеріалу. В енциклопедичному словнику «Управління персоналом» кадрова політика визначається як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму щодо вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу. Науковці визначають поняття «кадрова політика» як головний напрям роботи з кадрами, чітку і послідовну діяльність щодо підбору, підготовки та розстановки кадрів з урахуванням кількісної й якісної потреби в посадових особах.

У сфері державного управління кадрова політика – це система теоретичних знань, ідей, принципів та поглядів, відносин та організаційно-практичних заходів органів

державного управління, спрямованих на встановлення цілей, завдань, характеру цієї політики.

Метою кадрової політики є формування системи роботи з кадрами, яка орієнтується на отримання найвищого економічного та соціального результату.

Сьогодні можна виділити такі аспекти реалізації кадрової політики в Україні (рис. 1) [2].

Аналізуючи механізм реалізації кадрової політики, можна виділити чотири етапи її здійснення:

- визначення суб'єктів кадрової роботи, співвідношення їхніх функцій (по вертикалі – між центральними, регіональними, локальними рівнями; по горизонталі – за рівнями управління в органах виконавчої влади);
- визначення завдань та пріоритетів;
- вибір засобів, форм, технологій роботи з кадрами;
- вибір організаційних принципів державної кадрової політики.

Основні елементи кадрової політики можна зобразити у вигляді схеми (рис. 2) [2].

На основі різноманітних варіантів формування кадрової політики можна виділити такі її типи (рис. 3) [2].

Державна кадрова політика – це стратегія, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні.

Головними принципами державної кадрової політики є соціальна справедливість, комплексність і послідовність її проведення, збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп, професіоналізм, збалансованість досвідчених та молодих працівників, гендерна рівність, безперервність навчання.

Метою державної кадрової політики, як зазначено у Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 рр., є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

Відповідно основних цілей та завдань, Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [1] передбачається реалізовувати у три етапи:

- 1) Перший етап (2012–2013 рр.):
 - розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування і реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;
 - створення Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації»;
 - посилення державного контролю над дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;
 - створення профілів професійної компетентності посад державної служби;
 - запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців із вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;
 - упровадження системи наставництва;
 - здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;
 - розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій

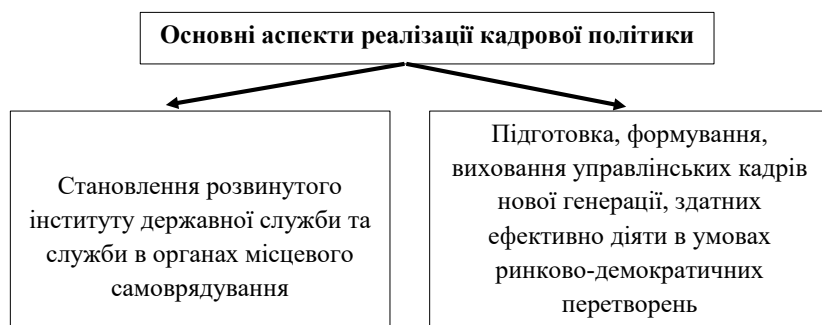


Рис. 1. Основні аспекти реалізації кадрової політики



Рис. 2. Елементи державної кадрової політики

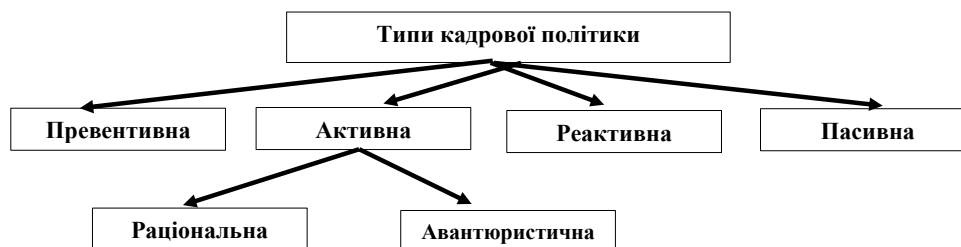


Рис. 3. Типи кадрової політики залежно від впливу апарату управління на кадрову ситуацію в організації

держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;

– удосконалення механізмів детінізації ринку праці.

2) Другий етап (2014–2016 рр.):

– розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;

– впровадження електронного урядування;

– удосконалення системи профорієнтаційної роботи.

3) Третій етап (2017–2020 рр.):

– удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;

– впровадження системи моніторингу державної кадрової політики;

– створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

Важливий напрям кадрової політики в контексті відтворення та ефективної реалізації кадрового потенціалу – стимулювання розвитку самоосвіти кадрів. Потреба в державному впливі на розвиток самоосвіти зумовлюється суспільною та особистісною необхідністю, зростанням ролі освіти в життєдіяльності особистості й суспільства в сучасних умовах його розвитку. Особливе місце серед шляхів реалізації Стратегії посідає підвищення ролі молоді як пріоритетного напрямку розвитку кадрового потенціалу держави, від якого багато в чому залежать реформування та оновлення, стабілізація та розвиток українського суспільства. Формування та реалізація державної кадрової політики має

здійснюватися на засадах системної діяльності, яка поєднує науково-методологічні, політико-правові, соціально-економічні, морально-психологічні, соціокультурні, управлінські та інноваційні аспекти.

Проте в Україні сьогодні немає законодавчо-нормативного акту, в якому було б чітко визначено концептуальні засади державної кадрової політики, її формування та здійснення, насамперед, на регіональному та місцевому рівнях. А це, своєю чергою, перешкоджає якісному наданню адміністративних послуг.

Кадрова політика в Україні ще не повною мірою відповідає сучасним вимогам і викликам. На різних рівнях влади ще відсутня програма дій щодо розвитку персоналу, а кадровий процес зводиться до здійснення контролю над негативними проявами в роботі з персоналом, причинами виникнення конфліктів. Характерною є відсутність висококваліфікованих кадрів, мотивації до праці посадовців, засобів діагностики кадрової ситуації, оцінки праці та персоналу, прогнозу кадрових потреб тощо. Кадрові служби більшості органів влади не мають програм розвитку персоналу.

Сучасна кадрова політика реалізується шляхом забезпечення скоординованих дій усіх зацікавлених суб'єктів, що організують свою діяльність відповідно до норм чинного національного законодавства. Нормативно-правовим підґрунтям державної кадрової політики є Конституція України, трудове, адміністративне, цивільне та інше законодавство, акти Президента та Кабінету Міністрів України, що спрямовані на регуляцію кадрових процесів.

Державна кадрова політика є найважливішим чинником збереження та зміцнення цілісності держави, соціально-політичної стабільності суспільства, стратегічним складником регуляції життєдіяльності громадян.

Важливим складником державної кадрової політики є створення збалансованої системи управління людським капіталом, що має забезпечити оптимальне використання трудових ресурсів країни. Проведення реформи публічної служби на всіх рівнях, передусім на місцевому, сприятиме створенню в Україні професійної, політично нейтральної та ефективної служби, впровадженню системних змін та модернізації моделі державного управління у цілому.

Однією з причин, що спровокували кризові явища в державному управлінні в Україні, є слабкість сучасної системи управління й зумовлена такими основними чинниками: кількісними та якісними втратами кадрового потенціалу; низьким рівнем професіоналізму; високою плінністю кадрів державної служби; безвідповідальністю; корумпованістю; низьким загальним рівнем культури. Існують також проблеми реалізації державної кадрової політики, зокрема:

- послаблення контролю та вимогливості до управлінських кадрів; відставання розвитку правового забезпечення боротьби зі зловживаннями працівників апарату державного управління;

- низький рівень мотивації та соціального захисту державних службовців;

- недостатній рівень організаційної культури;

- недосконалість нормативно-правової бази, що регулює сферу державної служби у цілому та кадрової політики в ній зокрема;

- застарілі технології та механізми реалізації державної кадрової політики, недостатній рівень їх теоретичного розроблення в науковій літературі;

- відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну роль працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі;

- необхідність усебічного вивчення та запровадження кращого вітчизняного й зарубіжного досвіду формування служб (підрозділів) із реалізації державної кадрової політики.

Незважаючи на певні реформи в країні та проведеному кадрову роботу, криза в кадровій сфері значною мірою ще неподолана.

Більшість зарубіжних країн уже стикалася з такими кризами та має позитивний досвід їх подолання. Урахування їхнього досвіду дало б змогу здійснити ефективне реформування в кадровій політиці публічного управління України.

Одним із важливих кроків у забезпеченні органів публічного управління підготовленими кадрами зарубіжних країн є створення відкритих і прозорих конкурсних процедур, запровадження принципів рівного доступу всіх бажаючих працювати на професійних засадах. Важливим є досвід зарубіжних країн у професійній адаптації, просуванні посадовців за ієрархічною градацією, механізми оцінювання діяльності державних та муніципальних служб.

У Японії запроваджено практику, коли призначення на посаду здійснюється за результатами вступних іспитів, участь у яких можуть узяти всі охочі після оприлюднення у ЗМІ оголошення про час та місце проведення іспитів.

У США проведення іспитів на посаду державної служби складається з трьох етапів: проведення перевірки загальної інтелектуальної підготовленості кандидата з історії та державного устрою країни, економіки, географії, права, міжнародних відносин; визначення здатності кандидата вільно висловлювати свої погляди англійською мовою; проведення перевірки професійних якостей та комунікаційних здібностей, уміння діяти в різноманітних ситуаціях. У США процедури конкурсного заміщення посад, просування по службі на основі іспитів та щорічна атестація стимулюють державних та муніципальних службовців постійно підвищувати свій професіональний рівень.

Надзвичайно актуальною у зарубіжних країнах постає проблема постійного підвищення рівня професійної підготовки.

Сьогодні у світі існують різноманітні системи підготовки державних службовців, особливості побудови яких залежать від багатьох чинників. Наприклад, в унітарних державах домінують тенденції централізованої підготовки державних службовців, у федеральних – навчання значною мірою децентралізовано. Система навчання залежить також від типу державної служби – кар'єрної (Європа) чи контрактної (Північна Америка) (табл. 1).

Запровадження мотивації через кар'єрне зростання у зарубіжних країнах дає змогу задовольняти потреби посадовців щодо підвищення по службі. Наприклад, у Франції максимум через три роки з моменту вступу на службу посадовець підвищується незалежно від оцінки його роботи, запроваджена так звана «таблиця просування».

У Німеччині передбачаються підготовча служба та випробувальний термін, під час якого службовець не може бути підвищений, а звичайне службове зростання відбувається за результатами складених іспитів.

У Японії формально закріплюють право за кожним службовцем на підвищення на посаді, конкурсні іспити проводить Рада зі справ персоналу, що відбуваються кожен рік; претендент повинен мати відповідну освіту, проте рішення про переведення на посаду приймається після випробувального терміну (шість місяців) незалежно від результату складання іспитів.

Атестація та оцінювання персоналу у зарубіжних країнах жорстко регламентується на всіх етапах процедур. У Великобританії атестація проходить шляхом заповнення звітної анкети особою, що атестується, в якій зазначаються особисті дані, мета та опис роботи за минулий та на наступний рік, пропозиції щодо підвищення рівня кваліфікації, деталізація та оцінка особистих якостей, оцінка можливого службового зростання, думки особи, яка затверджує звіт про працівника та його звіт.

У США під час проведення щорічного оцінювання працівники звітують про реалізацію поставленого на початку року робочого плану та подають письмовий звіт визначеної форми. Якщо службовець не виконав з якоїсь причини поставлений річний план, йому надається право на пояснення обставин, що стали йому на заваді. Результати такого оцінювання є основою для просування особи по службі або її звільнення, або застосування певного виду покарань.

Цікавим є досвід управління персоналом на державній службі Ірландії, зокрема це стосується створення державного органу, до компетенції якого належать питання залучення і відбору кадрів для заняття посад державної служби.

Таблиця 1

Приклади систем підготовки державних службовців у різних країнах

Країна	Установи що займаються професійною підготовкою
Франція	Підготовкою державних службовців займається Національна школа управління, формування вищих кадрів муніципальної служби знаходиться у компетенції Національного інституту територіальних студій, а навчання державних управлінців середньої ланки здійснюють п'ять регіональних інститутів державного управління. Складається рейтинг слухачів і залежно від місця випускнику надається можливість вибрати посаду.
Польща	Головний навчальний заклад – Національна школа державного управління, в якій студенти навчаються півтора роки, і після її закінчення їх працевлаштовують в органах влади, де вони мають відпрацювати п'ять років. Вищі школи державного управління.
Греція	Навчальний центр державного управління та місцевого самоврядування, де здійснюється професійне навчання службовців, які працюють у різних сферах державного сектору, та посадовців місцевих урядів, які працюють на виборних посадах.
Німеччина	Федеральна академія державного управління Міністерства внутрішніх справ проводить навчання новопризначених державних службовців, підвищення кваліфікації вищих керівних кадрів, надає консультативні послуги з добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Федеральна вища школа державного та муніципального управління та відповідні земельні школи.
Швейцарія	Швейцарська школа державного управління готує на посади органів державного управління за напрямками: державне управління та маркетинг, державна політика Європи, державні фінанси, державне управління та політичні інститути країни, оцінка державної та місцевої політики, державна екологічна політика, державна політика та людські ресурси, соціальна політика, державна політика і інформаційні системи.
США	Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету готують фахівців для роботи у вищих органах влади. Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики – навчання керівників середньої ланки.
Канада	Канадська школа публічної служби займається базовою підготовкою службовців, підвищенням кваліфікації кадрів, наданням консультативних послуг органам державної влади та науково-методичної допомоги особам, що обіймають керівні посади в урядових установах.

Так, у системі Міністерства фінансів Ірландії створено Службу з призначень на державну службу (PAS – Public Appointments Service, далі – Служба PAS). Основними завданнями такої Служби є забезпечення в інтересах міністерств та відомств (згідно із запитами) проведення процедур відбору і найму персоналу на державну службу, який буде підтримувати зростання світового рівня державної служби.

Служба PAS також здійснює контроль над дотриманням правил проведення конкурсів на державну службу у тих міністерствах і відомствах, які мають відповідну ліцензію для самостійного проведення конкурсних процедур. Такий підхід вважається виправданим і може бути використаний у процесі здійснення позаповідомчого контролю над призначенням на посади державної служби.

Вебпортал Служби PAS є не тільки джерелом інформації, а й засобом первинної оцінки кандидатів під час розгляду на ту чи іншу вакантну посаду державної служби. Зокрема, на порталі зберігається інформація про персональні дані, проводиться первинна оцінка спеціальних знань, тестування для встановлення діло-

вих якостей тощо. У рамках створення єдиної кадрової системи державної служби розроблено Інформаційну систему управління кадрами (HRMS – Human Resource Management System). Протягом двох років до HRMS були під'єднані державні органи виконавчої влади Ірландії. Основним завданням є відхід від рутинної роботи кадрових служб міністерств і відомств та їх концентрація на виробленні кадрової стратегії у цілому.

У політиці державної служби Сінгапуру також важливе місце посідає навчання державних службовців. Кожний державний службовець має право на 100 годин навчання щорічно, з яких 60% – це курси, пов'язані з роботою, 40% – курси саморозвитку, самовдосконалення.

На державній службі Сінгапуру існує Кодекс поведінки державного службовця, що базується на певних принципах. В Україні також є такий Кодекс, затверджений Постановою Кабінету Міністрів № 65 від 11 лютого 2016 р. [7]. Принципи цих кодексів наведено у табл. 2.

У Сінгапурі передбачено суворі покарання за порушення принципів Кодексу: бюро з розслідування випадків корупції та зловживання посадовим становищем перевіряє випадки порушень та повідомляє

Таблиця 2

Принципи Кодексу поведінки державного службовця на прикладі Сінгапуру та України

Принципи Кодексу поведінки державного службовця	Сінгапур	Україна
	непідкупності	
чесності		гідної поведінки
порядності		добросовісності
політичної нейтральності		лояльності
		політичної нейтральності
відмови від використання свого службового положення для досягнення приватних інтересів		прозорості і підзвітності
відмови від надання послуг для будь-якого зовнішнього учасника		сумлінності
відмови від участі у діяльності, яка може призвести до конфлікту інтересів		

відповідні органи з метою вжиття необхідних заходів. В Україні за порушення цих принципів державні службовці несуть дисциплінарну відповідальність згідно з чинним законодавством.

Висновки. Сучасна державна кадрова політика має бути науково обґрунтованою, історично конкретною, урахувати нагальні потреби суспільства в кадрах, плановою і перспективною, ґрунтуватися на знаннях про суспільство, управління, здійснюватися на правовій основі, керуватися демократичними принципами, урахувати світоглядні й ідеологічні уявлення людей, стан держави, її перспективи, можливості виконання поставлених цілей.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності органів влади у зарубіжних країнах відіграють уміло побудовані технології управління кадровими процесами: відбір кадрів на публічну службу, створення умов для професійного зростання посадовців, підвищення рівня їхньої професійної компетентності, процедури оцінювання службовців.

Для забезпечення відкритих і прозорих процедур прийому осіб на публічну службу в Україні доречно було б використати досвід Японії, де забезпечується вільний доступ до участі у конкурсі всіх бажаючих. Щодо підготовки кадрів доцільно було б перейняти досвід Німеччини, Польщі, Франції. Що ж стосується атестації, то, можливо, саме досвід Великої Британії допоміг би у стимуляції і мотивуванні працівників. А досвід Сінгапуру щодо відповідальності за порушення, можливо, став би першим кроком у ліквідації корупції в Україні.

Саме використання закордонного досвіду в управлінні кадровою політикою може дати можливість Україні підвищити ефективність органів публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 23 квітня 2013 р. № 229/2013. *Офіційний вісник Президента України*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2292013-15239> (дата звернення: 09.06.2020).
2. Сergyogin S.M., Goncharuk N.T. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник. Дніпропетровськ, 2011. 352 с.
3. Дороніна О.А. Стратегічні завдання розбудови державної кадрової політики в Україні. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2015. № 4(85). С. 10–17. ISSN 1814-1161.
4. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
5. Звіт: порівняльне дослідження системи управління державною службою на прикладі чотирьох країн ЄС: Великої Британії, Польщі, Австрії та Франції / Підготовлено в рамках проєкту TWINING ЄС «Підтримка розвитку державної служби в Україні». 2011/27-102 (компонент 1, Захід 1.1.4), 2015.
6. Ковбасюк Ю.В., Семенченко А.І. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток. Київ : НАДУ, 2015. 404 с.
7. Постанова КМУ «Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців» № 65 від 11 лютого 2016 р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311> (дата звернення: 09.06.2020).

References:

1. Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012–2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 23 kvitnia 2013 r. № 229/2013 [Strategy of the state personnel policy for 2012-2020": Decree of the President of Ukraine of April 23, 2013 № 229/2013]. *Ofitsiyni visnyk Prezydenta Ukrainy*. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2292013-15239> (accessed 09.06.2020).
2. Seryogin S.M., Goncharuk N.T. (2011). Kadrova polityka i derzhavna sluzhba: navchalnyi posibnyk [Personnel policy and civil service: Tutorial]. Dnepropetrovsk, 352 p.
3. Doronin O.A. (2015). Stratehichni zavdannia rozbudovy derzhavnoi kadrovoi polityky v Ukraini [Strategic tasks of state personnel policy development in Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 4(85), pp. 10–17 p.
4. Zhovnirchuk J.F. (2017). Suchasna kadrova polityka v orhanakh derzhavnoi vlady ta orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Modern personnel policy in public authorities and local governments]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 12, pp. 102–107.
5. Report: a comparative study of the civil service management system on the example of 4 EU countries: Great Britain, Poland, Austria and France. Prepared in the framework of the EU TWINING project "Support to the development of civil service in Ukraine". 2011 / 27-102 (component 1, Action 1.1.4), 2015.
6. Kovbasyuk Yu.V., Semenchenko A.I. (2015). Instytutsiine zabezpechennia kadrovoi polityky u derzhavnomu upravlinni: stanovlennia ta rozvytok [Institutional support of personnel policy in public administration: formation and development]. Kyiv: NADU, 404 p.
7. The Cabinet of Ministers of Ukraine – Resolution № 65 of February 11, 2016. "On approval of the Rules of ethical conduct of civil servants." Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/248839311> (accessed 09.06.2020).