

УДК: 352.08

DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb272022276678>**Олег Долженков**

*завідувач кафедри освітнього менеджменту та публічного управління
Південноукраїнського національного педагогічного університету
імені К. Д. Ушинського, д.політ.н., професор
<https://orcid.org/0000-0002-7620-9535>
e-mail: olegdolzhenkov@ukr.net*

ПЛАНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Досліджено питання управління професійним розвитком на публічній службі. Виявлено, що посадове переміщення публічного службовця повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного органу та державного службовця. Доведено необхідність вдосконалення існуючої вітчизняної системи публічної служби на основі використання сучасних підходів щодо створення ефективного механізму організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні.

Ключові слова: публічна служба, публічний службовець, професійний розвиток, кар'єра, професійна підготовка.

Oleh Dolzhenkov

*Head of the Department of Educational Management and Public Administration
South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky,
Doctor of Political Science, Full Professor
<https://orcid.org/0000-0002-7620-9535>
e-mail: olegdolzhenkov@ukr.net*

PLANNING PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVANTS: PROBLEMS AND PROSPECTS

The issue of managing professional development in the public service has been studied. It was found that career planning involves determining the sequence of occupation of positions in which you need to work in order to occupy a position of the appropriate level, as well as the implementation of measures to acquire the necessary qualifications. It was found that the job transfer of a public servant should be carried out taking into account his individual abilities, professional training and work efficiency, optimal combination of the interests of the state body and the public servant. This work should be closely related to the annual performance evaluation of public servants, their attestation, training, formation and use of the personnel reserve. It has been established that planning and control over the growth of an official's official career begins from the moment of his hiring and continues until his dismissal, with the determination of his advancement according to the system of positions. The need for professional training of a civil servant is determined by his immediate supervisor and the personnel management service of the state body based on the results of the evaluation of official activities. There are two directions in planning the professional development of public service personnel: career planning and professional training planning. Specifically, career planning is a process that includes choosing an occupation, profession, getting a job, growing (professional or career) at work, possibly changing careers, and retirement.

The conducted analysis of staffing of public authorities in Ukraine speaks of its unsatisfactory state and made it possible to identify a number of existing problems that are systemic in nature and require effective decision-making. The need to improve the existing domestic system of public service based on the use of modern approaches to the creation of an effective mechanism for organizational and personnel support of public authorities in Ukraine is proven.

Key words: public service, public servant, professional development, career, professional training.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника з конкурентоспроможними здібностями. Чільне місце серед цих процесів займає планування професійного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор Проблеми професійного розвитку персоналу присвячені праці І. Заюкова, Н. Коваль, А. Кібанова, О. Кириченко, Н. Колісниченко, В. Красношопки, О. Крушельницької, Д. Мельничука, В. Савченко, І. Сурай, А. Шегеди. Критерії оцінювання професіоналізму, компетентності державного службовця досліджували О. Височина, В. Жуковська, О. Пастухова, Б. Савченко, Є. Сурженко, О. Слюсаренко та ін.

Роль і значення професійної підготовки та розвитку в державному управлінні розглядалися у працях В. Аверянова, Д. Дзвінчука, Н. Косової, В. Малиновського, С. Калашнікової, В. Князева, В. Куденка, В. Лугового, Г. Литвинова, В. Майбороди, Т. Мотренка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, С. Опратного, Л. Плаксії, Н. Протасової, Ю. Сурміна, В. Шатуна, В. Яцюка та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначити основні напрями планування професійного розвитку персоналу публічної служби, забезпечення професійного навчання та підвищення рівня професійної компетентності, дати загальну характеристику кадрового забезпечення органів публічної влади України та його удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації. Посадове переміщення публічного службовця повинно здійснюватися з урахуванням його індивідуальних здібностей, професійної підготовки та результативності роботи, оптимального поєднання інтересів державного органу та державного службовця. Ця робота повинна тісно пов'язуватися з проведенням щорічної оцінки діяльності публічних службовців, їх атестації, навчання, формуванням та використанням кадрового резерву.

У процесі професійного розвитку публічного службовця Б.Г. Савченко виділяє «два наступні напрями:

- планування службової кар'єри;
- планування професійного навчання» [1].

Важливим напрямом управління розвитком персоналу є «планування кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою (моделлю)» [1].

«Планування кар'єри – це процес, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар'єрний) на роботі, можливу зміну кар'єри та вихід на пенсію» [2].

С.В. Куйбіда вважає, що «планування службової кар'єри дозволяє забезпечити:

- реалізацію та ефективне використання потенційних можливостей, прагнення посадової особи до професійного зростання в даний час і в майбутньому;
- створення дієвого кадрового резерву шляхом постійного поповнення кваліфікованими спеціалістами;

- впевненість посадової особи в її власних силах;
- вдосконалення індивідуальної майстерності та виявлення певних нахилів посадової особи в розрахунку на поточний час й на перспективу;
- активну участь та відповідальне ставлення керівника до розвитку персоналу органу публічної служби» [3, с. 67].

Планування й контроль за ростом службової кар'єри посадової особи починається з моменту її прийому на роботу та триває до звільнення, з визначенням просування її за системою посад. При плануванні службової кар'єри необхідно враховувати, що окремих посадових осіб задовольняє займана посада та вид виконуваної роботи. Тому, як підказує практика, їх не переміщують на вищі посади без згоди, а лише орієнтують на професійне зростання та підвищення професійної майстерності. Є працівники, які виявляють наміри щодо кар'єрного росту, але не підтверджують їх особистою участю та результатами роботи. У цьому випадку безпосередній керівник повинен слідкувати за професійно-кваліфікаційним ростом цих осіб, їх потенційними можливостями, надавати інформацію про додаткові можливості, що можуть виникнути у зв'язку з підвищенням їх по службі.

З метою формування зацікавленості працівників у розвитку кар'єри, «кадровий підрозділ проводить роз'яснювальну роботу та надає рекомендації з планування кар'єрного росту. Одночасно він виконує функцію загального управління процесом розвитку кар'єри посадових осіб» [4, с. 11].

На пропозицію Л. Плаксія, «план розвитку службової кар'єри повинен включати наступні етапи:

- підвищення кваліфікації в системі професійної підготовки без відриву від роботи, в навчальних закладах;
- зарахування в кадровий резерв для висунення на вищі посади;
- ротацію посадової особи в підрозділі, органі публічної служби;
- призначення на більш високу посаду» [4, с. 12].

План розвитку кар'єри посадової особи є основою для її переміщення, направлення на навчання, висунення певних вимог до працівника (з однієї сторони) та будування конкретної моделі професійної діяльності самим працівником (з іншої сторони).

«Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки» (пункт 5 стаття 48 Закону України «Про державну службу») [5].

Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності».

З метою ж підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, відповідно до законодавства, може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном. На час стажування за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата.

Статтею 49 Закону України «Про державну службу» передбачено зокрема індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Відповідно, «державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку повинен погодити його безпосередній керівник, а керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює, – затвердити цю програму» [5].

Протягом останніх десятиліть застосування компетентнісного підходу в освіті стало необхідним в усіх галузях, в тому числі підготовці та професійному розвитку публічних службовців. Національна система державного управління сьогодні активно реформується, у ній відбуваються складні та суперечливі процеси. Саме від компетентних управлінців залежить ефективне реформування системи та підвищення рівня професіоналізації кадрового складу державної служби.

Центральне місце та провідну роль у структурі навчальних закладів навчання державних службовців донедавна належало Національній академії державного управління при Президентові України, яка здійснювала підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [6].

Національна академія разом з чотирма регіональними інститутами та трьома навчально-науковими інститутами, вищими навчальними закладами кваліфікації склали організаційну структуру загальнонаціональної освітньої системи, що була створена винятково для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців - її діяльність поширювалася на всю територію України, всі гілки державної влади та органи місцевого самоврядування, а також охоплювала всі рівні професійного навчання, науково-методичного забезпечення державної служби й кадрової політики.

Нині, після її ліквідації, підвищення кваліфікації публічних службовців здійснюють ліцензовані заклади вищої освіти України та заклади післядипломної освіти.

Звернемо увагу на те, що при плануванні індивідуального професійного розвитку і посадового переміщення «державний службовець повинен бути включений у схему кар'єрного просування, яка може бути складена на найближчих 3–5 років з моменту призначення його на посаду. Для цього необхідно виходити не тільки зі стратегії управління організацією, а й враховувати пріоритети працівників, їх життєві цілі, ціннісні орієнтації тощо» [2].

Отже, при плануванні професійного розвитку персоналу публічної служби можна виділити два напрями: планування службової кар'єри та планування професійного навчання. Планування службової кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових рівнях управління за визначеною схемою, є важливим напрямом управління розвитком персоналу. Планування кар'єри є процесом, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар'єрний) на роботі, можливу зміну кар'єри та вихід на пенсію. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації.

Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Професійне навчання працівників публічної служби здійснюється Національною академією державного управління при Президентові України, іншими відповідними вищими навчальними закладами кваліфікації складають організаційну структуру загальнонаціональної освітньої системи, що створена винятково для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

З метою ж підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, відповідно до законодавства, може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном.

Сучасний етап розвитку української державності характеризується значними змінами у різних сферах економічного, соціального, політичного життя суспільства та держави. Ознаками цих змін та перетворень в нашій країні стали реформи. Як вказує, зокрема, І.В. Котовська, «реформування будь-якої сфери життєдіяльності держави, у свою чергу, є неможливим без участі ефективного, компетентного та ініціативного кадрового потенціалу. Саме кадрове забезпечення публічного управління є однією з ключових проблем державотворення, що вимагає вирішення багатьох важливих питань, серед яких створення дієздатної, конструктивної публічної служби, формування ефективного кадрового забезпечення органів публічної влади, від професійного рівня якого залежатиме підвищення рівня престижу публічного управління в Україні, яка обрала проєвропейський курс розвитку та наразі знаходиться в процесі активної модернізації» [7].

З огляду на вищевикладене, в умовах становлення правової демократичної держави виникає необхідність у забезпеченні інноваційного розвитку системи публічного управління

на основі впровадження на державному рівні комплексу заходів з удосконалення організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні.

I.B. Луциків та I.B. Котовська, у своєму дослідженні «Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні» [7] наводять результати проведення аналізу сучасного стану організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. Так, зокрема, зазначається, що, «за Індексом глобальної конкурентоспроможності розроблений Всесвітнім економічним форумом, 12 складовими конкурентоспроможності (інституції, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, рівень розвитку фінансового ринку, технологічна готовність, розмір ринку, рівень розвитку бізнесу, інновації)» (Таблиця 1), «у 2019 - 2020 рр. Україна посіла 83 місце серед 140 країн світу; у категорії “державні інституції” 110 місце, 49 місце в категорії “бюджетна прозорість”» [7].

Експерти Всесвітнього банку оцінили ефективність державного управління в Україні «нижче середнього». EGDІ є композитним індексом, що утворюється через сукупність інших (суб) індексів та використовується для вимірювання готовності та потужності національних адміністрацій у використанні інформаційно-комунікаційних технологій для надання інформаційних послуг населенню, бізнесу та застосування самими органами влади. Як видно з таблиці 1.3, у 2016 р. показник показує істотний прогрес України на шляху до більш високого рівня розвитку електронного урядування. За 2 роки країна піднялася на 25 балів і займала 62 місце з 193 країн світу, проте у 2020 р. цей показник знову знизився на 20 щаблів та наблизився до рівня 2014 р.

Таблиця 1

Динаміка окремих позицій України в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності у сфері державного управління

Показники	Досліджувані періоди				
	2014-2015 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2019-2020 рр.
Складові індексу глобальної конкурентоспроможності					
Індекс глобальної конкурентоспроможності	76/144	79/140	85/138	81/137	83/140
Державні інституції	130	130	129	118	110
Право власності	135	132	131	128	129
Бюджетна прозорість	138	134	129	113	49
Тягар державного регулювання	115	87	74	81	67
Довіра громадськості до держслужбовців	96	80	80	91	97
Прозорість формування державної політики	104	98	99	65	*
Індекс процвітання					
Влада	126	124	128	130	129
Захищеність	73	117	135	133	128
Ефективність урядування	145	126	137	143	120
Індекс сприйняття корупції	142	130	131	130	120
Загальний індекс розвитку електронного урядування (EGDI)**	87		62		82

Індекс електронної участі (E-Participation Index)**	77		32		75
---	----	--	----	--	----

* - показник не розраховувався в цьому періоді; ** - індекс розраховується один раз у два роки.

Джерело: [7]

Індекс електронної участі EPI (E-ParticipationIndex) використовується ООН як додатковий індекс до індексу розвитку електронного уряду EGDI. Він розширює масштаб огляду проблеми, зосереджуючи увагу на наданні інтерактивних інформаційних послуг громадянам, показник розвитку сервісу активної комунікації між громадянами і державою. При аналізі цього показника бачимо аналогічну ситуацію, як із EGDI: він коливається, але разом з цим, значення показника EPI приблизно на чверть вище від середньосвітового.

І.В. Луциків та І.В. Котовська зазначають, що «існує пряма залежність між результативністю й ефективністю управління в державі від кадрового потенціалу. Тому такі низькі позиції України у світових рейтингах можна пояснити наявною недосконалістю в управлінні публічним апаратом, неефективним управлінням людськими ресурсами на публічній службі, відсутністю чітких критеріїв та механізмів оцінки ефективності реалізації кадрової політики» [7]. Крім того, невід’ємною складовою стратегічних перетворень, започаткованих в Україні, є наближення державної служби та служби в органах місцевого самоврядування до європейських принципів, які висуваються до країн - кандидатів на вступ до ЄС, а також принципів “належного врядування”, які закріплені рішеннями Ради Європи.

Проведений аналіз кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні «говорить про її незадовільний стан і дозволив нам виділити низку існуючих проблем, які мають системний характер та потребують прийняття ефективних рішень:

- нераціональне використання кадрового потенціалу: багато службовців працюють не за своєю фаховою освітою, а від так і не мають можливості реалізувати свою професійну компетентність і здібності, у них немає сформованої стійкої мотивації до сумлінної й ефективної праці;
- відсутність ефективної системи моніторингу за кількісним складом держслужбовців;
- недосконалість системи оплати праці державних службовців, високий рівень корупції;
- збільшення кількості державних службовців свідчить про низьку якість діяльності органів публічної влади і багатомільйонні витрати на їх утримання;
- фактично неконтрольований з боку держави є процес підвищення кваліфікації публічних службовців;
- низький ступінь залежності рівня професіоналізму публічних службовців від процесу проходження їх службової кар’єри, що, певною мірою, є наслідком залежності публічної служби від політичної кон’юнктури;
- неналежна фінансова база матеріального забезпечення апарату органів публічного управління, різниця в розмірах заробітної плати публічних службовців і службовців недержавного сектора, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів із сучасною освітою та відповідним досвідом, й не дозволяє залучити найбільш кваліфікованих фахівців на роботу в органи публічного управління;
- відсутність загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання публічних службовців, низька мотивація посадових осіб до навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти, недостатній рівень компетентності й професіоналізму;
- неналежна взаємодія органів влади з громадкістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;
- недосконалий механізм визначення реальних потреб публічних службовців у професійному навчанні не забезпечує взаємозв’язок між системою підвищення кваліфікації публічних службовців і практикою державного управління та місцевого самоврядування;
- відсутня цілісна система моніторингу та оцінювання якості надання освітніх послуг із професійного навчання публічних службовців до європейських стандартів забезпечення якості освіти;

- не створено дієвого механізму співпраці різних суб'єктів професійного навчання публічних службовців, що призводить до неефективного використання ресурсів на професійне навчання» [7].

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок про те, що сьогодні теорія та практика потребують адекватного інструментарію, що дозволяє найбільш ефективно здійснювати діяльність по кадровому забезпеченню публічної влади в Україні. З огляду на це, є необхідність у вивченні та дослідженні кращої зарубіжної практики, її впровадженні у діяльність вітчизняних органів публічної влади. Насамперед це стосується досвіду щодо: можливості тимчасового призначення на державну службу для виконання спеціальних програм та важливих завдань (США); проведення різних типів конкурсів для прийняття на публічну службу (зовнішній, внутрішній, відкритий) для різних категорій осіб (Франція); складання особами конкурсних іспитів на публічну службу, заснованих на програмах вищих навчальних закладів (НАДУ), які потім здійснюють підготовку кандидатів на керівні посади (Велика Британія); запровадження необхідності проходження особами при прийнятті на публічну службу підготовчої практики та випробувального терміну (Німеччина); наявності у претендентів відразу зайняти високі управлінські посади не менш, ніж двох років досвіду роботи на нижчих посадах (Китай). Разом з тим, у світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу в органах публічної влади, що призводить до зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалення процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на більш раціональне витрачання коштів та досягнення при цьому бажаних цілей. Якість діяльності публічних служб за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації публічного управління.

В контексті аналізу європейського досвіду, важливе значення має залучення кваліфікованих працівників різних галузей до роботи в органах публічної влади, що сприятиме формуванню кадрової системи висококваліфікованими працівниками широкого профілю, компетентних практично в усіх сферах діяльності. Проте оскільки публічна служба є організуючою силою суспільства, на нашу думку, основною метою кадрової політики у сфері публічного управління є забезпечення органів публічної влади чесними, компетентними, високопрофесійними, законотворчими, ініціативними, патріотично налаштованими управлінськими кадрами нового типу, які були б здатні успішно вирішувати назрілі державні та регіональні проблеми.

Відповідно, на сьогодні, в умовах становлення правової демократичної держави виникає необхідність вдосконалення існуючої вітчизняної системи публічної служби на основі використання сучасних підходів щодо створення ефективного механізму організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні. Забезпечення висококваліфікованим персоналом органів публічної влади є головною умовою створення професійної публічної служби, яка буде забезпечувати успішну реалізацію реформ та сталий розвиток країни.

Таким чином, професіоналізм є інтегральною характеристикою публічного службовця, системоутворюючим елементом професійної діяльності. Професіоналізм є складним багатокомпонентним явищем зі своєю структурою, результатом професійного розвитку та становлення публічного службовця зі своєю системою взаємодій, умова та ресурс забезпечення принципу управління, згідно з яким, керівні посади публічної служби повинні займати найбільш здатні особистості, незалежно від їх соціального походження й фінансового статку. Професіонал публічної служби – це службовець, що володіє високими знаннями професійної діяльності, свідомо змінює і розвиває себе в процесі праці, вносить свій індивідуальний, творчий вклад у розвиток професії, стимулює інтерес громадськості до результатів своєї діяльності, підвищує престиж своєї професії, забезпечує стабільність державної служби, якісно виконує свої функціональні обов'язки, постійно готовий до виконання складних завдань шляхом підвищення свого кваліфікаційного рівня.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному

напрямку. При плануванні професійного розвитку персоналу публічної служби можна виділити два напрями: планування службової кар'єри та планування професійного навчання. Планування службової кар'єри працівника, його рух по кваліфікаційних або службових

рівнях управління за визначеною схемою, є важливим напрямом управління розвитком персоналу. Планування кар'єри є процесом, який включає вибір роду занять, професії, отримання роботи, ріст (професійний чи кар'єрний) на роботі, можливу зміну кар'єри та вихід на пенсію. Планування кар'єри передбачає визначення послідовності зайняття посад, на яких потрібно відпрацювати, щоб зайняти посаду відповідного рівня, а також здійснення заходів для набуття необхідної кваліфікації.

Встановлено, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки. Необхідність професійного навчання державного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом державного органу за результатами оцінювання службової діяльності. Професійне навчання працівників публічної служби здійснюється відповідними вищими навчальними закладами.

З метою ж підвищення рівня професійної компетентності державного службовця, відповідно до законодавства, може проводитися його стажування з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном.

Здійснений аналіз кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні дозволив зробити висновок про її незадовільний стан. Ліквідація Національної академії державного управління при Президенті стало причиною певної дезорганізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців. Доведено необхідність вдосконалення існуючої вітчизняної системи публічної служби на основі використання сучасних підходів щодо створення ефективного механізму організаційного та кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні.

Література

1. Савченко Б.Г. Управлінський вплив на персонал державних установ на основі соціологічних досліджень / Б.Г. Савченко, Є.М. Сурженко. Збірник наукових праць - 2005. - №2 (24). - С. 282-288.
2. Ваулін А. О планировании карьеры, плане профессионального развития и не только... – URL: <https://nestor.minsk.by/sr/2007/08/sr70801.html>
3. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.
4. Плаксіє Л. Специфіка змісту професійного удосконалення працівників державної служби на сучасному етапі. Вісник УАДУ. - 2012. - №4. - С. 7-15.
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Чинний, поточна редакція від 01.01.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Національна академія державного управління при Президенті України. – URL : <http://academy.gov.ua/>
7. Луциків І.В., Котовська І.В. Сучасні проблеми організаційного й кадрового забезпечення органів публічної влади в Україні . – URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsyktiv_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf

References

1. Savchenko B.H. Upravlins'kyu vplyv na personal derzhavnykh ustanov na osnovi sotsiologichnykh doslidzhen' / B.H. Savchenko, YE.M. Surzhenko. Zbirnyk naukovykh prats' - 2005. - №2 (24). - S. 282-288.

2. Vaulyn A. O planyrovanyy kar'ery, plane professional'noho rozvytyya y ne tol'ko... – URL: <https://nestor.minsk.by/sr/2007/08/sr70801.html>
3. Kuybida V. S. Profesiyna mobil'nist' ta problemy profesionalizatsiyi personalu publichnogo upravlinnya : monohrafiya / V. S. Kuybida, I. V. Shpektorenko. – Kyiv : NADU, 2018. – 256 s.
4. Plaksiy L. Spetsyfika zmistu profesiynoho udoskonalennya pratsivnykiv derzhavnoyi sluzhby na suchasnomu etapi. Visnyk UADU. - 2012. - №4. - S. 7-15.
5. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny vid 10 hrudnya 2015 roku № 889-VIII. – Chynnyy, potochna redaktsiya vid 01.01.2022. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Natsional'na akademiya derzhavnoho upravlinnya pry Prezydentovi Ukrayiny. – URL : <http://academy.gov.ua/>
7. Lutsykyv I.V., Kotovs'ka I.V. Suchasni problemy orhanizatsiynoho y kadrovoho zabezpechennya orhaniv publichnoyi vlady v Ukrayini . – URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32399/2/monograph_PU_2020_TNTU_Lutsykyv_I_V-Current_issues_of_organizational_87-108.pdf