

DOI: [10.32702/2307-2156-2019.10.1](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.1)

УДК 35.082

*Н. А. Ясинська,
д. е. н., доцент, професор
Донецького державного університету управління (м. Маріуполь)
ORCID: 0000-0002-4039-9453*

*Ю. М. Рябоконт,
здобувач ОС «магістр», спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Донецький державний університет управління (м. Маріуполь)
ORCID: 0000-0002-9535-704X*

*В. В. Рябоконт,
здобувач ОС «магістр», спеціальності «Публічне управління та адміністрування»,
Донецький державний університет управління (м. Маріуполь)
ORCID: 0000-0002-0464-7026*

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ КАДРІВ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*N. A. Yasyns'ka
Doctor of Economics, Associate Professor,
Donetsk State University of Management, (Maryupol')
Yu. M. Riabokon'
Applicant of Master OS, specialty "Public management and administration",
Donetsk state university of management, (Maryupol')
V. V. Riabokon'
Applicant of Master OS, specialty "Public management and administration",
Donetsk state university of management, (Maryupol')*

IMPROVEMENT OF THE PROCESS SELECTION PROCESS IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

У статті визначено необхідність запровадження досконалого процесу підбору кадрів, здійснено аналіз чинної нормативно-правової бази щодо відбору кадрів на державну службу з метою виявлення і залучення на державну службу висококваліфікованих фахівців і, як результат, підвищення якості відбору персоналу. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що вибір методів, на підставі яких буде проводитись відбір кадрів, повинен визначатися критеріями, які мають відповідати вимогам посади та органу державної влади для виявлення на ранній стадії можливої невідповідності людини займаній посаді в майбутньому. Для цього запропоновано розробити документ, який визначить професійну кваліфікацію та сертифікацію фахівців у сфері публічного управління та налагодити роботу Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС, щоб мати можливість залучати до роботи на державній службі найкращі професійні кадри.

Highly skilled is also motivated personnel is a basis of increase in overall performance of public authorities that is one of the main tasks which face our state as power institute. But high-performance work of public servants depends not only on the qualitative structure and management of personnel, but also on development of professional potential and an operating time of necessary experience. The

problem of formation and development of personnel capacity of public service acquired special relevance because of the low level of providing public services for today in our country as success of implementation of policy of the state in general depends on personnel potential. Back in article need of introduction to perfect process of staff recruitment was defined, the analysis of the operating regulatory framework concerning selection of shots on public service for the purpose of identification and attraction on public service of highly qualified specialists and as result, improvement of quality of selection of personnel is carried out. The carried-out analysis gives the grounds to note that the choice of methods on the basis of which selection of shots on public service will be made has to be defined by criteria which have to conform to requirements of a position and public authority for identification at an early stage of possible discrepancy of the person of a post in the future. It was for this purpose offered to develop the document which will define professional qualification and certification of experts in the sphere of public management, to give an opportunity to all public servants to study on an online resource "New public service: well about the main thing" which is available only to candidates for positions of specialists in issues of reforms now to develop the document on the basis of the reference book of standard vocational characteristics of positions of public servants that characteristics of public servants which apply for positions were regulated by the current legislation and to adjust work of the Center of adaptation of public service to standards of the European Union to have an opportunity to involve the best professional staff in public service.

Ключові слова: державна служба; державний службовець; підбір кадрів; кадрова політика; адаптація; оцінювання.

Keywords: civil service; civil servant; recruitment; personnel policy; adaptation; evaluation.

Постановка проблеми. Висококваліфікований та мотивований персонал є основою підвищення ефективності роботи органів державної влади, що є одним з головних завдань, що стоїть перед державою як владним інститутом. Але високопродуктивна робота державних службовців залежить не тільки від якісного складу та менеджменту персоналу, але й від розвитку професійного потенціалу та напрацювання досвіду. Проблема формування та розвитку кадрового потенціалу державної служби набула особливої актуальності на сьогодні через низький рівень надання державних послуг, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби знайшли відповідне відображення в сучасних наукових дослідженнях. Необхідність формування якісної кадрової політики, проведення суттєвих змін в підборі та розстановці кадрів детально розглядається у роботах Г. Руденко, В. Толкованова та ін. [9, 10]. Методам та підходам до підбору професіоналів на державну службу присвячено праці Ю.Ковбасюка, М.Осіичука, В.Олуйко, О. Пархоменко-Куцевіл та ін. [2, 3, 16, 17]. Зазначимо, що статус державного службовця зазнає змін в межах нормативно-правового поля [4, 5, 6]. Проте, проблема підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України є допоки не має оптимізаційного плану розв'язання. Тому потребує подальших теоретичних та практичних опрацювань.

Мета дослідження полягає в пошуку нових підходів до підбору відповідних за кваліфікацією та професіоналізмом кадрів державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На думку Т.Пуліной, до важливих факторів, які формують потенціал державного службовця належать [18,19]:

1. відповідність займаній посаді;
2. якість отриманої професійної освіти, підвищення кваліфікації;
3. можливості проявити себе та просунутися кар'єрними сходами;
4. відносини з робочим колективом та керівництвом;
5. наявність матеріального та нематеріального стимулювання.

Також, на думку Ю. Ковбасюка, ще одна з причин, що спровокували кризові явища в державному управлінні в Україні, криється у слабкості сучасної системи управління й зумовлена такими основними чинниками: кількісні та якісні втрати кадрового потенціалу; низький рівень професіоналізму; висока плінність кадрів державної служби; безвідповідальність; корумпованість; низький загальний рівень культури; брак патріотизму [2, с. 19].

До цього переліку, вважає М. Осіичук, можна додати й 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 в цілому та кадрової політики в ній зокрема;

застарілі технології та механізми реалізації державної кадрової політики, недостатній рівень їх теоретичної розробки в науковій літературі;

відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну ролі працівників кадрових служб у керуванні людськими ресурсами на державній службі [3, с.27].

В Україні процес підбору та підготовки кадрів на державну службу регулюється низкою законів та документів: таких, як Закон України «Про державну службу» [1] (ст. 3.) та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» (п. 1) [4] та ін.

Так, законом України «Про державну службу» було скасовано інститут кадрового резерву та інститут атестації, яка проводилася раз на три роки. Наразі передбачено щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішень щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні. До осіб, які претендують на вступ до державної служби, визначено вимоги до їхньої професійної компетенції, що складаються зі спеціальних за загальних вимог. Вказані вимоги знайшли своє відображення у Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» [5].

Конкретні обов'язки та права державних службовців раніше визначалися на основі Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [6], де кожна характеристика складалася з таких розділів: «Завдання, обов'язки та повноваження», «Має право», «Повинен знати», «Кваліфікаційні вимоги» (п. 2.4). Але з 11.07.2017 року цей документ втратив чинність на підставі наказу Національного агентства України з питань державної служби та на сьогодні питання професійно-кваліфікаційних характеристик посад залишається відкритим і не регулюється чинним законодавством.

Наведені у цьому розділі вимоги носили узагальнюючий характер. У разі необхідності, з урахуванням специфіки роботи, складу кадрового резерву, можливостей системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і конкурсу, що проводиться при підборі державних службовців, кваліфікаційні вимоги можуть бути підвищені з метою призначення на відповідні посади найбільш кваліфікованих і досвідчених кандидатів, оновлення та поліпшення якісного складу державних службовців відповідно до потреб державного управління.

Поряд із формулюванням критеріїв якісного розвитку державних службовців, не обходять уваги і кількісні показники їх роботи. На початок 2017 р. на державній службі в Україні працювало 222 тис. ос., на початок 2018 р. - майже 225 тис.ос., на 01.01.2019 р. - вже 226,5 тис. ос. Із зменшенням бюджетного фінансування заробітної плати державних службовців, спостерігається щорічне розширення штату держслужбовців. Зазначену проблему Верховною Радою визначила до розв'язання за допомогою оптимізації трудових ресурсів. Проте її реалізацію було перенесено спочатку на кінець 2019 року, а потім - на четвертий квартал 2020 р. [13].

За стратегією реформування державного управління України (до 2021 р.) у розділі «Державна служба та управління людськими ресурсами» визначено, що цілі реформування, передбачені Стратегією сталого розвитку «Україна-2020» [7], не можуть бути досягнуті без професійних, добросовісних та етичних державних службовців. Актуальність проблеми визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців в Україні пов'язана з необхідністю розв'язання суперечностей між:

вимогами суспільства до професіоналізму фахівців, залучених до публічного управління та адміністрування, і недосконалістю державної політики щодо визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців в Україні;

потребою забезпечення системи публічної служби України висококваліфікованими фахівцями і недосконалістю методик, за якими здійснюється відбір персоналу на цю службу, професійна атестація службовців;

потребою розвитку кадрового потенціалу публічного управління і відсутністю професійних стандартів та неефективністю правового, фінансового, соціально-економічного, інформаційного, психологічного механізмів забезпечення принципів публічного управління та демократії, зокрема прозорості, неупередженості, об'єктивності тощо.

У більшості держав світу система визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців представлена незалежними центрами оцінювання персоналу. Наприклад, American Center for Government Auditing (США); Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (Франція); підрозділи з оцінки та аудиту персоналу Committee Public Governance ОЕСР; «Центр оцінювання ефективності державних органів» (Республіка Казахстан) [14, 15].

Головна мета функціонування подібних центрів з аудиту та оцінювання публічних службовців у сучасних умовах – це зміцнення цілісності держави та суспільства; підвищення рівня довіри населення до

публічної служби; боротьба з корупцією, що є проблемою для багатьох урядів і публічних адміністрацій, особливо в період економічної кризи.

В Україні створений Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС (у минулому – Центр сприяння інституційному розвитку державної служби) [11]. Одним із головних завдань його функціонування є підвищення професійного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Однак, перебуваючи в структурі органу державної влади (Національне агентство України з питань державної служби), Центр не має можливості повноцінно оцінювати та проводити аудит системи управління персоналом в органах публічної влади. Аргументом такого твердження є те, що орган державної влади не може одночасно бути і замовником (розробником політики, розпорядником коштів на реалізацію цієї політики), і виконавцем. Для цього необхідно мати штат професійних психологів, психодіагностів, текстологів та інших фахівців, які спроможні забезпечити валідність процедур оцінювання, контролювати відповідні процеси згідно з принципами неупередженості, відкритості та ін.

Крім проблеми інституційного забезпечення, в Україні спостерігається порушення структурно-логічних зв'язків між базовими документами, що регламентують діяльність щодо визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців в Україні. Хоча є Національна рамка кваліфікацій, проте відсутні такі важливі документи, як Закон України «Про національну систему кваліфікацій» (на розгляді в Верховною Радою України з 2011 р.); Галузевий стандарт публічного управління та адміністрування; Професійний стандарт діяльності публічного службовця; Положення про діяльність асесмент-центрів в Україні [22]. Стандарти вищої освіти другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів підготовки фахівців за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» станом на жовтень 2019 р. мають статус проектів.

Методики, що застосовуються для оцінювання персоналу в органах публічної влади, не мають наукового обґрунтування та експертних підтверджень їх валідності.

У цьому контексті важливо зазначити, що майже всі міжнародні центри з визначення професійних кваліфікацій та сертифікації публічних службовців використовують уже існуючі методики, які мають сертифікати підтвердження їх валідності та міжнародне визнання. Проте в українській практиці відбору персоналу на публічну службу ці методики не застосовуються, хоча це дало б можливість створити профіль кожного службовця. На сторінці профілю службовця може бути сформована картка з визначеними сильними та слабкими професійними навичками, компетенціями, переліком компетентностей, які потрібно вдосконалити.

Також в Україні було створено та запущено он-лайн ресурс для кандидатів «Нова державна служба: доступно про головне» [12]. Мета курсу – сприяти залученню на державну службу найкращих кандидатів та допомогти їм в підготовці до проходження конкурсної процедури на посади фахівців з питань реформ. Курс дає можливість усім бажаючим ознайомитися із інформаційними матеріалами щодо реформи державного управління, базовими знаннями з аналізу політики та стратегічного планування, процедурою проходження етапів конкурсного відбору; отримати на форумах практичні поради і рекомендації від експертів Генерального департаменту, інших конкурсантів; пройти пробне тестування на знання законодавства, аналітичні та вербальні здібності, розв'язання ситуаційних завдань. Але, цей ресурс не охоплює всі посади державної служби.

Якщо взяти приклад міста Маріуполь, то за ініціативи мера, було додатково введено числове та вербальне тестування. Але це також не розв'язало кадрову проблему – однакові завдання в тестуванні виконують як керівники середньої ланки, так і рядові фахівці, тобто приймають на посаду за одним принципом, незалежно від особистих характеристик людини та функціональних обов'язків. І неважливо, що фахівець по роботі з громадянами не має елементарних навичок ввічливого спілкування і стресостійкості, а у керівників не має досвіду і розуміння як організувати роботу в колективі. Формалізм у проходженні тестів визначає позитивне рішення допуску до роботи.

Викладене зумовлює необхідність розробки концептуального документа, щодо визначення професійних кваліфікацій та сертифікації фахівців у сфері публічного управління. Ним, на нашу думку, необхідно вирішити низку таких питань:

- формування прозорої системи підготовки та атестації фахівців у сфері публічного управління із акцентом на професійні компетентності та заснованої на незалежній оцінці кандидатів згідно з кращими світовими практиками, що, в остаточному підсумку, має зробити працю державних службовців більш фаховою та ефективною;

- забезпечення зрозумілого, прозорого і недискримінаційного порядку проведення оцінювання державних службовців через створення сертифікаційного центру як акредитованої відповідно до потреб організації, що створює й реалізує інструменти оцінювання результатів навчання (набутих компетентностей) відповідно до затверджених професійних стандартів, надає особі відповідну професійну кваліфікацію за результатами оцінювання);

- розширити перелік курсів на сайті «Нова державна служба: поступово про головне», щоб кандидат на будь-яку посаду у державній службі мав можливість пройти он-лайн навчання та тестування.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що процесу підбору кадрів в системі професійного розвитку державної служби України сприятиме розробка

концептуального документа щодо визначення професійних кваліфікацій та сертифікації фахівців у сфері публічного управління, налагодження роботи Центру адаптації державної служби до стандартів ЄС.

Література.

1. Закон України «Про державну службу». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 4. Ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. Ковбасюк Ю. В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні. Віче : громад.-політ. і теорет. журн. 2011. № 2. С. 19–21.
3. Осійчук М. С. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління. Вісник державної служби України. 2008. № 3. С. 27–33.
4. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>.
5. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» від 06.04.2016 № 72: Наказ Національного Агенства України з питань державної служби. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.
6. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців від 13.09.2011 № 11 (втратив чинність 11.07.2017 року) . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11#n18>
7. Стратегія реформування державного управління України до 2021 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80>.
8. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп.; за заг. ред. В. С. Куйбіди. К.: НАДУ. 2018. 180 с.
9. Руденко Г.М. Проблеми кадрового складу державної служби в Україні та шляхи їх вирішення. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Дала. 2013. № 16. С. 58-62.
10. Толкованов В. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: інформаційно-аналітичний звіт. 2017. К. 57 С.
11. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.center.gov.ua/>.
12. Нова державна служба: доступно про головне. URL: <https://udl.despro.org.ua/course/view.php?id=79>.
13. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>.
14. American Center for Government Auditing. URL: <https://www.theiia.org/centers/psac/Pages/default.aspx>.
15. Центр оценки эффективности деятельности государственных органов АО "Институт экономических исследований". URL: <https://www.bagalau.kz/>.
16. Олуйко В. М. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток К.: Науковий світ. 2001. 236 с.
17. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державних службовців: основні тенденції державної кадрової політики. Демократичне врядування: науковий вісник. 2009. Вип.4. С. 124-129.
18. Пуліна Т.В. Управління якістю в проектному менеджменті органів публічної влади. Науково-практичний журнал: Інвестиції: практика та досвід. 2017. №18. С. 65—69.
19. Пуліна Т.В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління системи управління якістю в органах влади. Бізнес інформ: науковий журнал. Харків, 2017. №8. С. 259—264.
20. СТАНДАРТ ВИЩОЇ ОСВІТИ РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ перший (бакалаврський) рівень СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ «бакалавр». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>
21. СТАНДАРТ ВИЩОЇ ОСВІТИ РІВЕНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ другий (магістерський) рівень СТУПІНЬ ВИЩОЇ ОСВІТИ «магістр». URL: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/12/SVO_magistr_281-074-Publichne-upravlinnya-ta-administruvannya_red.pdf
22. Законодавство України: офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws>

References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), The Law of Ukraine " About the civil service ", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 29 September 2019).

2. Kovbasiuk Yu. V. (2011) "Modern personnel policy in public administration", *Viche : hromad.-polit. i teoret. zhurn.*, vol. 2, pp. 19-21.
3. Osijchuk M. S. (2008) "Modernization of personnel services as a basis for improvement of public administration", *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy*, vol. 3, pp. 27-33.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), "On approving the Regulations on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14> (Accessed 21 September 2019).
5. Of the National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), "Order On Approval of the Procedure for Determining Special Requirements for Persons Applying for Civil Service Positions of Categories "B" and "B""", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16> (Accessed 30 September 2019).
6. Of the National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), "About the Directory of typical professional and qualification characteristics of positions of civil servants" (expired 11.07.2017), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0011859-11#n18> (Accessed 01 October 2019).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), "Some issues of reforming the state administration of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/474-2016-%D1%80> (Accessed 30 September 2019).
8. Kujbida V.S. (2018) *Reforma systemy derzhavnogo upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiznennia: nauk. dop.* [Public Administration and Local Self-Government Reform in Ukraine: Status, Challenges, Prospects for Implementation: Sciences. Extra], NADU, Kyiv, Ukraine.
9. Rudenko H.M. (2013) "Problems of the civil service personnel in Ukraine and ways to solve them", *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, vol. 16, pp. 58-62.
10. Tolkovanov V. (2017) *Analiz sytuatsii schodo profesijnoi pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyschennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv i posadovykh osib orhaniv mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: informatsijno-analitychnyj zvit* [Situation Analysis on the Training, Retraining and Upgrading of Civil Servants and Officials of Local Self-Government Bodies in Ukraine: Information and Analytical Report], Kyiv, Ukraine
11. Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu (2019), URL: <http://www.center.gov.ua/>
12. Nova derzhavna sluzhba: dostupno pro holovne (2019), URL: <https://udl.despro.org.ua/course/view.php?id=79>
13. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "On approval of the Concept of optimization of the system of central executive bodies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2017-%D1%80>. Accessed 18 December 2018).
14. American Center for Government Auditing (2019) URL: <https://www.theiia.org/centers/psac/Pages/default.aspx>
15. Performance Evaluation Center activities of state bodies Institute of Economic Research JSC (2018) URL: <https://www.bagalau.kz/>
16. Olujko V. M. (2001) *Kadry v rehioni Ukrainy: stanovlennia ta rozvytok* [Personnel in the region of Ukraine: formation and development], Naukovyj svit, Kyiv, Ukraine
17. Parkhomenko-Kutsevil O. (2009) "Improvement of the mechanism of recruitment of civil servants: the main trends of the state personnel policy", *Demokratychnne vriaduvannia: naukovyj visnyk*, vol.4, pp. 124-129.
18. Pulina T.V. (2017) "Quality management in project management of public authorities", *Naukovo-praktychnyj zhurnal: Investytzii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 65-69.
19. Pulina T.V. (2017) "Analysis of internal audit methods for evaluating the quality management system of government bodies", *Biznes inform: naukovyj zhurnal*, vol. 8, pp. 259-264
20. MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE (2018), HIGHER EDUCATION STANDARD HIGHER EDUCATION LEVEL The first (Bachelor's) level of HIGHER EDUCATION LEVELS is "Bachelor", URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-bakalavr.pdf>
21. MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE (2017), HIGHER EDUCATION STANDARD HIGHER EDUCATION LEVEL second (master's) level MASTER'S HIGHER EDUCATION, URL: http://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2017/12/SVO_magistr_281-074-Publichne-upravlinnya-ta-administruvannya_red.pdf
22. Zakonodavstvo Ukrainy: ofitsijnyj veb-portal Verkhovnoi Rady Ukrainy, URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (Accessed 01 October 2019).

Стаття надійшла до редакції 02.10.2019 р.