

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра менеджменту, публічного управління та HR технологій
повна назва кафедри

**ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ
КОНЦЕПЦІЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи магістра

за освітньою програмою «Публічне управління та адміністрування»
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Виконав: здобувач вищої освіти
за другим (магістерським) рівнем
(роботу виконано самостійно,
відповідно до принципів
академічної доброчесності)
групи 217-ПУА-Д23

Владислав ГНЄДИК

(власне ім'я та прізвище)

Керівник:

к-т екон.наук, доцент

Олег ВАСИЛЬЄВ

(власне ім'я та прізвище)

Рецензент Ірина ТОКМАКОВА

(власне ім'я та прізвище)

Харків – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Дана кваліфікаційна робота включає в себе 12 слайдів презентації, 115 аркушів пояснювальної записки формату А4, що включає 25 рисунків, 2 таблиці, 80 літературних джерел.

Ключові слова: КАДРИ, КАДРОВА ПОЛІТИКА, ДЕРЖАВНІ СЛУЖБОВЦІ, ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ.

Об'єктом дослідження є державна кадрова політика у сфері державної служби.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад кадрової політики у сфері державної служби України як необхідної умови стабільного розвитку держави.

У кваліфікаційній роботі визначено сутність, концептуальні основи, цілі, завдання та пріоритети кадрової політики у сфері державної служби. Наведена характеристика кадрової роботи та кадрових служб органів державної влади. Досліджено зарубіжну практику управління кадровими процесами в органах влади.

Проведено комплексний аналіз системи професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів державної служби в Україні.

Запропоновано застосування підходу до розрахунку кількості державних службовців в залежності від чисельності населення в регіонах та коефіцієнту управлінського навантаження на працівників.

ABSTRACT

This qualification work includes 12 presentation slides, 115 sheets of explanatory notes in A4 format, including 25 figures, 2 tables, 80 literary sources.

Keywords: PERSONNEL, PERSONNEL POLICY, CIVIL SERVANTS, PROFESSIONAL TRAINING, QUALIFICATIONS ADVANCEMENT.

The object of the study is the state personnel policy in the field of civil service.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles of personnel policy in the field of civil service of Ukraine as a necessary condition for the stable development of the state.

The qualification work defines the essence, conceptual foundations, goals, objectives and priorities of personnel policy in the field of civil service. The characteristics of personnel work and personnel services of state authorities are given. Foreign practice of managing personnel processes in government bodies is studied.

A comprehensive analysis of the system of professional training and advanced training of civil service personnel in Ukraine is carried out.

It is proposed to apply an approach to calculating the number of civil servants depending on the population in the regions and the coefficient of administrative burden on employees.

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра Менеджмент, публічне управління та HR технології

Ступінь вищої освіти магістр

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

(вчене звання)

Олена ДИКАНЬ

(власне ім'я та прізвище)

21 жовтня 2024 р.



(підпис)

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Владиславу Гнедику

(власне ім'я та прізвище)

1. Тема роботи «Проблеми розробки і реалізації концепції кадрової політики державної служби в Україні»

керівник роботи Олег Васильєв, к.е.н, доцент

(власне ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджено розпорядженням по економічному факультету від “___”
2024 року №

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи 10 січня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Закони України, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, наукова література з питань кадрової політики державної служби

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Сутність, концептуальні основи, цілі, завдання та пріоритети кадрової політики у сфері державної служби. Кадрова робота та кадрові служби органів державної влади. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. Професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр. Професійне навчання державних службовців Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, центральних органів влади у 2021–2023 рр. Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових

осіб місцевого самоврядування у 2021–2023 рр. Удосконалення структури та функцій органів регіональної влади в умовах реформи державного управління. Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій розвитку управлінських кадрів державної служби. Впровадження інноваційних технологій оцінювання діяльності кадрів державної служби з залученням незалежних інституцій експертної оцінки та громадськості.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
1 Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері державної служби – два аркуші (формат А4); 2 Аналіз системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр.– п'ять аркушів (формат А4); 3 Шляхи удосконалення механізмів кадрової політики державної служби – чотири аркуші (формат А4).

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері державної служби	08.11.2024	
2	Аналіз системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр.	22.11.2024	
3	Шляхи удосконалення механізмів кадрової політики державної служби	12.12.2024	
4	Графічна частина	10.01.2025	

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Владислав ГНЄДИК

(власне ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____





(підпис)

Олег ВАСИЛЬСВ

(власне ім'я та прізвище)

Зміст

Вступ	7
1 Теоретичні аспекти кадрової політики у сфері державної служби	10
1.1 Сутність, концептуальні основи, цілі, завдання та пріоритети кадрової політики у сфері державної служби	10
1.2 Кадрова робота та кадрові служби органів державної влади	20
1.3 Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади	26
Висновки до першого розділу	36
2 Аналіз системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр.	37
2.1 Професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад у контексті реформування державного управління в Україні у 2021-2023 рр.	37
2.2 Професійне навчання державних службовців Офісу Президента України, Секретаріату Кабінету Міністрів України, Апарату Верховної Ради України, Державного управління справами, центральних органів влади у 2021–2023 рр.	45
2.3 Підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування у 2021–2023 рр.	50

Зм..	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат				
Розробив		Гнедик В.С.			Проблеми розробки і реалізації концепції кадрової політики державної служби в Україні	Літ.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Васильєв О.Л.				5	115	
Н. Контр.		Крихтіна Ю.О.				УкрДУЗТ		
Затверд.		Дикань О.В.						

Висновки до другого розділу	67
3 Шляхи удосконалення механізмів кадрової політики державної служби	70
3.1 Удосконалення структури та функцій органів регіональної влади в умовах реформи державного управління	70
3.2 Організаційні та мотиваційні аспекти впровадження сучасних технологій розвитку управлінських кадрів державної служби	77
3.3 Впровадження інноваційних технологій оцінювання діяльності кадрів державної служби з залученням незалежних інституцій експертної оцінки та громадськості	87
Висновки до третього розділу	98
Висновки	101
Список використаних джерел	105

						Лист
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		6

Список використаних джерел

- 1 Ковбасюк, Ю.В. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку [Текст] : наук. доп. / Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.
- 2 Бодрова, І.І. Питання формування кадрового складу центральних органів виконавчої влади в Україні [Текст] / І.І. Бодрова // Materialy VI Mezinarodm vedecko-praktickou konferenci «Vedecky pokrok na prelomu tisfcileti - 2009». - Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o., 2009. - DM 2. Prawo. - S. 11-14.
- 3 Бутко, М. Сучасні пріоритети кадрової роботи у сфері державного управління [Текст] / М. Бутко, І. Протченко // Вісник державної Служби України. - 2010. - № 4. - С. 52-57.
- 4 Воронько, О.А. Формування кадрів державного управління, їх еліти: деякі аспекти і проблеми [Текст] / О.А. Воронько // Вісник УАДУ. - 2002.- № 1. - С. 15-26.
- 5 Воронько, О.А. Формування кадрів державної служби, управлінської еліти - основа втілення кадрової політики [Текст] / О.А. Воронько // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні. - 2001. - Т. 1. - С. 367-370.
- 6 Воронько, О.А. Кадрова політика - універсальний важіль державного будівництва [Текст] / О. А. Воронько // Вісник УАДУ. - 2004. - № 3. - С. 141-148.
- 7 Гончарук, Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика [Текст] /: монографія / Н.Т. Гончарук. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. - 343 с.
- 8 Гончарук, Н.Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток [Текст] / Н.Т. Гончарук. - Д. : ДРІДУ, 2007. - 239 с.
- 9 Гончарук, Н.Т. Планування й розвиток професійної кар'єри керівного

персоналу у сфері державної служби [Текст] / Н.Т. Гончарук // Актуальні пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. - Д.: Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. НаДУ, 2006. - Вип. 3. - С. 167-180.

10 Олуйко, В.М. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення [Текст] : монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, Г. Сурай та ін. - К.: НАДУ, 2008. - 420 с.

11 Войтович, Р.В. Державна служба і кадрова політика [Текст] : наук. розробка / Р.В. Войтович, В.В. Карлова, А.П. Рачинський та ін. – К. : НАДУ, 2015. – 56 с.

12 Дембіцька, С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні [Електронний ресурс] / С. Дембіцька. - Режим доступу : <http://journals.uran.ua/index.php/2415-3818/article/viewFile/67100/62407>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

13 Нижник, Н.Р. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади [Текст] /: навч. посіб. / Н.Р. Нижник, В.М. Олуйко. - Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2002. - 352 с.

14 Дімова, О.В. Особливості кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] / Дімова О.В. - Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-1/doc/3/05.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

15 Дьомін, О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами [Текст] / О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сороко // Вісник державної служби України. - 2001. - № 2. - С. 5.

16 Жук, Н.Б. Державна кадрова політика. Державний архів Львівської області [Електронний ресурс] / Н.Б. Жук. - Режим доступу : <http://www.archivelviv.gov.ua/materials/publications/articles/derzhavna-kadrova-politika/>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

17 Кагановська, Т.Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні [Текст] : автореф. дис. ... докт.

юрид. наук : 12.00.07 / Т.Є Кагановська. - К., 2012. – 30 с.

18 Кагановська, Т.Є. Функціональна змістовність діяльності кадрових підрозділів по забезпеченню державного управління [Текст] / Т.Є. Кагановська // Форум права. - 2010. - № 3. - С. 157-162.

19 Сороко, В.М. Кадрова політика і державна служба [Текст] : конспект лекцій / В.М. Сороко. - К. : НАДУ, 2009. - 104 с.

20 Серьогін, С.М. Кадрова політика і державна служба [Текст] : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін. - Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. - 352 с.

21 Канавець, М.В. Актуальні проблеми формування засад державної кадрової політики в Україні [Електронний ресурс] / Канавець М. В. - Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3Z05.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

22 Карпа, М. Методи управління кадровими процесами у контексті становлення публічної служби в Україні [Текст] / М. Карпа // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 37. – Львів : ЛРІ НАДУ, 2013. – 470 с.

23 Карпенко, О.А. Необхідність врахування світових тенденцій розвитку при формуванні і реалізації державної кадрової політики [Текст] / О.А. Карпенко // Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення : монографія. - К. : НАДУ, 2007. - С. 355-370.

24 Кікіньова, К. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів [Електронний ресурс] / К. Кікіньова. - Режим доступу : http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book7n_2008/doc/3/09.pdf. – (Дата звернення: 20.12.2024).

25 Козаков, В.М. Професіоналізм як визначальна ціннісна ознака державного управління [Електронний ресурс] / В.М. Козаков. - Режим доступу : <http://nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2007-2/txts/06kvmvgs.htm>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

26 Колесніков, Б. Адаптація кадрової роботи в системі державної служби України до стандартів ЄС [Текст] / Б. Колесніков, Г. Батраченко // Актуал. пробл. європейської та євроатлантичної інтеграції України : Матеріали II регіон. наук.-практ. конф. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2010. - С. 110-112.

27 Колесніков, Б.П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні [Текст] : монографія / Б.П. Колесніков, І.Г. Батраченко. - Донецьк : Норд-Прес, 2011. - 136 с.

28 Колісніченко, Н.М. Оцінювання професійної діяльності державних службовців: аналіз сучасних підходів [Текст] / Н.М. Колісніченко, Л.М. Корчагіна // Вісник державної служби України. - 2010. - № 3.- С. 43-47.

29 Колісніченко, Н.М. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи / Н.М. Колісніченко, Г.Г. Стойкова [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-4/R3Z09knmesp.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

30 Кушнірук, В.М. Організація діяльності державного службовця [Текст] : конспект лекцій / В.М. Кушнірук. - Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. - 544 с.

31 Луговий, В.І. Наука державного управління і особливості модернізації підготовки фахівців державно-управлінської справи [Текст] / В.І. Луговий // Матеріали симпозіуму за міжн. участю “Проблеми й тенденції розвитку галузі науки “Державне управління” в Україні: від теорії до практики (з нагоди 10-річчя галузі науки “Державне управління”). – К., 2007. - С. 3-5.

32 Лучанінова, Л.О. Державна кадрова політика - найважливіша передумова зміцнення держави [Електронний ресурс] / Л. О. Лучанінова. - Режим доступу : www.kbuaara.kharkov.ua. – (Дата звернення: 20.12.2024).

33 Мартиненко, В.П. Кадрова політика як інструмент управління кадровим потенціалом [Електронний ресурс] / В.П. Мартиненко, Н.В. Руденко // Ефективна економіка ; Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет, 2014. - Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2900>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

34 Мельник, І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс] / І.М. Мельник. - Режим доступу : www.academy.gov.ua. – (Дата звернення: 20.12.2024).

35 Мустафаєва У. Реформування державної служби України: аналіз кадрової складової [Електронний ресурс] / У. Мустафаєва. - Режим доступу : [http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01\(20\)/27.pdf](http://www.dbuara.dp.ua/vidavnictvo/2014/2014_01(20)/27.pdf). – (Дата звернення: 20.12.2024).

36 Оболенський, О.Ю. Державна служба [Текст] : навч. посібник / Ю. Оболенський. - К. : КНЕУ, 2003. - 344 с.

37 Олуйко, В.М. Державна кадрова політика в регіоні України: формування і реалізація : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.04 / В.М. Олуйко. - К., 2001. - 20 с.

38 Олуйко, В.М. Шляхи вдосконалення реалізації державної кадрової політики в регіонах України [Текст] / В.М. Олуйко // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні : Матеріали наук.-практ. конф. - К. : Вид-во УАДУ, 2001. - Т. 1.

39 Пархоменко-Куцевіл, О.І. Механізм формування кадрового потенціалу державної служби в Україні - базовий елемент механізмів державного управління [Текст] / О.І. Пархоменко-Куцевіл // Актуальні проблеми державного управління : Зб. наук. пр. - Д.: ДРІДУ УАДУ, 2004. - Вип.2(16). - С.188-194.

40 Якубовський, О.П. Розробка пріоритетів регіональної кадрової політики у контексті розвитку публічної служби [Текст] / О.П. Якубовський, І.Л. Росколотько, Н.В. Сокур та ін. - К. : НАДУ, 2012. - 52 с.

41 Сидоренко, П.В. Основні складові нормативно-правового регулювання кадрового забезпечення державної служби [Текст] / П.В. Сидоренко // Університетські наукові записки. - 2008. - № 4 (28). - С. 382-386.

42 Трошан, А.О. Необхідність формування ефективної кадрової служби органів місцевого самоврядування в сучасних умовах [Електронний ресурс] / А.О.

Трошан. - Режим доступу : <http://intkonf.org/troshan-ao-neobhidnist-formuvannya-efektivnoyi-kadrovoyi-sluzhbi-organiv-mistsevogo-samovryaduvannya-v-suchasnih-umovah/>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

43 Черкасова, А.С. Атестація державних службовців як складова кадрових технологій [Електрон. наук. фах. вид.] / А.С. Черкасова. - Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/i-pdf/vamscudu_2010_1_17.pdf. – (Дата звернення: 20.12.2024).

44 Чухлебов, І.О. Система інформаційного забезпечення кадрової політики органу публічної адміністрації [Текст] / І.О. Чухлебов // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». - 2017. - Вип. Т. 2. - С. 86-90.

45 Чухлебов, І.О. Інформаційна сфера та діяльність підрозділів по роботі з персоналом органів публічної адміністрації [Текст] / І.О. Чухлебов // Реформування національного та міжнародного права : перспективи та пріоритети: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 20-21 січня 2017 року). - Одеса : ГО «Причорноморська фундація права», 2017. -С. 35-39.

46 Чухлебов, І.О. Інформаційно-правові відносини у сфері кадрової політики органів публічної адміністрації [Текст] / І.О. Чухлебов // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка. - 2016. - № 4 (76). - С. 146-156.

47 Чухлебов, І.О. Сучасна кадрова політика органу публічної адміністрації [Текст] / І.О. Чухлебов // Актуальні питання розвитку державності та правової системи в сучасній Україні : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 28-29 жовтня 2016 року). - Запоріжжя : ЗНУ, 2016. - С. 34-38.

48 Ковбасюк, Ю.В. Сучасна кадрова політика в державному управлінні [Текст] / Ю.В. Ковбасюк // ВІСНІК : громад.-політ. і теорем. вид. – 2011. – № 2. – С. 19–21.

49 Осійчук, М.С. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення

державного управління [Текст] / М.С. Осійчук // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 27–33.

50 Osborne D. Reinventing Government [Текст] / D. Osborne, T. Gaebler. – N.-Y., 1992. – 169 p.

51 Капінус, М.Р. Світові тенденції розвитку державної служби [Текст] / М.Р. Капінус // Державна служба України в історичному контексті: проблеми становлення та розвитку : матеріали наук.-практ. конф. до 90-річчя держ. служби України (Київ, 18 листоп. 2008 р.) : у 2 т. – К. : НАДУ, 2009. – Т. 2 : у 3 ч. – Ч. 3. – 96 с.

52 Кіцак Т. Зарубіжні системи підготовки державних службовців [Текст] / Т. Кіцак // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. ЛРІДУ НАДУ. – Вип. 18/19. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. – 560 с.

53 Корнута, Л.М. Європейський досвід підготовки державних службовців для України : концепції та форми [Текст] / Л.М. Корнута // Visegrad Journal on Human Rights. – 2017. – № 6/2. – С. 81–86.

54 Гриненко, В. Професійне навчання вищих керівних кадрів для державної служби в зарубіжних країнах [Текст] / В. Гриненко // Вісник УАДУ. – 2005. – № 3. – С. 162-169.

55 Боссарт, Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС : нові тенденції та вплив інтеграційного процесу [Текст] / Д. Боссарт, К. Деммке. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.

56 Василенко, И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия [Текст]: учеб. пособие / И.А. Василенко. – М. : Логос, 2000. – 200 с.

57 Витко, Т. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід [Текст] / Т. Витко. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2011. – 40 с.

58 Тимощук, В.П. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України [Текст] / В.П. Тимощук, А.М. Школик. – К. : Конус, 2007. – 735 с.

59 Ковбасюк Ю.В. Світові моделі державного управління: досвід для України [Текст] / Ю.В. Ковбасюк, С.В. Загороднюк, П.І. Крайнік, Х.М. Дейнега. - К. : НАДУ, 2012. - 612 с.

60 Храброва, Ю.В. Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування [Текст] / Ю.В. Храброва // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Юриспруденція. - 2014. - № 12. - Т. 1. -С. 6264.

61 Драган, І.О. Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду [Текст] / І.О. Драган // Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання. – 2013. – № 1.

62 Стельмашук, Л.С. Особливості кар'єрного просування державних службовців у США [Текст] / Л.С. Стельмашук // Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26 березня 2010 р. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2010. – 372 с.

63 Початкова підготовка та безперервне навчання державних службовців у Франції : Франція в Україні (Посольство Франції в Україні) [Електронний ресурс]. - Режим доступу : www.ambafrance-ua.org. – (Дата звернення: 20.12.2024).

64 Нечухрана, Ю. Особливості оцінки результатів практичної діяльності персоналу державної служби в деяких країнах Європейської Співдружності [Текст] / Ю. Нечухрана // Економіка та держава. - 2012. - № 7.- С. 110-112.

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

66 Нечухрана, Ю. Кадрова політика на публічній службі в Німеччині : зарубіжний досвід для вітчизняної практики [Текст] / Ю. Нечухрана // Вісник державної служби України. - 2011. - № 3. - С. 53-57.

67 Нікологорська, В.В. Організація підготовки кадрів місцевого

самоврядування в Латвії [Текст] / В.В. Нікологорська // Теорія та практика державної служби : мат-ли наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 18-19 вересня 2009 р. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2009. - С. 244-246.

68 Прокопенко, Л. Організація професійного навчання державних службовців у Польщі [Текст] / Л. Прокопенко // Акт. проблеми європ. інтеграції та євроатлант. співробітництва України : мат-ли 9-ї регіон. наук.-практ. конфер. 17 травня 2012 р., м. Дніпропетровськ. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. - С. 218-220.

69 Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади станом на 31.12.2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

70 Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 31.12.2022 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4%D0%BA%D0%B2.22.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

71 Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2023 [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika4kv23-1.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

72 Статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2021 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9E%D0%9F%202021.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

73 Узагальнений статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2022 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82>

2%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9E%D0%9F%2022%D0%BE%D1%81%D1%82.pdf. – (Дата звернення: 20.12.2024).

74 Узагальнений статистичний звіт про результати моніторингу оплати праці державних службовців у 2023 році [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/OPLATA%20PRACI/%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%9E%D0%9F%202023%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82%D1%83.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

75 Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021-2023 рр. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

76 Гавриш, О.А. Технології управління персоналом [Текст]: монографія / О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич, Н.В.Семенченко.- Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. - 528с.

77 Про державну службу [Електронний ресурс] : [закон України: офіц. текст : станом на 02 жовт. 2019 р.]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

78 Про засади державної регіональної політики [Електронний ресурс] : [закон України: офіц. текст : станом на 02 лют. 2015 р.]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/889-19>. – (Дата звернення: 20.12.2024).

79 Деякі питання реформування державного управління України [Електронний ресурс] : [постанова Кабінету Міністрів України: офіц. текст : станом на 18 вер. 2019 р.]. - Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/474-2016-%D1%80>. – (Дата звернення:

20.12.2024).

80 Ващенко, К. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь [Текст] / К. Ващенко, В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова, Ю. Вернигор. – К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. – 140 с.