

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11)

Лень Олена Олександрівна,

аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: phdphdphd@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7499-2810>

Lien Olena Oleksandrivna,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: phdphdphd@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7499-2810>



ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: НАПРЯМКИ І ПРІОРИТЕТИ

Анотація. У статті розкрито інституційні та технологічні основи політики забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління у нинішній Україні. Забезпечення кадрової безпеки є не лише одним із основних напрямків діяльності будь-якої сучасної організації, а й найголовнішою функцією управління. Аргументовано вплив факторів кадрової безпеки на публічну кадрову політику. Виявлено основні недоліки українських кадрових практик, які стримують інституціоналізації кадрової політики у системі управління. Узагальнено заходи збільшення ефективності забезпечення кадрової безпеки в умовах модернізації публічного управління через застосування інноваційних кадрових технологій. Визначено, що підвищення рівня забезпечення кадрової безпеки сучасної України безпосередньо залежить від моральності управлінського корпусу, його активної громадянської позиції та стратегічних орієнтирів.

Мета роботи. Метою статті є комплексне обґрунтування забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління та окреслені напрямки і пріоритети підвищення її ефективності та дієвості.

Методологія. З метою створення ефективного забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління, необхідно розробити цілісну систему організаційних заходів, а саме: створення умов для самостійного професійного розвитку публічних службовців; формування нових механізмів мотивації службовців до безперервного професійного розвитку; розробка заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання службовців, і навіть структури їхнього грошового утримання; підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності публічних органів; впровадження нової методики оцінки та системи моніторингу ефективності діяльності підрозділів цих органів із профілактики корупційних та інших правопорушень.

Наукова новизна. Виділено важливі напрямки кадрової політики у системі публічної служби, а саме реалізація дійового механізму підбору кадрового складу публічних службовців та роботи з ним; збільшення престижу публічної служби та авторитету публічних службовців; поліпшення програм підготовки та фахового розвитку публічних службовців. Підкреслено, що однією з головних умов забезпечення кадрової безпеки сучасної України є саме моральність управлінського

корпусу, його активна громадянська позиція, патріотизм, що має першорядне значення в умовах нинішнього економічного та геополітичного протистояння.

Висновки. Наголошено на тому, що формування управлінського кадрового потенціалу публічного апарату різних рівнів – процес тривалий і тому не може розвиватися автоматично. Доведено, що він може бути продуктивним, якщо здійснюватиметься на базі науково обґрунтованої стратегії держави, розрахованої на тривалу перспективу. Підкреслено, що серед необхідних факторів, які знижують кадрові загрози та запобігають «кадровому голоду» в нашій країні, слід особливо виділити оперативність, компетентність, надійність та професіоналізм функціонування публічного апарату. Зазначено, що від спрямованості та адаптованості публічної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не тільки розвиток держави та покращення життя українських громадян, а й імідж всієї країни.

Ключові слова: кадрова безпека, публічне управління, реформування, публічна служба, професійний розвиток персоналу.

PERSONNEL SAFETY POLICY IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE: DIRECTIONS AND PRIORITIES

Abstract. The article reveals the institutional and technological foundations of the policy of personnel security of public administration in today's Ukraine. Ensuring personnel security is not only one of the main activities of any modern organization, but also the most important function of management. The influence of personnel security factors on public personnel policy is argued. The main shortcomings of Ukrainian personnel practices that hinder the institutionalization of personnel policy in the management system have been identified. Measures to increase the efficiency of personnel security in the modernization of public administration through the use of innovative personnel technologies are summarized.

The purpose of the work. The purpose of writing the article is a comprehensive justification of personnel security in the public administration system and outlined areas and priorities for improving its efficiency and effectiveness.

Methodology. In order to create effective security of personnel in the system of public administration, it is necessary to develop a comprehensive system of organizational measures, namely: creating conditions for independent professional development of public servants; formation of new mechanisms of motivation of employees to continuous professional development; development of measures to improve the system of material incentives for employees, as well as the structure of their financial support; increasing the effectiveness of anti-corruption mechanisms in the activities of public bodies; introduction of a new methodology for assessing and monitoring the effectiveness of the units of these bodies in the prevention of corruption but also the image of the whole country.

Scientific novelty. Important areas of personnel policy in the public service system are highlighted, namely the implementation of an effective mechanism for recruiting and working with civil servants; increasing the prestige of public service and the authority of public servants; improving training and professional development programs for civil servants. It should be emphasized that one of the main conditions for ensuring the personnel security of modern Ukraine is the morality of the governing body, its active civil position, patriotism, which is of paramount importance in the current economic and geopolitical confrontation.

Conclusions. It is emphasized that the formation of managerial human resources of the public apparatus at different levels is a long process and therefore cannot develop automatically. It has been proven that it can be productive if it is carried out on the basis of a scientifically sound strategy of the state, designed for the long term. It was emphasized that among the necessary factors that reduce personnel threats and prevent «staff shortage» in our country, we should emphasize the efficiency, competence, reliability and professionalism of the public apparatus. It is noted that the orientation and adaptability of public personnel policy to the needs of Ukrainian society depends not only on the development of the state and improving the lives of Ukrainian citizens, but also the image.

Key words: personnel security, public administration, reform, public service, professional development of personnel.

Вступ.

Сучасний розвиток української держави характеризується багатьма властивостями у всіх сферах суспільного життя, включаючи публічне управління, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми явищами та процесами. Останніми роками у національній системі публічної влади відбувається досить складні та суперечливі процеси, спрямовані на радикальне реформування неефективної системи публічного управління. Очевидно, що в таких умовах ця система потребує негайної модернізації. Це дозволить створити збалансовану, надійну та ефективну сучасну систему публічного управління.

Спроби модернізації української публічної служби робляться регулярно, різні керівники та експерти озвучують пропозиції щодо модернізації тих чи інших елементів публічної служби. Доцільно підкреслити, що багато із проблемних питань публічної служби України зумовлені існуючим нормативно-правовим регулюванням. Для того, щоб зробити ривок у процесі трансформації системи та забезпечити органи публічної влади висококласними спеціалістами, які володіють навичками, компетенціями та досвідом, які необхідні для досягнення національних цілей, потрібно переглянути законодавчі норми та методичні рекомендації, що регулюють систему управління кадрами на публічній службі та процедури і інструменти, що підтримують їх, а також запровадити нові процеси роботи з кадрами та людським капіталом.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою

Загально-методологічні проблеми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління знайшли своє відображення в працях Н. Гибало, А. Дементьєвої, Б. Єрьоміна, В. Зотова, В. Куликова, К. Хартанович та ряду інших вчених і фахівців. Проте можна додати, що дане питання вивчено недостатньо.

Сутність та зміст поняття «кадрова політика»

Найважливішим соціально-політичним явищем у житті та діяльності будь-якої держави та суспільства є публічна кадрова політика. У широкому розумінні слова під публічною кадровою політикою розуміється загальна система офіційно визнаних цілей та пріоритетів, принципів та завдань діяльності держави щодо регулювання всіх кадрових процесів та відносин в країні. У вузькому сенсі публічна кадрова політика – це вираження стратегії держави щодо формування та розвитку професійних якостей та раціонального використання кадрового потенціалу країни (Серьогін, 2011, с. 352).

Слід зауважити, що першим етапом вироблення публічної кадрової політики є теоретичне обґрунтування та визначення її концепції, тобто системи вихідних позицій та провідних ідей, що розкривають наукові основи підходу держави до вирішення кадрових проблем, завдання та пріоритетні напрями ефективного розвитку і раціонального вживання кадрового потенціалу та кадрового складу країни.

Якщо розглядати концепцію публічної кадрової політики, то за своєю суттю вона, являє собою програмну позицію держави у кадровій діяльності. Концепція стає державною політикою, коли вона офіційно визнана та нормативно узаконена на державному рівні. Після цього ідеї та положення концепції стають офіційними стратегіями та тактиками держави.

Варто зауважити, що якщо чітко не бачити проблеми у кадровому потенціалі організації, приділяючи увагу лише співробітникам, які є сьогодні, можна втратити стратегічний напрямок, та зрештою всі цілі публічної кадрової політики стануть не науковими, непередбачуваними, бюрократичними, а кадрові заходи – закритими та корумпованими. Від стану кадрового складу залежить успіх розвитку суспільства загалом. Тому у різноманітті напрямів та сфер публічної політики кадрова політика займає ключові позиції.

Публічна кадрова політика та особливо кадрова діяльність регулюється за допомогою нормативно-правових актів – владних розпоряджень публічних органів, які встановлюють, змінюють чи скасовують норми права. Нормативно-правові акти, що регламентують кадрові процеси та відносини, класифікуються в залежності від їх правового рівня чи ступеня юридичної сили. На першому правовому рівні знаходиться Конституція України, потім слідує конституційні закони, далі підзаконні акти – укази та розпорядження Президента України, постанови та інші нормативно-правові акти (Федорчук, 2015, с. 27).

Доцільно підкреслити, що кадрова політика забезпечує розвиток та найкраще використання професійних та особистісних можливостей людини з урахуванням вимог, завдань та резервів конкретного органу влади, причому на всіх етапах публічної служби. Публічна кадрова політика виступає стратегією, теоретико-політичною основою управління персоналом публічної служби. Головним принципом публічної кадрової політики є вираження державного, загальнонаціонального інтересу, захист конституційних прав та свобод громадянина у сфері

праці. Предметом особливої уваги публічної кадрової політики є розвиток людини, раціональне використання її професійних здатностей та особистісних резервів (Федорчук, 2015, с. 28).

Цікавим є той факт, що публічна кадрова політика спрямована на збільшення ефективності публічної служби. Наразі йде процес модернізації роботи з кадрами, держава продовжує підвищувати вимоги до публічних службовців, щоб звести до мінімуму кількість низько кваліфікованих працівників, проте, до довершеності ще дуже далеко.

Метою публічної кадрової політики, поза сумнівом, є ріст ефективності публічного управління як інституту. Для цього держава слідує системі осново твочих цілей:

- реалізація цілей та функцій держави щодо забезпечення високої якості життя громадян;
- організація високопрофесійної ефективної трудової діяльності населення України;
- підвищення людського потенціалу.

Слід відмітити, що публічна кадрова політика спрямована на те, щоб управління державою на кожному етапі реалізації було ефективним. Незначний рівень кадрів може призвести до проблем у роботі органів публічної влади. В українській державі в основу кадрової політики покладено такі вимоги: підбір кадрів не тільки за діловими, професійно-кваліфікаційними критеріями, а й за моральними якостями на основі всебічної та неупередженої оцінки; відкритість у вирішенні всіх кадрових питань з огляду на громадянську думку.

Принципи публічної кадрової політики.

Головне значення принципів публічної служби полягає в тому, що вони визначають правове та організаційне утримання, побудову та функціонування публічної служби, встановлюють найважливіші зв'язки у цьому механізмі управління. Маючи суб'єктивну природу, принципи об'єктивні за змістом, адже відображають об'єктивні зв'язки, тенденції та закономірності у сфері адміністративної діяльності.

Принципи публічної кадрової політики можна розділити на три групи: базові (загальні), спеціальні та приватні. Базові – це конституційні (загальні) принципи, що визначають сутнісні риси публічної кадрової політики в цілому. Вони властиві для всіх видів кадрової діяльності, у тому числі й для публічної служби.

До них слід віднести: науковість, реалістичність, законність, демократизм, комплексність, системність, єдність, цілісність та багаторівневий характер, перспективність, духовно-моральний характер, гуманізм, гласність та від-

критість, соціальна справедливість, принцип рівних резервів, об'єктивна оцінка фахових та особистісно-моральних якостей співробітника. Ці принципи надають публічній кадровій політиці легітимність, цілеспрямованість, змістовну визначеність та необхідний прагматизм. Спеціальні принципи виражають функціональне призначення, пріоритети, змістовні елементи публічної кадрової політики, характерні для публічної служби (Артеменко, Гончарук, 2012, с. 181).

До публічної служби застосовані такі спеціальні принципи публічної кадрової політики:

- рівний доступ до публічної служби з урахуванням фахової підготовки та ділових якостей;
- професіоналізм та компетентність людей, покращення професійної майстерності співробітників;
- облік заслуг та ділових якостей співробітників у їхній професійній службовій діяльності;
- правова та соціальна захищеність кадрів;
- стимулювання службової кар'єри кадрів: контроль (у тому числі громадський) за кадровою діяльністю у публічному органі;
- єдність кадрової команди.

Приватні засади публічної кадрової політики регулюють діяльність окремих елементів кадрових процесів на публічній службі (Артеменко, Гончарук, 2012, с. 182). Наприклад, існують приватні принципи кадрового забезпечення публічного апарату, принципи пошуку, підбору та відбору службовців, принципи проходження публічної служби, службового зростання, фахового розвитку персоналу, принципи управління персоналом та ін.

Варто зазначити, що існують інші, «тіньові» принципи реалізації кадрової політики на публічній службі, які є досить поширеними в Україні: абсолютизація командного принципу формування персоналу публічної служби; підбір та призначення кадрів лише за рисами родинних, земляцьких, дружніх та інших зв'язків; корпоративної закритості; принцип не фахової майстерності, а особистої відданості; принцип «телефонного права». Це відбувається там, де навмисне ігнорується законодавство про публічну службу та кадрову політику, де формально та упереджено проводяться атестації або конкурси на заміщення вакантних посад, де відсутній службовий та громадський контроль, гласність та відкритість кадрових переміщень. По суті, це зневажання, як норм права, та й норм моралі.

Важливими напрямками кадрової політики у системі публічної служби є: реалізація

дійового механізму підбору кадрового складу публічних службовців та роботи з ним; збільшення престижу публічної служби та авторитету публічних службовців; поліпшення програм підготовки та фахового розвитку публічних службовців.

Реалізація перелічених вище пріоритетних напрямів передбачає вирішення низки основних завдань: управління розвитком професійних якостей публічних службовців; оновлення та ротація кадрового складу публічних службовців; формування кадрового резерву та забезпечення його дійового використання; об'єктивна оцінка результатів діяльності публічних службовців передусім під час проведення атестації або кваліфікаційного іспиту (Кагановська, 2010, с. 321).

Одним із головних напрямом кадрової політики у системі публічної служби є підготовка публічних службовців та забезпечення здобуття ними додаткової фахової освіти (фахова перепідготовка, збільшення кваліфікації та стажування).

Обґрунтування необхідності реформування публічного управління.

Сучасні процеси модернізації визначають необхідність реформування публічного управління. Організація публічної кадрової політики має бути заснована на інноваційних підходах щодо забезпечення кадрової безпеки. Доцільно зауважити, що публічне управління в нинішній Україні проходить складний процес реформування, зумовлений модернізацією усєї системи, яка потребує запровадження інноваційних форм та методів публічного адміністрування.

Одне з головних проблемних питань публічного управління – необхідність забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування політично орієнтованими, висококваліфікованими спеціалістами, здатними ефективно

реалізовувати делеговані політичні та державні функції, представляти публічну владу та користуватися підтримкою населення. У зв'язку з цим проблема забезпечення кадрової безпеки є досить на зрілою, що пояснюється нестабільністю національної та регіональної економіки, «появою нецивілізованих форм конкурентної боротьби, падінням етичних норм взаємовідносин учасників соціально-економічних відносин, наростанням кадрових та соціальних ризиків» (Мохова, 2019).

Доцільно зазначити, що проблему забезпечення кадрової безпеки як механізму кадрової політики в Україні можна розглядати у двох вимірах: управлінському та політичному. Перший вимір пов'язаний із питаннями ефективності та якості існуючої бюрократії, кваліфікації чиновників, наявності та формування кадрового резерву. Друге тісно пов'язане з політичною ситуацією, зі зміною еліт тощо. І. Кушніренко вказує, що в рамках публічної кадрової політики у сьогоднішній Україні відзначається недолік у застосуванні ефективних інструментів протидії системної корупції, заходів, спрямованих на оптимізацію діяльності державного апарату шляхом підняття ефективності праці та конкурентоспроможності управлінських кадрів, у тому числі публічних співробітників (Кушніренко, 2018, с. 98).

Основні недоліки українських кадрових практик у системі органів публічного та муніципального управління, які виділяють дослідники можна побачити нижче на рисунку.

Однією з проблем реалізації кадрової політики в органах публічної влади є розробка механізму обліку та оцінки рівня розвитку соціальних установок, цінностей, інтересів та мотивів професійної діяльності співробітників. Йдеться не лише про рівень їх утворення та організа-



Рис. 1. Недоліки українських кадрових практик у системі органів публічного та муніципального управління

Джерело: побудовано автором за [2]

ційно-адміністративні якості, а також про їх здатність забезпечувати владні повноваження. Так, для багатьох публічних службовців робота дозволяє повністю реалізувати свій професійний потенціал, а також відкриває перспективи посадового та професійного зростання. Разом з тим є деякі службовці, які неясно представляють перспективи професійного та посадового зростання.

Варто зауважити, що процес сучасного етапу трансформації публічної кадрової політики потребує кардинальних змін у всіх галузях управління суб'єктів країни. Публічна служба тісно пов'язана із цінностями, прийнятими у суспільстві. Публічні співробітники у своїй роботі повинні спиратися на норми моралі та моральності, приймаючи рішення, виходячи з інтересів суспільства, а не зі своїх корисливих приватних інтересів.

Слід погодитись з думкою науковця В. Волик, який вважає, що «у сучасних умовах демократична держава і загалом суспільство об'єктивно пред'являють високі вимоги як до інститутів управління і публічної служби, так і до особистості публічного службовця, вирішального різні аспекти виключно складних завдань модернізації та безпеки країни, життєзабезпечення громадян, їх духовно-морального виховання тощо» (Волик, 2015, с. 168). Таким чином, публічна служба виступає механізмом послідовної розробки, створення, закріплення та трансляції духовних цінностей, соціально-культурного обслуговування людей.

Необхідно підкреслити, що однією з головних умов забезпечення кадрової безпеки сьогочасної України є саме моральність управлінського корпусу, його активна громадянська позиція, патріотизм, що має першорядне значення в умовах нинішнього економічного та геополітичного протистояння. Водночас незавершеність процесів інституціоналізації публічної кадрової політики створює реальні загрози кадрової безпеки сучасної України. Звісно ж, що оптимізація заходів щодо підвищення ефективності кадрової політики має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних кадрових технологій, заснованих на кращих світових досягненнях, з напрацюваннями, отриманими внаслідок багатого історичного досвіду будівництва української держави.

Слід звернути увагу на, те що інноваційні кадрові технології є необхідним засобом підвищення публічної кадрової безпеки. Вони сприяють збільшенню ефективності публічної служби та орієнтовані на такі завдання:

– створення умов для самостійного професійного розвитку публічних службовців;

– формування нових механізмів мотивації службовців до безперервного професійного розвитку;

– розробка заходів щодо удосконалення системи матеріального стимулювання службовців, і навіть структури їхнього грошового утримання;

– підвищення ефективності антикорупційних механізмів у діяльності публічних органів;

– впровадження нової методики оцінки та системи моніторингу ефективності діяльності підрозділів цих органів із профілактики корупційних та інших правопорушень (Мохова, 2019).

Насамкінець варто додати, що велике значення має також збільшення прозорості службової діяльності та відкритості у роботі публічних органів (Семенець-Орлова, 2017), тобто створення принципово нових каналів підзвітності, мережевої участі громадян, зацікавлених груп та структур у виробленні політико-адміністративних рішень та у розподілі громадських ресурсів, можливості котрим відкриваються з недостатнім розвитком концепції «нової публічності».

Висновки. Формування управлінського кадрового потенціалу публічного апарату різних рівнів – процес тривалий і тому не може розвиватися автоматично. Він може бути продуктивним, якщо здійснюватиметься на базі науково обґрунтованої стратегії держави, розрахованої на тривалу перспективу. Серед необхідних факторів, що знижують кадрові загрози та запобігають «кадровому голоду» в нашій країні, слід особливо виділити оперативність, компетентність, надійність та професіоналізм функціонування публічного апарату. Від спрямованості та адаптованості публічної кадрової політики до потреб українського суспільства залежать не тільки розвиток держави та покращення життя українських громадян, а й імідж української еліти у власних очах світового співтовариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Н. Ф., Гончарук Н.Т. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія. ДРІДУ НАДУ, 2012. 184 с.
2. Білинська М.М., Сороко В.М., Чмига В.О. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації : навч. метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 52 с.
3. Волик В.С. Державна кадрова політика в Україні: теоретичні засади та перспективні напрями удосконалення. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 3. С. 167–172.
4. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010, 330 с.

5. Кадрова політика і державна служба : навчальний посібник / за заг. ред. С.М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
6. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. Вип. 15. С. 97–100.
7. Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. Система управління персоналом в органах державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf.
8. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 1. С. 23–29.
9. Semenets-Orlova, I. (2017). Processual aspects of educational changes: empirical findings institutional level. *Advanced Education*. 1(7). P. 64–67. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.82887>.
3. Volyk, V. S. (2015). Public personnel policy in Ukraine: theoretical foundations and prospective ways of improvement. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 3, 167 – 172 [in Ukrainian].
4. Kahanovska, T. Ye. (2010). *Personnel management of public administration in Ukraine*. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina [in Ukrainian].
5. Serohin, S. M. (Ed.). (2011). *Personnel policy and civil service*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
6. Kushnirenko, I. Yu. (2018). Public personnel policy in Ukraine: problematic issues and prospects for development. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 15, 97 – 100 [in Ukrainian].
7. Mokhova, Yu. L. & Sabadash, R. V. (2019). The personnel management system in public authorities. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. Retrieved from: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/26.pdf [in Ukrainian].
8. Fedorchuk, V. A. (2015). Organisational and legal support for personnel policy in public administration. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, 1, 23 – 29 [in Ukrainian].
9. Semenets-Orlova, I. (2017). Processual aspects of educational changes: empirical findings institutional level. *Advanced Education*, 1 (7), 64–67. <https://doi.org/10.20535/2410-8286.82887>.

REFERENCES

1. Artemenko, N. F. & Honcharuk, N. T. (2012). *Managing of professionalization of Ukrainian civil service personnel: forms, methods, technologies*. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
2. Bilynska, M. M., Soroko, V. M. & Chmyha, V. O. (2013). *Ukraine's state personnel policy strategy: goals and ways of implementation*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].