

Список використаних джерел

1. Аронсон Э., Пратканис Э. Р. Эпоха пропаганды: механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление. Перераб. изд. Санкт-Петербург: Прайм–ЕВРОЗНАК, 2003. 384 с. (Проект “Психологическая энциклопедия”).
2. Крутий О. М. Діалогова взаємодія органів державної влади та громадськості: [монографія]. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ “Magistr”, 2008. 236 с.
3. Купрієнко С. А. Словник Соціології (літери А-Я). URL: <http://kuprienko.info/kuprienko-s-a-slovník-sotsiologiyi-literi-a-ya/>.
4. Левицька І. М. Проблема етичності застосування маніпулятивних впливів у професійній діяльності. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2013. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2013_2_22/.
5. Михненко А., Месюк М. Владні інститути та громадянське суспільство: діалог чи маніпуляція суспільною свідомістю? *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 2. С. 5–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_2_3.
6. Політична психологія: навч.-метод. посіб. / Т. Б. Хомуленко, Ю. І. Юріна, О. І. Кузнецов. Харків: Діса Плюс, 2016. 176 с.
7. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 р. № 158. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.
8. Словник основних термінів з курсу “соціологія” для студентів усіх спеціальностей / К. А. Агаларова, В. В. Бурєга, Г.-М. Саппа ; за заг. ред. В. В. Бурєги. Харків: Вид-во НТУ “ХПІ”, 2015. 44 с.
9. Теорія та історія державного управління: навч. посіб / Г. С. Одинцова, В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова [та ін.]; за заг. ред Г. С. Одинцової, О. Ю. Амосова. Київ: ВД “Професіонал”. 2008. 288 с.
10. Шостром Э. Человек-манипулятор / пер. В. Данченко. Киев: PSYLIB, 2003. 256 с.

Надійшла до редколегії 31.03.2017 р.

УДК 351: 331.363

СТАЖУВАННЯ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ НАКОПИЧЕННЯ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оргієць О. М.,

*к. держ. упр., докторант кафедри права та європейської інтеграції,
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Дніпро*

Розглянуто питання проходження стажування в органах виконавчої влади державними службовцями як однієї з форм накопичення додаткових знань та умінь. Наведено практику проходження стажування державних службовців у зарубіжних країнах. Доведено, що стажування є вигідним не лише для стажиста, а й для органу виконавчої влади, де він проходить стажування.

Ключові слова: знання, інституційна пам'ять, органи виконавчої влади, стажист, стажування, професійна компетентність.

Orgiets O. N.,

*PhD in Public Administration, Doctoral Student,
DRIPA NAPA, Dnipro*

AN INTERNSHIP IN THE GOVERNMENT OFFICES AS A TOOL FOR SAVING ADVANCED MANAGEMENT EXPERIENCE

The article is considering the issues of an internship passed by the government officers as a form of accumulating additional knowledge and skills. The internship of government officers in the foreign

© Оргієць О. М., 2017

countries is considered. It is proved, that the internship is beneficial both for an internee and for an executive government body where he/she does the internship.

Key words: knowledge, institutional memory, executive government body, internee, internship, professional competence.

Постановка проблеми. Проевропейський вектор соціально-економічного розвитку, який вибрала Україна для становлення своєї державності, та здійснення необхідних реформ визначили якісно нові підходи до розбудови державної служби. Велика увага в цьому контексті приділяється організації діяльності державних службовців, їх підготовці, вдосконаленню процедури відбору кандидатів у структури державного управління.

А. Прокопенко та П. Щербаков звертають увагу на необхідність безперервної освіти державних службовців, оскільки світовий досвід свідчить, що фахівці, які не займаються різними формами підвищення кваліфікації, вже через 5 років після навчання втрачають до 80 % знань та вмій, які вони отримали під час базової освіти [16]. Дана проблема в Україні ускладнюється тим, що при високій змінюваності кадрів, особливо на молодших державних посадах і посадах вищої управлінської ланки, помітно збільшується кількісне зростання державних службовців, які не мають відповідного досвіду і професійних знань.

Одним з інструментів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців є стажування, яке здійснюється з метою вдосконалення професійних знань, умінь та навичок, придбання різнобічного практичного досвіду. Проте, з іншого боку, стажування для органів влади можна розглядати і як можливість застосування сучасних знань стажиста (зокрема теоретичних) у своїй управлінській діяльності для розвитку інституційної пам'яті установи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідно зауважити, що у працях вітчизняних вчених стажування окремо як тема дослідження в державному управлінні досі не розкрита, утім останнім часом в Україні було прийнято ряд документів, в яких регламентується порядок проходження стажування в органах державної влади. Так, стажування передбачено чинним Законом України "Про державну службу" (ст. 48) [12], наказом Національного агентства України з питань державної служби затверджено "Порядок стажування державних службовців" від 0303.2016 р. № 48 [15], Постановою Кабінету Міністрів України затверджено "Положення про стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України" від 01.04.2013 р. № 255 [14].

Безпосередньо питанню стажування в системі органів влади присвячено матеріали щорічних науково-практичних конференцій "Стажування слухачів в органах публічної влади: організація, проведення та контроль" за результатами стажування слухачів ОРІДУ НАДУ при Президентові України в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Серед небагатьох науковців, дослідження яких присвячено стажуванню в державній службі, слід назвати Н. Целовальниченка [19], який дане питання розглядає з огляду на трудове законодавство, В. Кошкідька та К. Соловійова [5], які аналізують російську практику організації стажування державних цивільних службовців. У зв'язку з відсутністю наукових праць, в яких здійснено аналіз порядку проходження стажування в органах виконавчої влади згідно нової редакції чинного законодавства, аналіз даного питання набуває ще більшої актуальності. До того ж потребує розгляду застосування інструменту стажування з огляду на можливість розвитку інституційної пам'яті в органах виконавчої влади.

Мета статті – аналіз законодавчих актів щодо проходження стажування в органах виконавчої влади України та ознайомлення з практикою стажування державних службовців зарубіжних країн. На основі вивчених джерел сформулювати можливості для розвитку інституційної пам'яті в вітчизняній системі державної влади під час проходження стажування слухачами ВНЗ та державними службовцями в інших установах, надати рекомендації щодо заходів їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Трудове законодавство визначає стажування як різновид навчання персоналу на робочому місці під керівництвом відповідальної особи після теоретичної підготовки або одночасно з нею з метою практичного оволодіння спеціальністю, адаптації до об'єктів обслуговування та керування, набуття навичок швидкого орієнтування на робочому місці та інших прийомів роботи. Як зазначено у ст. 29 Закону про зайнятість, метою стажування є набуття досвіду фізичною особою з виконання професійних завдань та обов'язків, удосконалення професійних знань, умінь та навичок, вивчення та засвоєння нових технологій, техніки, набуття додаткових компетенцій [13].

Необхідно відрізнити стажування з випробувальним терміном при прийнятті на роботу. Головною відмінністю між ними є те, що після закінчення випробувального терміну особа, яка його проходила, може продовжити виконання трудових обов'язків на загальних підставах або мусить звільнитися посаду. Особа, що проходила стажування, не має ніяких правових підстав на отримання посади (навіть вакантної), а після закінчення терміну стажування може розраховувати лише на довідку в довільній формі.

Стажування на державній службі є актуальною формою отримання додаткових знань, оскільки абсолютна більшість службовців державної служби, здобуваючи свого часу освіту та професійну підготовку у вищих навчальних закладах, здебільшого не готувалися до вельми специфічної за змістом, характером виконуваних завдань та особливостями відповідальності трудової діяльності у державному управлінні [1, с. 2]. Слід звернути увагу на те, що Закон України "Про державну службу" [12], який прийнято 10.12.2015 р. № 889-VIII, змістив акценти щодо місця і ролі стажування при проходженні державної служби. Якщо за попереднім законодавством стажування стояло поряд з випробуванням при призначенні на посаду, то згідно з п. 8 ст. 48 чинного Закону стажування вбачається однією з форм підвищення рівня професійної компетентності державного службовця як то професійні програми, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні постійно діючі семінари, тренінги.

На період стажування в державному органі за державним службовцем закріплюється керівник стажування з числа керівників структурних підрозділів цього органу, у яких буде проводитись стажування. Обов'язок державного службовця, який проходить стажування, у повному обсязі та своєчасно виконувати завдання, передбачені індивідуальним планом стажування; удосконалювати професійні знання, уміння та навички, поєднуючи їх з практичною діяльністю з використанням позитивного досвіду відповідного державного органу; додержуватись професійної етики та культури поведінки [14].

Від здатності органу державної влади до збору, зберігання, використання, оновлення, можливості застосування і передачі знань, заснованих на досвіді, традиціях і культурі інституту державної служби, джерелами яких є неформалізовані і формалізовані професійні знання державних службовців, залежить її інституційна пам'ять. Саме тому державний службовець, опанувавши нові знання та навички під час свого стажування, а згодом застосувавши їх у своїй

управлінській діяльності, передавши досвід колегам, примножує організаційні знання органу виконавчої влади, в якому він працює, тим самим сприяючи розвитку інституційної пам'яті своєї установи.

Зазначимо, що широкого застосування стажування як форма підвищення кваліфікації державних службовців в Україні поки що не набуло. Так, у 2016 р. серед 48 564 державних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації в ЦППК, лише 42 особи зробили це шляхом стажування або самоосвіти, що склало лише 0,09 % [10]. Серед 709 держслужбовців, які підвищили кваліфікацію в Національній академії державного управління при Президентові України у 2016 р., жодна особа не проходила його шляхом стажування [9].

На наш погляд, пов'язано це, в першу чергу, з відсутністю дієвого механізму направлення державних службовців на стажування. В "Порядку стажування державних службовців" не визначено перелік органів державної влади, в яких може проводитися стажування; орган, який визначає потреби та формує запит на кількість майбутніх стажерів; не прописано, чи потрібно проводити конкурсний відбір серед бажаючих пройти стажування; чи може службовець сам обрати собі місце стажування; які показники впливають на термін стажування тощо. Виходячи з мети стажування, як виду підвищення кваліфікації державних службовців, вбачається, що "вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття умінь і навичок за фахом" [14] може проходити не лише у вищих за організаційно-правовим рівнем органах державної влади, а й в державних органах, які знаходяться на одному організаційно-правовому рівні (наприклад, районна державна адміністрація - районна державна адміністрація одного регіону чи різних областей). У цьому разі необхідно визначити показники, завдяки яким певний орган державної влади можна взяти за взірець і в якому стажист зможе підвищити свою професійну компетентність.

Стажування як форма підвищення кваліфікації державних службовців застосовується у більшості пострадянських країнах. Так, у Республіці Казахстан стажування може проходити не лише в державних органах, а й в інших організаціях, компаніях для придбання державними службовцями професійних знань і досвіду поза місцем постійної роботи за направленням державних органів терміном до трьох місяців. Терміни стажування та організація, в яких планується проходження державними службовцями стажування, визначаються відповідним графіком, який готуються раз в півроку на основі пропозицій структурних підрозділів державного органу та узгоджуються з установами, де буде проходити стажування. Державні органи, які направили державних службовців на стажування, здійснюють моніторинг і аналіз проходження стажування. За результатами проведеного моніторингу та аналізу виробляються пропозиції щодо напрямків діяльності державних службовців, які потребують поліпшення, їх навчання та проходження ними державної служби [8].

У Російській Федерації стажування є як самостійним видом додаткової професійної освіти службовця, так і частиною його професійної перепідготовки або підвищення кваліфікації, яке здійснюється з відривом від цивільної служби. Стажування може мати як індивідуальний так і колективний характер. Місце проходження стажування не настільки жорстко регламентовано і воно може проходити як в державних органах, так і в інших організаціях. Закон чітко не пов'язує проходження стажування саме з державними організаціями, що дає підстави для висновку про можливість стажування в будь-яких недержавних організаціях. Проте в ч. 11 ст. 62 Закону йдеться про те, що стажування підтверджується відповідним документом державного зразка. Документами державного зразка про проходження стажування є посвідчення та

свідоцтва. Посвідчення видається при обсязі стажування менше 100 годин, а свідоцтво – при обсязі від 100 до 500 годин. Відповідно до чинного законодавства російської Федерації такого роду документи можуть видавати лише органи та організації, які крім виконання своїх основних функцій ще мають право на ведення освітньої діяльності, підтверджене відповідними документами [3]. Тривалість стажування, що є самостійним видом додаткової професійної освіти державних службовців, – від 2 тижнів до 4 місяців, що залежить від групи і категорії посади цивільної служби [7]. Планування і проведення стажувань російських службовців здійснюється за наступними напрямками: стажування за пріоритетними для державного органу напрямками діяльності; стажування в залежності від специфіки роботи (за категоріями і посадами цивільних службовців); стажування в рамках взаємодії органів державної влади у сфері вдосконалення професійної службової діяльності; стажування за межами Російської Федерації. Методика проведення стажувань державних цивільних службовців передбачає, переважно, стажування в центральних апаратах федеральних органів виконавчої влади співробітниками територіальних організацій або органів управління суб'єкта Федерації [5].

У деяких країнах стажування застосовується як необхідна умова поліпшення професійного та службового зростання державних службовців. У міністерствах Японії кар'єра новобранця починається з його стажування в правлінні цього відомства. Стажист перші чотири роки працює поперемінно у всіх головних і провідних управліннях міністерства. На практиці він вивчає функції управлінь, знайомиться з чиновниками і службовцями, що дає можливість новачкові скласти загальне уявлення про роботу міністерства, встановити корисні ділові контакти з колегами по службі. Це дозволяє поліпшити систему горизонтальних зв'язків між відділами та службами, готувати управлінців, орієнтованих у всіх областях діяльності, поліпшувати моральний клімат в колективі. На п'ятому році він відправляється на два роки на периферію, в одне з управлінь міністерства в префектурі. Лише після повернення до центрального апарату службовцю встановлюють чин віце-директора. Наступні два-три роки він практикується в підтримці зв'язків свого міністерства з іншими відомствами, в розробці проектів рішень і т.п. Як уже сформованого урядовця його знову направляють на периферію. Після двох років другого етапу "місцевого" стажування він повертається до центрального апарату, на цей раз в одному з двох чинів: старшого віце-директора або радника. Протягом року успішної роботи в міністерстві йому присвоюється чин директора, потім генерального директора. В цьому чині він стає керівником управління. Вершина кар'єри – постійний заступник міністра [2].

Цікава практика стажування склалася в Італії і Франції. Для того, щоб ознайомити державних службовців з досвідом різноманітних управлінських структур, у тому числі й інших країн, передбачається можливість відрядження окремих службовців для роботи у комерційному секторі або міжнародних організаціях строком до п'яти років. Після завершення такого стажування вони повертаються в державний орган, зберігаючи як мінімум рівень посади, на якій вони працювали до стажування [4].

У Великобританії довгострокове стажування передбачено при прийомі на державну службу, яке здійснюється за програмою розвитку "Швидкий потік" (Fast Stream). Чотирирічна програма (за більшістю напрямків програми, проте буває і 3-5 річна) спрямована на те, щоб озброїти найталановитіших випускників зі значним творчим потенціалом знаннями і досвідом, які їм необхідні, щоб стати майбутніми лідерами цивільної служби з відповідним набором навичок і універсальністю, щоб реагувати на мінливі пріоритети державного управління.

Державна служба набирає співробітників в “Fast Stream” виключно на основі чесної і відкритої конкуренції і відбору по заслугах, однак процес відбору дуже жорсткий, щороку удосконалюється і складається з декількох етапів, значна частина яких виконується дистанційно, при цьому деякі – в інтерактивному режимі. Кожен департамент самостійно описує вакансії і визначає вимоги до кандидатів. Напрямки програми на 2017 р., які можуть обрати претенденти: статистика, оперативні дослідження уряду, соціологічні дослідження, цифрові технології, економіка, фінанси, наука і техніка, торгівля, проектний менеджмент, служба зв'язку, дипломатична служба, управління персоналом, палати парламенту. Результати відбору оприлюднюються через певний час (навіть через півроку) [20]. Успішні кандидати в рамках прискореної підготовки протягом декількох років після вступу на службу проходять стажування у різних департаментах або всередині них на вищих посадах для набуття досвіду та досягнення рівня старших співробітників. У цій програмі можуть приймати участь і державні службовці з досвідом роботи, які мають клас середнього рівня (НЕО) або нижчого, проте не за всіма напрямками [21, с. 4].

Програми стажування в органах державної влади у будь-якій країні найбільш поширеними є для слухачів та випускників ВНЗ, рік випуску яких співпадає або передуює року вступу на стажерську посаду. Причин, за якими молоді люди замислюються про те, щоб спробувати, що таке стажування, кілька. За даними опитування Career.ru. майже 60 % респондентів хочуть таким чином придбати цінні знання та досвід. Ще третина розраховує показати себе роботодавцю і залишитися в установі. Підзаробити на стажуванні хотіли б тільки 2 % опитаних [17]. Як зазначає Н. Целовальниченко, стажування, в першу чергу, слід сприймати як підвищення професійного рейтингу стажиста в очах роботодавця, його якісних показників і характеристик; його адаптацію до конкретних умов праці і вимог, притаманних певній установі чи організації; підвищення цінності його ділових і трудових якостей, що потенційно покращує його конкурентоспроможність на ринку праці, надає переваги при працевлаштуванні на даному підприємстві [19].

Стажування в державних органах організуються з метою ознайомлення з роботою, залучення та закріплення кваліфікованих ініціативних молодих фахівців. Стажування має індивідуальний характер і передбачає самостійне виконання обов'язків на посаді стажера, індивідуальний облік і контроль їх виконання. Список кандидатів для проходження стажування розглядається конкурсними комісіями з відбору кандидатів на проходження стажування в органах влади. До стажування допускаються кандидати, які успішно пройшли кілька етапів конкурсного відбору. У більшості країн проходження стажування здійснюється на основі строкового трудового договору з кандидатами на посадах, передбачених штатним розписом. Термін стажування різний – від півроку до одного року, протягом цього періоду стажери проходять стажування в двох - п'яти структурних підрозділах державного органу.

В органах державної влади України (згідно затвердженому переліку) проходять стажування слухачі Національної академії державного управління при Президентові України, які навчаються за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування” за денною формою навчання терміном до двох місяців [14]. Головною засадою стажування є привнесення ґрунтовної практичної складової у процес підготовки магістрів державного управління, формування у слухачів знань та умінь ефективного державного керівництва та управління, спрямованого на забезпечення прогресивних змін у суспільстві, реформування політичної, економічної, соціальної, гуманітарної сфер, адміністративної системи, вироблен-

ня новаторських професійних якостей: незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних проблем, прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень, соціальної відповідальності, партнерських взаємовідносин [18].

Від участі в стажуванні, наголошує Г. Погодіна, виграють усі сторони – і приймаюча, і спрямовуюча. Зокрема, стажист набуває нового досвіду і додаткову мотивацію; розвиває професійні, менеджерські, комунікативні навички; отримує можливість кар'єрного росту. Направляюча сторона управляє чисельністю персоналу; підвищує мотивацію співробітників; надає допомогу службовцям у розвитку навичок і отримання нових знань; зміцнює зв'язки між відділами в рамках однієї компанії, а також між організаціями. Приймаюча сторона може використати знання і навички відряджених співробітників для роботи над своїми проектами; покращити взаємодію між органами влади [11].

Оскільки стажування в органах виконавчої влади проходять студенти, які мають багаж сучасних теоретичних знань, набутих під час навчання, щодо останніх розробок у сфері вітчизняного та державного управління, їх знання можна застосувати з користю для установи, доручаючи їм виконання різноманітних видів робіт (в рамках індивідуального плану), серед яких:

- підготовка проектів законодавчих і нормативно-правових актів (указів, постанов, розпоряджень, наказів, рішень), а також доповідних записок тощо [18] ;

- аналіз матеріалів структурного підрозділу, в якому проходить стажування, і підготовка можливих рекомендацій щодо їх доопрацювання;

- участь у засіданнях робочих груп з розробки концепцій, проектів, програм, заходів з їх реалізації [6, с.9];

- участь у підготовці та проведенні комунікативних заходів [18];

- участь у підготовці та проведенні організаційних навчань;

- презентація результатів проведення соціологічних досліджень за тематикою магістерських робіт, які виконувалися в даному органі виконавчої влади;

- надання пропозиції щодо вдосконалення роботи структурного підрозділу [6, с. 7].

Висновки з даного дослідження. На основі аналізу вітчизняної та зарубіжної практики організації стажувань в органах державної влади можна зробити наступні висновки:

1. Стажування у більшості країн розглядається як форма підвищення кваліфікації державних службовців та інструмент накопичення практичного досвіду управлінської діяльності студентами або випускниками ВНЗ.

2. В Україні стажування, у зв'язку зі змінами акцентів в законодавстві щодо його місця і ролі при проходженні державної служби, поки що не набуло широкого застосування. Для більш продуктивного використання даного виду підвищення кваліфікації співробітників необхідно розробити науково-методичну базу порядку проходження стажування державними службовцями, методику оцінки ефективності проведеного стажування службою управління персоналом державного органу, який направляє стажиста.

3. Необхідно передбачити не лише “вертикальне” проходження стажування державними службовцями (у вищих за організаційно-правовим рівнем органах державної влади), а й “горизонтальне” (в державних органах, які знаходяться на одному організаційно-правовому рівні).

4. В основу організації стажування державних службовців доцільно покласти диференційовані терміни стажування для конкретних посад державних службовців у відповідності до характеру їх професійної діяльності і стажу державної служби.

5. Стажування необхідно розглядати як можливість розвитку інституційної пам'яті в органах виконавчої влади шляхом отримання співробітниками додаткових знань, набуття нових навичок управлінської діяльності, а згодом їх використання для підвищення ефективності функціонування своєї установи. Під час проходження стажування в органах влади студентів ВНЗ доручати їм виконання різноманітних видів робіт (в рамках індивідуального плану), під час яких можна у повній мірі застосувати їх теоретичні знання, набуті під час навчання.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаються у розгляді такого інструменту збереження і розвитку інституційної пам'яті в системі органів державної влади України, як інститут державних секретарів.

Список використаних джерел

1. Дубенко С. Д., Мельниченко В. І., Плахотнюк Н. Г. Організація роботи в апараті управління: на допомогу слухачам системи підвищ. кваліфікації держ. службовців. Київ: [б.в.], 2007. 51 с.
2. Зарубежный опыт работы с кадрами. URL: <http://geum.ru/doc/work/46880/index.php>.
3. Комментарий к Федеральному закону о государственной гражданской службе Российской Федерации от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. URL: <https://www.zonazakona.ru/law/comments/art/411/>.
4. Кочегура А. П. Обучение государственных служащих высшего уровня: опыт стран ОЭСР Государственное управление. *Электронный вестник*. Вып. № 48. Февраль 2015 г. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2015/vipusk__48_fevral_2015_g._podgotovka_upravlentcheskih_kadrov/kotchegura.pdf.
5. Кошкидько В., Соловьев К. Анализ российской практики организации стажировок федеральных государственных гражданских служащих. *Публічне управління: теорія та практика (Україна)*. № 1 (5). С. 45–52.
6. Методичні рекомендації щодо проходження стажування слухачів Національної академії / уклад.: В. М. Сороко, Т. Б. Смолянська. Київ: НАДУ, 2016. 31 с.
7. Об утверждении государственных требований к профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных гражданских служащих Российской Федерации (в редакции Постановления Правительства Российской Федерации от 02.06.2016 г. № 494). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102121648>.
8. Об утверждении Правил стажировки административных государственных служащих: приказ Министра по делам государственной службы Республики Казахстан от 29.12.2015 г. № 17. URL: https://tengrinews.kz/zakon/pravitelstvo_respubliki_kazahstan_premier_ministr_rk/trud/id-V1500012648/.
9. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в НАДУ у 2016 році. URL: <http://nads.gov.ua/page/pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv-i-posadovyh-osib-miscevogo-samovryaduvann-0>.
10. Підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в ЦППК у 2016 році. URL: <http://nads.gov.ua/page/pidvishchennya-kvalifikaciyi-derzhavnyh-sluzhbovciv-i-posadovyh-osib-miscevogo-samovryaduvannya>.
11. Погодина Г. Стажировка как метод обучения. URL: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=8469>.
12. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. (Редакція від 05.01.2017). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
13. Про занятість населення: Закон України від 05.06.2012 р. № 5067-VI зі змін. та доп. URL: http://hrliga.com/docs/Zakon_5067-VI.htm.
14. Про затвердження положень про прийом, стажування в органах державної влади і органах місцевого самоврядування слухачів Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів державної влади, органів місцевого самоврядування, в яких проводиться у 2013–2018 роках стажування слухачів Національної академії (назва із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674). URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP130255.html.
15. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 р. № 48. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16>.

16. Прокопенко Л. Л., Щербаков П. С. Європейські підходи до підвищення кваліфікації публічних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 3 (14). С. 154–162.

17. Стажировка как способ остаться. URL: https://www.dp.ru/a/2011/04/25/Stazhirovka_kaksposob_ost/.

18. Стажування слухачів Національної академії. URL: <http://www.academy.gov.ua/?LANG=UKR&TIP=DOP&TIPN=PAGE&PAGE=27>.

19. Целовальниченко Н. Є. Особливості правового регулювання стажування і випробування в чинному трудовому законодавстві України. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка*. 2008. URL: <http://www.stationline.org.ua/pravo/100/17134-osoblivosti-pravovogo-regulyuvannya-stazhuvannya-i-viprobuvannya-v-chinnomu-trudovomu-zakonodavstvi-ukraini.html>.

20. Civil Service Fast Stream. URL: www.faststream.gov.uk/.

21. Where will you lead? URL: <https://www.faststream.gov.uk/media/1171/104394-csfs-brochure-2016.pdf>.

Надійшла до редколегії 31.03.2017 р.