

УДК 35.088.6

Мар'яна Орлів

докторант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту
НАДУ при Президентові України, к.е.н.

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ПРИНЦИПИ

У статті на підставі аналізу чинних нормативно-правових актів, навчально-методичної і наукової літератури розкрито сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби як складової системи безперервного професійного навчання, а також його процесу і результату. Запропоновано класифікацію видів підвищення кваліфікації за найбільш суттєвими ознаками з урахуванням необхідності його планування, організації, контролю й аналізу. Уточнено та охарактеризовано принципи підвищення кваліфікації, які відображають його сутність, враховують стратегічні завдання державної кадрової політики та ефективні підходи до освіти дорослих. На підставі результатів дослідження запропоновано зміни до проекту Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: підвищення кваліфікації, керівні кадри, державна служба, види підвищення кваліфікації, принципи підвищення кваліфікації, професійна компетентність, професійний розвиток.

Mariana Orliv

Doctoral Student of Parliamentarism and Political Management Department
of NAPA under the President of Ukraine, Ph.D. in Economics

IN-SERVICE TRAINING FOR SENIOR EXECUTIVES OF CIVIL SERVICE: THE ESSENCE, TYPES AND PRINCIPLES

In-service training is the main kind of professional training for senior executives of civil service. Problems of its development were investigated by N. Artemenko, M. Bilynska, N. Honcharuk, V. Hoshovska, D. Dzvynchuk, M. Yizha, O. Melnykov, V. Miliiaeva, N. Nyzhnyk, V. Ponedilko, N. Protasova, I. Rozputenko, I. Shpektorenko and other native scholars. However, they have not developed a unified approach to determining the essence, types and principles of in-service training.

Therefore the purpose of the article is to reveal the essence of in-service training for senior executives of civil service, to classify its types according to the most essential features and to clarify the principles of its realization taking into account modern approaches to professional training for cadres of public administration.

Analysis of current normative and legal acts, educational, methodological and scientific literature allows to discover the essence of the in-service training for senior executives of civil service by three aspects: 1) a component of their purposeful continuous professional training system, implemented as formal, non-formal and informal education; 2) training to deepen, expand and update knowledge, abilities, skills and development of attitudes based on previously acquired educational qualification level needed for professional and personal development; 3) raising the level of the ability to perform new professional tasks and responsibilities, and readiness to realize an individual strategy for professional development.

The following principles of in-service training correspond to these aspects: purposefulness, obligatoriness, continuity, centralization and decentralization, humanization, proactive nature of learning content, innovation and progressiveness, differentiation, accessibility and comfort, competence approach, relationship with professional position development, effectiveness, efficiency. The introduction of new effective mechanisms for government regulation of in-service training for senior executives of public service should ensure the compliance with the principles of its execution.

The paper proposes to classify the types of in-service training for senior executives of civil service by the following most substantial features taking into account the need of its planning, organization, control and analysis: formality of education; form of learning; the number of participants; the place of passing; subject (entity) of services providing; the term of passing; periodicity; the purpose of carrying; category of the posts of target audience; the source of funding. This classification should be included in Chapter 7 of the draft of the Standard of Educational Activities on In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials.

The article reveals that the list of kinds of in-service training that provided in paragraph 8 of the Regulations on the System of Training, Specialization and In-Service Training for Civil Servants and Local Self-Government Officials was formed with violation of the requirements for the classification of phenomena. Therefore it was offered to supplement it by mentoring and coaching taking into account the proposed classification.

© Орлів М. С., 2017.

The prospect of further research is the development of mechanisms for government regulation of in-service training for senior executives of public service considering the discussed in the article principles.

Key words: *in-service training, senior executives, civil service, types of in-service training, principles of in-service training, professional competence, professional development.*

Марьяна Орлив

*докторант кафедри парламентаризма и политического менеджмента
НАГУ при Президенте Украины, к.э.н.*

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: СУЩНОСТЬ, ВИДЫ И ПРИНЦИПЫ

В статье на основе анализа действующих нормативно-правовых актов, учебно-методической и научной литературы раскрыта сущность повышения квалификации руководящих кадров государственной службы как составляющей системы непрерывного профессионального обучения, а также его процесса и результата. Предложена классификация видов повышения квалификации по наиболее существенным признакам с учетом необходимости его планирования, организации, контроля и анализа. Уточнены и охарактеризованы принципы повышения квалификации, которые отображают его сущность, учитывают задания государственной кадровой политики и эффективные подходы к образованию взрослых. На основе результатов исследования предложены изменения к проекту Стандарта образовательной деятельности по повышению квалификации государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.

Ключевые слова: *повышение квалификации, руководящие кадры, государственная служба, виды повышения квалификации, принципы повышения квалификации, профессиональная компетентность, профессиональное развитие.*

Постановка проблеми

Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу» [11], підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби шляхом професійного навчання через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації. Для керівних кадрів державної служби підвищення кваліфікації є основним видом професійного навчання. Тому якщо врахувати, що результати їх службової діяльності підлягають щорічному оцінюванню, зокрема з метою виявлення потреб у такому навчанні і формування індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, то встановлена Законом періодичність підвищення кваліфікації – один раз на три роки – є сумнівною. Водночас, ми погоджуємось з науковцями, які вважають, що перелік видів підвищення кваліфікації, передбачений пунктом 8 Положенням про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі – Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації) [12], сформовано з порушенням вимог до класифікації явищ [10, с. 16], що ускладнює визначення завдань такого навчання. Подальший розвиток системи підвищення кваліфікації відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 роки неможливий без визначення сутності, видів і принципів підвищення кваліфікації державних службовців та, зокрема, керівних кадрів державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемам підвищення кваліфікації державних службовців присвячено праці Н. Артеменко [1], М. Білінської [16], Н. Гончарук [1], В. Гошовської [19], Д. Дзвінчука [5], М. Іжи [18], О. Мельникова [20], В. Міляєвої

[7], Н. Нижник [4], В. Понеділко [9], Н. Протасової [14], І. Розпутенка [10], І. Шпекторенка [6] та інших вітчизняних науковців. У своїх дослідженнях вони розкрили різні його аспекти (вивчення навчальних потреб, формування програм підвищення кваліфікації, організація навчального процесу, моніторинг його якості та ін.), проте не виробили єдиного підходу до визначення сутності, видів та принципів підвищення кваліфікації з урахуванням сучасних завдань модернізації державної служби та професіоналізації органів влади.

Мета

Метою дослідження є розкриття сутності підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби, класифікувати його види за найбільш суттєвими ознаками та уточнити принципи його здійснення з урахуванням сучасних підходів до професійного навчання кадрів державного управління.

Виклад основного матеріалу

Аналіз чинних нормативно-правових актів, навчально-методичної та наукової літератури дозволяє виділити три аспекти сутності «підвищення кваліфікації» та похідного від нього терміна – «підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби», коли вони розглядаються:

1) як елемент системи освіти: складова системи пожиттєвої освіти [8, с. 304], системи професійного навчання [11, ст. 48] або тип післядипломної освіти [5, с. 9];

2) як процес: навчання (або система послідовних і цілеспрямованих впливів на особистість фахівця [7, с. 80]) з метою оновлення та розвитку знань, вмінь, навичок на основі набутого попереднього освітньо-кваліфікаційного рівня, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності [1, с. 61; 2 с. 243; 3, с. 32; 6, с. 315; 8, с. 304; 9, с. 15; 12, п. 3; 16, с. 33; 20, с. 210];

3) як результат: динаміка позитивних змін професійної компетентності фахівця [8, с. 304] або підвищення рівня здатності (чи готовності) виконувати нові професійні завдання й обов'язки у межах професійної діяльності або галузі знань [13, ст. 47; 15, с. 6]; часткова зміна у спеціалізації або рівня готовності до діяльності, або в їх поєднанні [5, с. 10].

При цьому у визначеннях сутності підвищення кваліфікації важливими є наступні уточнення науковців.

1. У процесі підвищення кваліфікації, яке необхідне не тільки для ефективного вирішення професійних завдань, а також особистісного розвитку [14, с. 441], особа набуває ціннісних установок [8, с. 304]. Це важливо, оскільки, по-перше, ціннісний (аксіологічний) компонент є невід'ємною складовою професійної компетентності державних службовців, по-друге, лідерські та інші особистісні якості є надзвичайно важливими для сучасного керівника, тому підвищення кваліфікації повинно забезпечувати його особистісний розвиток.

2. Підвищення кваліфікації є цілеспрямованим, гнучким, активним і керованим процесом, а розвиток компетентності є безперервною зміною стану освіченості державного службовця, що управляється, корегується і забезпечується навчанням управлінських кадрів за відповідними програмами збагачення їх компетентності [5, с. 15]. Для забезпечення цих умов новим законодавством про державну службу запроваджено індивідуальні програми підвищення рівня професійної компетентності, крім яких, на нашу думку, для виконання зазначених умов важливо передбачити також формування стратегій професійного розвитку кадрів.

3. Психологічний конструкт процесу підвищення кваліфікації повинен обов'язково включати формувальний вплив, спрямований на актуалізацію мотивації та пізнавальних потреб слухачів, а через їхнє задоволення – відтворення свідомого образу кінцевого результату навчання [7, с. 80]. Таким результатом має бути не тільки вищий рівень професійно-кваліфікаційного, а також професійно-посадового розвитку.

Водночас, заслуговує уваги зауваження професора Н. Нижник про те, що коректність визначення терміна «підвищення кваліфікації» є сумнівною у тій частині, де кваліфікація фахівця повинна підвищуватись, а рівень цієї кваліфікації – ні. Тому, на її думку, виправданішим для вживання в зазначеному аспекті був би термін «підтримуюча освіта» або «підтримуюче навчання» [4, с. 18–19]. Аргументом на користь такої пропозиції є те, що у зарубіжній практиці термін «in-service training» (підвищення кваліфікації) використовується дуже рідко. Натомість вживаються терміни «training» як набуття знань, вмінь, навичок або ставлень, що забезпечує підвищення ефективності професійної діяльності на займаній посаді, та «development» як розвиток потенціалу фахівця (особистісного, управлінського, професійного, творчого, інноваційного), що також передбачає його підготовку до нових функцій і ролей. Але такий підхід не відповідає термінології, визначеній у вітчизняних нормативно-правових актах, та існуючим в Україні практиці й традиціям професійного розвитку кадрів, який має дві взаємопов'язані складові:

1) професійно-кваліфікаційний розвиток (підвищення рівня професійної компетентності), який здійснюється шляхом професійного навчання, як вже

зазначалось вище, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації;

2) професійно-посадовий розвиток, який передбачає оволодіння системою професійної мотивації, професійну соціалізацію, просування по службі тощо.

Тому пропонуємо сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби розкривати за трьома аспектами як: 1) складову системи їх цілеспрямованого неперервного професійного навчання, що реалізується як формальна, неформальна та інформальна освіта; 2) навчання з метою поглиблення, розширення й оновлення знань, вмінь, навичок та розвитку ставлень на основі попередньо здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня, необхідних для професійного та особистісного розвитку; 3) підвищення рівня здатності виконувати нові професійні завдання й обов'язки та готовності реалізувати індивідуальну стратегію професійного розвитку.

Положенням про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації передбачено такі види підвищення кваліфікації:

- навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації;
- тематичні постійно діючі семінари;
- спеціалізовані короткострокові навчальні курси;
- тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги;
- стажування в органах, на які поширюється дія Законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», а також за кордоном;
- самостійне навчання (самоосвіта);
- щорічний Всеукраїнський конкурс «Кращий державний службовець» [12, п. 8].

Аналіз цього переліку не забезпечує виявлення класифікаційної ознаки, за якою його сформовано. Тому для встановлення факту його повноти пропонуємо класифікувати види підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби за найбільш суттєвими ознаками, з урахуванням необхідності його планування, організації, контролю й аналізу:

1) за формальністю освіти (формальне – навчання за професійною програмою підвищення кваліфікації; неформальне – навчання за програмами тематичних постійно діючих і короткострокових семінарів, тренінгів, спеціалізованих короткострокових курсів, участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі «Кращий державний службовець», стажування, наставництво, коучинг; інформальне – самоосвіта);

2) за формою навчання (денна; очно-заочна; очно-дистанційна; дистанційна; з відривом від виробництва; без відриву від виробництва);

3) за кількістю учасників (індивідуальне; групове);

4) за місцем проходження (у навчальному закладі; на робочому місці; в іншій установі або організації);

5) за суб'єктами надання послуг (НАДУ при Президентові України, Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС та ін.);

6) за терміном проходження (короткострокове – до 1 тижня; середньострокове – 2-4 тижні; довгострокове – понад 4 тижнів);

7) за періодичністю (постійне або неперервне; періодичне; епізодичне);

8) за метою здійснення (адаптація до нових умов праці або посади; реалізація змін законодавства; за-

провадження інновацій; просування по службі; покращення результатів службової діяльності; підвищення рівня управлінської або професійної майстерності; особистісний розвиток; обмін досвідом та формування професійних мереж);

9) за категорією посад цільової аудиторії (категорії А – Вищого корпусу державної служби; категорії Б – керівних кадрів середнього та нижчого рівня);

10) за джерелом фінансування (кошти державного або місцевого бюджету, кошти установи (організації), власні кошти керівних кадрів, інші джерела фінансування).

На підставі запропонованої класифікації можна дійти висновку, що перелік видів підвищення кваліфікації, передбачений Положенням про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, сформовано за ознакою формальності освіти, проте він не є вичерпним. Вважаємо, що крім стажування до нього мають бути включені наставництво і коучинг як ефективні технології індивідуально-орієнтованого навчання. Водночас, ми не погоджуємось з пропозицією науковців класифікувати види підвищення кваліфікації у нормативно-правових актах за цільовою ознакою [10, с. 17], оскільки такий підхід є важливим для індивідуального планування розвитку професійної компетентності, але недоцільним для державного управління системою підвищення кваліфікації.

Незалежно від обраного виду підвищення кваліфікації, воно має базуватись на принципах, які відображають його сутність, враховують стратегічні завдання державної кадрової політики, а також ефективні підходи до освіти дорослих (див. рис.1).

влади, контролю реалізації індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності тощо.

3. Безперервність – важлива умова реалізації концепції «освіти протягом життя» як одного з основних компонентів європейської соціальної моделі, що зумовлено зростанням ролі людського капіталу у прорості національного багатства, прискоренням темпів оновлення професійних знань (за даними Європейської комісії щорічно оновлюється близько 5 % теоретичних і 20 % професійних знань [21]), необхідністю розвитку освіти дорослих у зв'язку із несприятливими демографічними тенденціями та іншими факторами.

4. Централізація та децентралізація – наділення навчальних закладів та органів влади повноваженнями щодо організації підвищення кваліфікації за обраними видами, формами, методами тощо з урахуванням централізовано встановлених вимог (стандартів).

5. Гуманізація – пріоритетність людини та її інтересів, забезпечення свободи вибору шляхів її розвитку, а також створення умов для всебічного і гармонійного розвитку фахівців.

6. Індивідуалізація – особистісно-орієнтований підхід до побудови освітнього процесу, що базується на положеннях андрагогіки, які передбачають провідну роль фахівця у його освіті, врахування його індивідуальних особливостей та освітніх потреб, стимулювання та підтримку його прагнень до саморозвитку і самовдосконалення, а також спільну діяльність із викладачем (тренером, наставником) у процесі навчання.

7. Випереджальний характер змісту навчання – врахування перспектив розвитку державного управління, нових завдань і функцій органів влади, досягнень

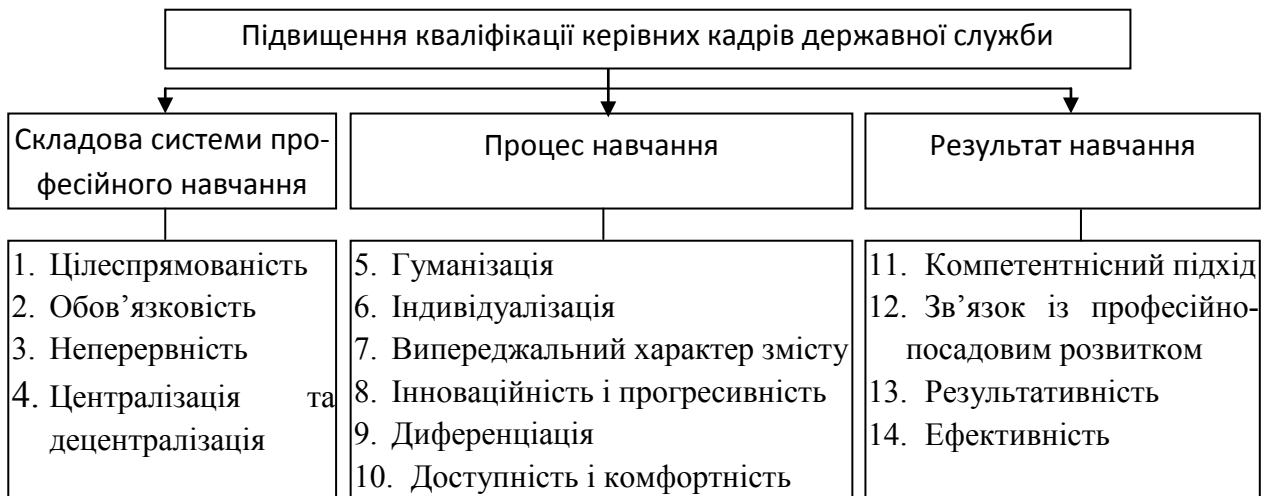


Рис. 1. Основні принципи підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби.

Розкриємо зміст цих принципів.

1. Цілеспрямованість – наявність чітко сформульованої мети функціонування системи підвищення кваліфікації на макро-рівні та цілей індивідуального професійного розвитку керівних кадрів на мікро-рівні, які конкретизуються у концепціях, стратегіях, програмах та планах.

2. Обов'язковість – підвищення кваліфікації має розглядатись як невід'ємна складова їх професійної діяльності, що забезпечується шляхом запровадження концепції «організація, що навчається» або, принаймні, систем організаційного навчання в органах

науки і техніки, що забезпечує керівнику можливості не тільки адаптуватись до змін, а й ініціювати їх відповідно до вимог часу.

8. Інноваційність і прогресивність – застосування нових ідей, засобів і технологій, інноваційних форм і методів професійного навчання кадрів, а також врахування передового вітчизняного і зарубіжного досвіду (зокрема, щодо розвитку електронного навчання та нетворкінгу, використання найбільш ефективних моделей наставництва і коучингу та ін.).

9. Диференціація – різноманітність форм і методів навчання, що забезпечує врахування різних стилей

сприйняття інформації і особистісних переваг щодо навчання.

10. Доступність і комфортність – забезпечення доступу до інформації про програми підвищення кваліфікації, які реалізуються за різними формами навчання, та створення зручних умов для задоволення навчальних потреб фахівців.

11. Компетентнісний підхід – зміщення акценту з процесу навчання на його результат з метою формування і розвитку компетентностей, необхідних для професійної діяльності і особистісної самореалізації.

12. Зв'язок із професійно-посадовим розвитком – встановлення взаємозв'язку між навчанням, його результатами та розвитком кар'єри на державній службі.

13. Результативність – оволодіння новими знаннями, вміннями, навичками, зміна моделі поведінки фахівця, що забезпечує не тільки підвищення рівня його професійної компетентності, а також сприяє покращенню результатів його діяльності.

14. Ефективність – витрати на підвищення кваліфікації керівних кадрів повинні розглядатись як інвестиції у розвиток людських ресурсів та у підвищення ефективності функціонування органу влади, в якому вони працюють. У цьому випадку коефіцієнт окупності таких інвестицій є важливим критерієм для проведення аналізу ефективності підвищення кваліфікації.

Запровадження нових ефективних механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби має забезпечувати додержання цих принципів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, сутність підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби розкривається за трьома аспектами: 1) складова системи їх цілеспрямованого неперервного професійного навчання, що реалізується як формальна, неформальна та інформальна освіта; 2) навчання з метою поглиблення, розширення й оновлення знань, вмінь, навичок та розвитку ставлень на основі попередньо здобутого освітньо-кваліфікаційного рівня, необхідних для професійного та особистісного розвитку; 3) підвищення рівня здатності виконувати нові професійні завдання й обов'язки та готовності реалізовувати індивідуальну стратегію професійного розвитку. Зазначеним аспектам відповідають основні принципи підвищення кваліфікації: цілеспрямованості, обов'язковості, неперервності, централізації та децентралізації, гуманізації, випереджального характеру змісту навчання, інноваційності й прогресивності, диференціації, доступності й комфортності, компетентнісного підходу, зв'язку із професійно-посадовим розвитком, результативності, ефективності.

Для запровадження єдиних системних підходів до планування, організації, контролю й аналізу підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби запропоновано у статті класифікацію його видів доцільно включити до Розділу 7 проекту Стандарту освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [15].

Перспективою подальших досліджень є розробка механізмів державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби з урахуванням розглянутих у статті принципів.

Література.

1. Артеменко Н. Гончарук Н. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології : монографія. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
2. Державна служба : підручник : у 2 т. / НАДУ ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк [та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.
3. Державне управління у сфері освіти : глосарій / авт. кол. : Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2013. – 48 с.
4. Державний службовець в Україні : удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Л. : В-во Нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2003. – 300 с.
5. Дзвінчук Д. І. Психолого-методичні засади розробки програм підвищення кваліфікації державних службовців (освітня сфера) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. держ. упр. : спец. 25.00.05 «Галузеве управління» / Д. І. Дзвінчук. – Київ, 1999. – 20 с.
6. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк та ін. – К. : НАДУ, 2011. – Т.6. – 524 с.
7. Міляєва В. Р. Психологічні основи розвитку фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації : дис. ... доктора психол. наук : 19.00.07 / Міляєва Валерія Робертівна. – К., 2012. – 354 с.
8. Освіта дорослих : енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; [упоряд. : Н.Г. Протасова, Ю.О. Молчанова, Т.В. Куренна]. – К. : Основа, 2014. – 496 с.
9. Понеділко В. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів : теорія і практика / В. Понеділко. – З. : ПП «Друкарський світ», 2007. – 294 с.
10. Проблеми ефективності підвищення кваліфікації керівних кадрів : монографія / І. В. Розпутенко, В. О. Гущенко, Н. Г. Протасова, Н. В. Грицьк / за заг.ред. І. В. Розпутенка. – К. : Вид-во «К.І.С.», 2003. – 224 с.
11. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
12. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 7 липня 2010 р. № 564. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-п>.
13. Про освіту [Електронний ресурс] : Закону України від 23 травня 1991 року № 1060-XII. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.
14. Реформування освіти в Україні : державно-управлінський аспект / Н. Г. Протасова, В. І. Луговий, Ю. О. Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – Київ : НАДУ, 2012. – 456 с.
15. Стандарт освітньої діяльності з підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Проект. – Режим доступу: <http://www.ipk.in.ua/standart>.

16. Стратегія державної кадрової політики України: цілі та шляхи реалізації: навч.-метод. матеріали / М. М. Білинська, В. М. Сороко, В. О. Чмига. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.

17. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. №474-р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-p>.

18. Сучасні аспекти професіоналізації державної служби в Україні : монографія / за ред. М. М. Іжи. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. – 219 с.

19. Сучасний кадровий менеджмент і кадрові технології в органах влади: навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, І. Г. Сурай, Ю. В. Баскакова, В. О. Завалевська. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.

20. Удосконалення механізмів професійного зростання державних службовців : монографія / О. Ф. Мельников, В. Ф. Золотарьов, А. С. Немченко та ін. ; за заг. ред. проф. О. Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2004. – 232 с.

21. Making a European area of lifelong learning a reality [Electronic resource] // European Commission. – Mode of access: <http://ec.europa.eu/education>.