

Тетяна ВИТКО

*Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу*

ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Аналізуються теоретичні засади оцінювання державних службовців та характеризуються нормативно-правові акти, які регулюють оцінювання державних службовців і результатів їх службової діяльності в органах державної влади в Україні. Розглядаються проблемні моменти оцінювання державних службовців під час вступу на державну службу та її проходження. Пропонуються шляхи вдосконалення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців з урахуванням реформування державного управління України.

Ключові слова: оцінювання публічних службовців, оцінювання службової діяльності, вимоги до державних службовців, проходження державної служби, державний службовець.

Tetiana Vytko. Assessment of results of activities of public servants in Ukraine

The theoretical principles of the evaluation of the public service which regulate the assessment of civil servants and the results of their official duties in the Ukrainian government are analyzed and characterized. The problematic aspects of the evaluation of civil servants for admission to the civil service are considered. The ways to improve the assessment of public servant are proposed.

Key words: assessment of civil servants, public administration, staff feature, civil service, public servant.

Сучасний стан публічного управління характеризується здійсненням комплексних реформ у різних сферах державної політики. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» декларує необхідність реалізації 62 реформ та програм розвитку держави (серед яких є і реформа державного управління). Якість проведених реформ безпосередньо впливає на кожного громадянина в державі і загалом на становище держави у світі. Тільки ті реформи будуть ефективними, які формуються з нагальних потреб суспільства і держави та реалізуються системно й прозоро для громадськості.

Впровадження задекларованих реформ починається із регламентації необхідних змін у нормативно-правових актах. Так, затверджено Стратегію реформування державного управління України на 2016–2020 роки, метою якої є вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни [9]. Прийнято та ефективно функціонує новий Закон України «Про державну службу», який визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства [4], а також прийнято новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Впровадження цих законів має супроводжуватися прийняттям значної кількості підзаконних нормативно-правових актів, спрямованих на вирішення проблем у сфері залучення та розвитку людських ресурсів органів влади. Здійснення реформування державного управління відповідно до принципів роботи Європейського Союзу неможливе без дослідження трансформації системи оцінювання у сфері державної служби.

Питанню оцінювання державних службовців, результатів їх діяльності та оцінюванню влади загалом присвячено чимало публікацій у сфері державного управління. Так, О. Сергєєва дослідила питання оцінювання якості публічної влади в Україні та деяких зарубіжних країнах: Німеччині, Великобританії, Франції та ін. С. Зелінський розглянув теоретичні засади оцінювання державних службовців,

© Витко Т. Ю., 2017

алгоритмів оцінювання, процедур тестування якостей та властивостей державних службовців в Україні. Н. Липовська, С. Серьогін, С. Шевченко вивчають оцінювання діяльності державних службовців через призму компетентнісного підходу, наполягаючи на доцільності створення гнучких систем оцінювання державних службовців з урахуванням децентралізації державного управління та наближення державної служби до громадськості. О. Пархоменко-Куцевіл досліджує трансформацію системи оцінювання з урахуванням фактору інтеграції України до Європейського співтовариства. С. Хаджирадева звертає увагу на необхідність узгодженості між базовими теоретико-методологічними положеннями та діючими нормативно-правовими актами щодо оцінювання державних службовців. Також питання, які стосуються оцінювання державних службовців, розглядають В. Авер'янов, Г. Атаманчук, М. Виноградський, С. Дубенко, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Сороко та ін. Проте до невирішених раніше частин загальної проблеми можна віднести обґрунтування трансформації системи оцінювання у сфері державної служби з урахуванням реформування державного управління України.

Мета статті – проаналізувати сучасний стан оцінювання державних службовців та результатів їх професійної/службової діяльності, охарактеризувати проблемні моменти та визначити перспективи його вдосконалення в контексті впровадження нового закону України «Про державну службу».

Особа, яка займає посаду державної служби в органі державної влади та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу [4], підлягає оцінюванню під час вступу на цю посаду, а також під час проходження служби в органі влади.

Поняття «оцінювання» – це дія, що означає оцінювати, тобто визначати якості, цінності кого-, чого-небудь; складати уявлення, робити висновок про кого-, що-небудь, визначати суть, характер, значення, роль тощо когось [1, с. 871]; запланована, суворо формалізована і стандартизована оцінка співробітників як членів організації, що займають певні посади [10]. Вітчизняні науковці виділяють якісні, кількісні, комбіновані методи оцінювання персоналу. До якісних методів належать: біографічний, усних і письмових оцінних характеристик, співбесіду, групову роботу або дискусію, матричний (порівняння фактичних якостей з необхідними), еталонний (порівняння з «ідеальним» працівником). До кількісних методів належать: метод бальної оцінки (за встановленою шкалою), ранжування, система класифікації за порядком (ранговим порядком), експертних оцінок. До комбінованих методів відносять: тестування, анкетування (самооцінка), метод сумарних оцінок, ділові ігри, конкурсні методи, цільові (управління за цілями), метод графічної оцінки (профілю). На практиці під час оцінювання на державній службі було б ефективно застосовувати кожен із методів залежно від категорії вакантної посади і органу державної влади.

Оцінювання – це процес, який здійснюється щодо особи з метою визначення, по-перше, рівня її знань, якостей, здібностей, компетенцій, а по-друге, результатів її діяльності. У першому випадку мова йтиме про оцінювання персони (особи), у другому – про оцінювання результатів її професійної/службової діяльності. Звісно, в обох випадках розглядають цілком різні процеси, з відмінними критеріями і показниками оцінювання, а також на практиці із різними за змістом методами оцінювання.

У професійному житті державного службовця здійснюється оцінка: особистих якостей та професійних компетенцій під час вступу на державну службу; професійної придатності під час проходження випробування; результатів службової діяльності, які підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань (щороку) та для його просування на службі; особистих якостей, професійних компетенцій, службової діяльності громадянами, яким надавались послуги, але результати цього оцінювання не додаються до його особової справи, на протигаву

всім вищепереліченим, хоча значно впливають на імідж державної служби в суспільстві.

За даними Державного комітету статистики України, за станом на 1 січня 2016 р. в Україні налічувалося 351 835 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Кількість державних службовців становить 268 370 осіб, із них на керівних посадах працює 25,6 %. Повну вищу освіту мають 92, 2 % від загальної кількості державних службовців, а науковий ступінь – 0,61 % (з яких 7,53 % є докторами наук). Кількість осіб, прийнятих на державну службу, становить 20,1 % від загальної чисельності державних службовців, з яких із випробувальним терміном – 10,2 % [3]. Зазначимо, що статистичні дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим і м. Севастополь, а також без повних даних із Донецької та Луганської областей. Проте констатуємо, що конкурс був та залишається найбільш численною процедурою добору кадрів на державну службу. Адже згідно із Законом України «Про державну службу» вступ на посаду державної служби здійснюється тільки за результатами конкурсу [4].

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби затверджується Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби». Відповідно до неї конкурс проводиться протягом дев'яти етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення рішення про оголошення конкурсу; 3) приймання документів від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі; 4) попередній розгляд поданих документів на відповідність встановленим законом вимогам; 5) проведення тестування та визначення його результатів; 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (крім категорії «В»); 7) проведення співбесіди та визначення її результатів; 8) проведення підрахунку результатів конкурсу, визначення переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата; 9) оприлюднення результатів конкурсу [6]. Під час проведення конкурсу застосовуються різноманітні методи для оцінювання рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

Таким чином, оцінювання в професійному житті державного службовця розпочинається з того моменту, коли особа (громадянин/ка України) ще не має статусу державного службовця, а лише виявила намір нею стати, тобто подала всі необхідні документи для участі в конкурсі на зайняття вакантної посади державної служби (є кандидатом). Ця процедура здійснюється на четвертому етапі проведення конкурсу [6].

Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. У ст. 20 Закону України «Про державну службу» наведено перелік загальних вимог до осіб, які претендують на вступ на державну службу на посади категорій «А», «Б» та «В». До загальних вимог належать: загальний стаж роботи; досвід роботи на посадах державної служби чи на посадах в органах місцевого самоврядування; володіння державною та іноземною (однією з офіційних мов Ради Європи) мовами тощо [4].

Для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «А», «Б» та «В», затверджено спеціальні вимоги. До переліку спеціальних вимог для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», належать: знання законодавства (Конституції України, Законів України «Про державну службу», «Про запобігання корупції», «Про Кабінет Міністрів України», «Про центральні органи виконавчої влади» та законодавство, що регулює діяльність відповідного державного органу та/або його апарату); професійні знання – відповідно до посади; наявність лідерських навичок; уміння приймати ефективні рішення; комунікації та взаємодія; управління змінами; управління організацією та персоналом; особистісні

компетенції; управління публічними фінансами; робота з інформацією тощо [7].

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», визначаються суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу [5]. За змістом спеціальні вимоги є описом вимог до досвіду роботи, освіти, знань, умінь, компетенцій, необхідних для ефективного виконання державним службовцем покладених обов'язків. До осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «Б», висувається такий перелік спеціальних вимог: знання законодавства (Конституції України та законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції»), професійні знання, лідерство, прийняття ефективних рішень, комунікації та взаємодія, впровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, особистісні компетенції. До осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «В», висувається такий перелік спеціальних вимог: якісне виконання поставлених завдань, знання законодавства (Конституції України та законів України «Про державну службу» та «Про запобігання корупції»), професійні знання, командна робота та взаємодія, сприйняття змін, технічні вміння, особистісні компетенції [5]. Звісно, що перелік спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, залишатиметься декларативним до того моменту, поки суб'єктом призначення (службою управління персоналом чи конкурсною комісією) не застосовуватимуться необхідні методи оцінювання для кожної із цих спеціальних вимог на практиці.

Необхідно зазначити, що відповідність кандидата загальним вимогам можна виявити на етапі попереднього розгляду поданих документів кандидатами на зайняття вакантних посад, а спеціальні вимоги можна оцінити тільки на наступних етапах оцінювання кандидатів: проведення тестування, розв'язання ситуаційних завдань (крім категорії «В») та проведення співбесіди (5 – 7-й етапи).

Визначення рівня знань законодавства на знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та знання спеціального законодавства визначається шляхом тестування під час проходження конкурсного відбору на вакантну посаду державної служби (5-й етап).

З'ясування спроможності кандидатів застосовувати свої знання, досвід під час виконання посадових обов'язків, а також комплексна перевірка кандидатів на відповідність професійній компетентності, оцінка комунікаційних якостей, володіння комп'ютером, знання іноземної мови та вміння приймати рішення визначаються (крім категорії «В») під час розв'язання ситуаційних завдань (6-й етап).

Оцінювання відповідності досвіду, досягнень, компетенції, особистих якостей вимогам до професійної компетентності кандидата та до відповідних посадових обов'язків повинно визначитися на етапі проведення співбесіди (7-й етап). Під час співбесіди оцінюються вимоги, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу.

Необхідно зазначити, що кожен етап оцінювання кандидатів фіксується членами конкурсної комісії та адміністраторами у відомостях визначеного зразка. А підсумковий рейтинг кандидатів визначається шляхом додавання середніх оцінок, проставлених членами конкурсної комісії у зведеній відомості середніх оцінок за кожну окрему вимогу до професійної компетентності, та тестування на знання законодавства. Сума таких оцінок є підсумковим рейтингом кандидата, за допомогою якого визначається переможець конкурсу. Рішення конкурсної комісії оформляється протоколом, який підписують присутні на засіданні члени комісії. Призначення на посаду в органі державної влади є завершальною процедурою, якою повинен закінчуватися процес вступу на державну службу [2, с. 31].

Позитивним нововведенням Закону України «Про державну службу» вважаємо те, що на кожному етапі оцінювання, якщо кандидат не відповідає визначеним вимогам (або не набрав необхідну кількість балів), він не допускається до наступних

етапів. На нашу думку, це допоможе залучити до лав державних службовців компетентних працівників. А вже завдання керівників державної служби разом зі службами персоналу розвивати, мотивувати і втримати на роботі дійсно професіоналів, а не осіб, які «просто відпрацьовують» необхідну кількість робочих годин.

Позитивним завершенням оцінювання кандидатів на відповідність встановленим вимогам посади органу державної влади є оприлюднення результатів конкурсу (про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади) на офіційному веб-сайті Нацдержслужби України чи її територіальних органів та державного органу, у якому проводився конкурс. Цієї практики раніше в Україні не було і вона є запозиченою з деяких європейських країн. Так, у Польщі після проходження конкурсу оголошуються прізвища прийнятих на роботу, а також тих осіб, які не були прийняті на державну службу. Вважаємо, що в такому випадку відкритою для громадськості є як сама процедура іспиту, так і результати оцінювання всіх учасників конкурсу. Це створює умови для публічного формування дієвого державного кадрового потенціалу, який є необхідною умовою ефективного функціонування системи державного управління.

Обов'язковим для тих осіб, які вперше призначаються на посаду державної служби, є таке випробування, як перевірка відповідності державного службовця займаній посаді. Встановлення невідповідності державного службовця займаній посаді протягом строку випробування (до шести місяців) є підставою для припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення (ст. 87 Закону України «Про державну службу»), про що працівника необхідно попередити в письмовій формі не пізніше як за сім календарних днів із зазначенням підстав невідповідності займаній посаді. Якщо строк випробування закінчився, а державний службовець продовжує працювати та його не ознайомлено з наказом про звільнення з посади державної служби, то він вважається таким, що витримав випробування, і наступне розірвання трудового договору допускається лише на загальних підставах.

Стосовно державного службовця здійснюється також оцінювання результатів його службової діяльності для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування його кар'єри, виявлення потреби в професійному навчанні. Необхідно зазначити, що Типовий порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців поки ще не затверджений Кабінетом Міністрів України, є тільки його проект.

Об'єктом оцінювання є державний службовець, який має певний рівень професійної компетентності. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

За результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. Особливістю оцінювання результатів службової діяльності державних службовців відповідно до Закону України «Про державну службу» є те, що в разі отримання негативної оцінки не раніше ніж через три місяці проводиться повторне оцінювання [4]. Отримання державним службовцем двох підряд негативних оцінок є підставою для звільнення з державної служби, що також підтверджується і в Кодексі законів про працю (п. 2, ст. 40), як виявлення невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок недостатньої кваліфікації або стану здоров'я, які перешкоджають продовженню цієї роботи [2, с. 40].

Отримання державним службовцем відмінної оцінки за результатами

оцінювання службової діяльності є підставою для його просування на державній службі та преміювання. Розмір премії за результатами щорічного оцінювання службової діяльності встановлюється в однакових відсотках до посадового окладу для державних службовців відповідного державного органу, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання в поточному році. Премія за результатами щорічного оцінювання службової діяльності виплачується не пізніше від терміну виплати заробітної плати за місяць, згідно з висновком щодо результатів оцінювання службової діяльності, але не пізніше ніж у грудні року, у якому проводиться оцінювання службової діяльності [8].

Отже, процес оцінювання є вагомим механізмом мотивування працівників. Оцінювання результатів діяльності працівників, обговорення очікуваних результатів та завдань, поставлених перед працівником, сприяють мотивуванню працівника на більш результативну діяльність. Саме тому дуже важливо структурувати всі необхідні критерії оцінювання.

Процес добору кадрів на державну службу, їх просування по службі, навчання та постійне оцінювання протягом службової діяльності повинно супроводжуватись єдиними критеріями оцінювання та заохочення (посування по службі). Оприлюднення інформації про вакантні посади державних службовців (на офіційних сайтах) є, звісно, позитивним моментом, але не достатнім. Якщо ми говоримо про формування державної служби професіоналів з гідною заробітною платою, розмір якої досягне конкурентоспроможного рівня відповідно до показників загального ринку праці [9], то вимоги до державних службовців теж повинні бути обґрунтованими, не тільки під час вступу на державну службу, але й протягом їхньої професійної діяльності. Оцінюватися вони повинні ефективно, а інформація про результати оцінювання державних службовців, вважаємо, має бути доступною для громадськості. Це поліпшить якість підготовки службовців до оцінювання та зробить державну службу більш прозорою, допоможе державним службовцям посуватися кар'єрними щаблями за результатами оцінювання. Тобто ми підтримуємо створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами. Ця система допоможе крім надання «сухих» даних щодо кількості і статі державних службовців оцінювати стан державної служби, виявляти проблемні моменти і реагувати для їх вирішення. Так, значний відсоток осіб, які потрапили на державну службу і яким присвоєно 9-й ранг, незважаючи на ефективну роботу, далі 7-го рангу не мають можливості посунутися. З цього можна зробити висновок, що просування по службі державних службовців не здійснюється і необхідно розробити певні важелі цього руху. І саме в таких випадках служби управління персоналом не на словах, а на практиці могли б прогнозувати розвиток персоналу та заохочувати працівників до службової кар'єри.

Служби управління персоналом разом із державним службовцем за результатами оцінювання службової діяльності складають індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності. Механізм формування та виконання, а також обов'язкові складники цієї індивідуальної програми поки ще в процесі розроблення. Необхідно уточнити, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться протягом проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше ніж один раз на три роки [2, с. 43].

Вважаємо, що формування індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності є позитивним моментом, адже створює можливість планувати та аналізувати участь державних службовців у роботі навчальних, практичних, наукових семінарів та конференцій. Адже в більшості зарубіжних країн (США, Канада, країни-члени ЄС) публічні службовці вступають на публічну службу за результатами оцінювання відповідності профілю професійної компетентності, посуваються по службі за результатами оцінювання (відповідності профілю професійної компетентності) і направляються на навчання теж за результатами

оцінювання (тобто вивчають те, чого їм не вистачає для ефективної діяльності на посаді). Це допомагає публічним службовцям постійно самовдосконалюватись, а публічній службі – залучати та розвивати компетентних працівників, тим самим удосконалювати державне управління загалом.

Не менш важливою для державної служби є плинність кадрів, яка за станом на 1 січня 2016 р. становить 21,9 % від загальної чисельності [3], а до 2020 р. планується значне скорочення чисельності державних службовців шляхом децентралізації функцій та зменшення кількості адміністративно-територіальних одиниць. Ця інформація дещо демотивує працівників органів державної влади, хоча повинна мотивувати до отримання нових знань, умінь та навиків, які будуть потрібними їм у роботі вже в органах місцевого самоврядування та під час посування по службі.

Отже, удосконалення системи оцінювання державних службовців та їхньої службової діяльності повинно супроводжуватися прийняттям відповідно до нового Закону України «Про державну службу» Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців. В основу цього документа мають бути покладені правові та організаційні засади оцінювання результатів службової діяльності державних службовців на основі планування, постановки завдань та очікуваних результатів їх виконання, враховуючи вимоги до особи та до посади. До суб'єктів, які братимуть участь в оцінюванні службової діяльності, мають належати: державний службовець, якого оцінюють (самооцінка); безпосередній керівник, суб'єкт призначення; представники інших структурних підрозділів, з якими працівник найбільше співпрацює для виконання поставлених завдань (незалежна оцінка). Повинні бути розроблені індивідуальні методики оцінювання державних службовців залежно від категорії посади та з урахуванням юрисдикції державних органів (адже критерії оцінювання службової діяльності для керівників державних органів та спеціалістів аж ніяк не можуть бути однаковими, оскільки вимоги до цих посад різні).

Більш конкретизованими мають бути заохочення для державних службовців за результатами оцінювання, оскільки славнозвісні словосполучення «є підставою для преміювання» або «переважне посування по державній службі» аж ніяк не мотивують працівників. Необхідно розробити та впровадити співвідношення між результатами оцінювання (ефективністю діяльності державного службовця) і рівнем його заробітної плати.

Якщо за результатами оцінювання виявилось, що державному службовцю необхідно підвищити рівень професійної компетентності, то висновок щодо результатів оцінювання службової діяльності має містити направлення на навчання до вищих навчальних закладів, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» чи до центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. Сподіваємося, що після цих значних удосконалень оцінювання система державної служби працюватиме ефективніше, а державні службовці працюватимуть результативніше на благо суспільства і держави.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у розробці критеріїв оцінювання публічних службовців та результатів їх службової діяльності в органах влади в контексті проведення реформ державної служби, державного управління та децентралізації.

Список використаних джерел / List of references

1. **Великий** тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – Київ : Ірпінь : Перун, 2005. – 1 728 с. [Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy (z dod. i dopov.) / [uklad. i holov. red. V. T. Busel]. – Kyiv : Irpin : Perun, 2005. – 1 728 s.].

2. **Витко Т. Ю.** Службова кар'єра державних службовців в Україні : навч.-метод. посіб. / Витко Тетяна Юліанівна. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. – 56 с. [Vytko T. Yu. Sluzhbova kariera derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini : navch.-metod. posib. / Vytko Tetiana Yulianivna. – Ivano-Frankivsk : IFOTsPPK, 2016. – 56 s.].

3. **Кількість** державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : станом на 31 грудня 2015 року / Державна служба статистики України : стат. бюл. – Режим доступу : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm [Kilkist derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : stanom na 31 hrudnia 2015 roku / Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy : stat. biul. – Rezhym dostupu : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm].

4. **Про державну службу** : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 10 hrud. 2015 r. № 889-VIII. – Rezhym dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>].

5. **Про затвердження** Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Нацдержслужби України від 6 квіт. 2016 р. № 72 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 38. – С. 143 [Pro zatverdzhennia Poriadku vyznachennia spetsialnykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii «B» i «V» : nakaz Natsderzhsluzhby Ukrainy vid 6 kvit. 2016 r. № 72 // Ofits. visn. Ukrainy. – 2016. – № 38. – S. 143].

6. **Про затвердження** Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2016 р. № 246. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF> [Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 25 berez. 2016 r. № 246. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>].

7. **Про затвердження** Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 лип. 2016 р. № 448 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 59. – С. 11 [Pro zatverdzhennia Typovykh vymoh do osib, yaki pretenduiut na zainiattia posad derzhavnoi sluzhby katehorii «A» : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 22 lyp. 2016 r. № 448 // Ofits. visn. Ukrainy. – 2016. – № 59. – S. 11].

8. **Про затвердження** Типового положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів) : наказ Мінсоцполітики України від 13 черв. 2016 р. № 646 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 53. – С. 158 [Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro premiiuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv orhaniv derzhavnoi vlady, inshykh derzhavnykh orhaniv, yikhnikh aparativ (sekretariativ) : nakaz Minsotspolityky Ukrainy vid 13 cherv. 2016 r. № 646 // Ofits. visn. Ukrainy. – 2016. – № 53. – S. 158].

9. **Стратегія** реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> [Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016 – 2020 roky : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. № 474-r. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>].

10. **Щекин Г. В.** Организация и психология управления персоналом : учеб.-метод. пособие / Георгий Щекин. – Киев : МАУП, 2002. – 832 с. [Schekin G. V. Organizatsiya i psihologiya upravleniya personalom : ucheb.-metod. posobie / Georgiy Schekin. – Kiev : MAUP, 2002. – 832 s.].

Надійшла до редколегії 06.03.17