

УДК 35.088.6 (477)

*І. В. Поліщук,
аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентові України, м. Київ*

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

I. Polishchuk,
PhD student of the Parliamentarism and Political Management Department
of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv

THE MECHANISMS OF PROFESSIONAL POTENTIAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

Зроблено аналіз механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні з точки зору нормативно-правового та практичного підходів. Виділено сильні та слабкі сторони розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні. Означено основні напрями вдосконалення механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні.

The analysis of the mechanisms of professional potential development of civil servants in Ukraine from the statutory and regulatory as well as from practical point of view has been done. Strengths and weaknesses of professional potential development of civil servants in Ukraine have been outlined. Key directions for the improvement of the mechanisms of professional potential development of civil servants in Ukraine have been designated.

Ключові слова: потенціал, професійний розвиток; професійний потенціал, розвиток професійного потенціалу.

Key words: potential, professional development, professional potential; professional potential development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні зрушення в суспільстві, інформатизація всіх сфер життя, глобалізація та значний технічний прогрес потребують від сучасної людини перебудови "стосунків зі світом", підвищення темпу життя, уміння швидко сприймати та аналізувати інформацію. У зв'язку з цим важливим завданням постає використання людиною всіх наявних у неї ресурсів та їх всебічний розвиток.

Тому особливої актуальності набуває питання розвитку професійного потенціалу державних службовців як основних стовпів функціонування держави як системи. Розвиток професійного потенціалу державних службовців, і, як наслідок, ефективна діяльність держави, є стратегічним пріоритетом української держави, тому для розуміння необхідних змін у цьому напрямі потрібно проаналізувати існуючі механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні та запропонувати перспективні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питань механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні присвячено достатньо наукових праць. Зокрема, в роботах вітчизняних учених — К.К. Баранцева, П.М. Василенко, В.Л. Лапшина, І.П. Маноха, В.Р. Міляєва, І.В. Мурашко, Н.Р. Нижник, І.І. Нинюк, Л.А. Пашко, І.Г. Сурай, І.Г. Утюж. Питання професійного розвитку особистості у своїх наукових працях розкривали такі вітчизняні дослідники, як: Б.О. Федоришин, В.О. Моляко, Є.О. Мілерян, П.С. Перепелиця, Г.О. Балл, К.К. Платонов, К.М. Гуревич. Серед зарубіжних вчених, які розглядали різні аспекти професійного розвитку, ми відзначаємо Д. Супер, Д. Міллер, Л. Бандура, Й. Лінгарт, С. Балей, К. Чарнецкі.

Питання, які стосуються психологічних теорій особистості, досліджували Б.Г. Ананьєв, О.Г. Асмолов, Б.Ф. Ломов, Е.О. Клімов, Н.Н. Нечаєв, Г.В. Суходольсь-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика змісту поняття "професійний розвиток"

<i>Контексти розгляду цього поняття</i>			
<i>навчання протягом життя</i>	<i>соціалізація</i>	<i>самореалізація</i>	<i>управління людськими ресурсами</i>
Професійний розвиток відповідає за вдосконалення навичок задля досягнення успіху у певній професії через постійне навчання [2]	Професійний розвиток спрямований на присвоєння людиною різних аспектів світу праці, а саме, професійних ролей [10]	Професійний розвиток розглядається як необхідність внутрішнього світу людини, її активності та самореалізації [3]	Професійний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні поінформованості, високої кваліфікації та мотивації працівників [1]

кий; психологічні теорії професійного становлення досліджували А.А. Бодальов, Ю.М. Забродін, Т.В. Кудрявцев, А.К. Марков, В.А. Бодров, Н.С. Пляжников, С.Н. Чистякова, Є.О. Климов, Е.Ф. Зеєр, Л.М. Мітіна. Вітчизняні концепції професійного розвитку належать О.О. Бодальову, Є.О. Клімову, Н.В. Кузьмінній, О.К. Марковій, Л.М. Мітіній, В.Д. Шадрікову.

Починаючи з періоду екзистенціалізму та гуманістичної філософії, професійний розвиток особистості розглядається з позиції її "потенціалу", у тому числі, "професійного, адже людина — соціальна істота, її професійна діяльність складає 40% від загальної життєдіяльності.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає у визначенні основних напрямів удосконалення механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні шляхом здійснення їх теоретико-методологічного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Людиноцентричний підхід, який передбачає необхідність забезпечення наповненості як мисленнєвої, так і духовно-тілесної складової життєдіяльності людини для її повної самореалізації та ефективної професійної діяльності, є основоположною стратегією в управлінні в провідних країнах світу. В даному контексті розвиток професійного потенціалу державних службовців в Україні є необхідною передумовою ефективного функціонування державної служби як інституції, враховуючи останні світові підходи до забезпечення ефективного управління.

Відмітимо, що згідно з пунктом 1 статті 3 Закону України "Про засади внутрішньої і зовнішньої політики", модернізацію державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності визначено однією з основних засад політики у сфері розбудови державності [6].

Стратегія державної кадрової політики на 2012 — 2020 роки визначає пріоритети розвитку кадрової політики та основи професіоналізації державної служби. Зокрема серед основних цілей та завдань державної кадрової політики — досягнення високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці [8].

Нова модель розвитку державної служби, представлена 1 грудня 2014 року Головою Національного агентства з питань державної служби України К.Ващенко, передбачає: розмежування політичних та адміністративних посад, винятково конкурсний добір на дер-

жавну службу (у тому числі, на вищі керівні посади), компетентнісну модель управління людськими ресурсами, гармонізацію державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, оптимізацію функцій, скорочення чисельності та встановлення прозорої моделі оплати праці і відповідальності за прийняті рішення [11].

У стратегії сталого розвитку "Україна — 2020" також ідеться про те, що серед основоположних реформ, які є необхідними для України, реформа державної служби та реорганізація державних органів є пріоритетними напрямками. Так, на 2020 рік передбачається оновлення кадрового складу державних службовців на 70%. Серед пріоритетів реформи державної служби також важливіми є:

- запровадження механізмів об'єктивного добору кадрів та просування по службі;

- встановлення вимог до професійної компетентності та високих етичних стандартів;

- підвищення мотивації державного службовця, рівня його соціального та матеріального захисту [4].

Згідно з пунктом 2 статті 2 Закону України "Про професійний розвиток працівників", державна політика у сфері професійного розвитку працівників формується за принципами:

- доступності професійного розвитку працівникам;

- вільного вибору роботодавцем форм і методів забезпечення професійного розвитку працівників з урахуванням специфіки їх роботи;

- додержання інтересів роботодавця та працівника;

- безперервності процесу професійного розвитку працівників [7].

Стимулювання професійного зростання працівника лежить на роботодавцеві. В Законі вказано, що форми, види і методи професійного навчання обираються роботодавцем, а не працівником, що вказує на обмеженість впливу працівників на визначення пріоритетів професійного розвитку.

Закон України "Про професійний розвиток працівників" визначає професійне навчання працівників як процес цілеспрямованого формування у них спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмій, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва [7].

Уточнено, що поняття "професійний потенціал" є багатограним; характеризується сукупністю можливостей особи, які можуть бути використані у певній сфері

та за певних обставин; включає теоретичні, емпіричні, практичні, психологічні аспекти розвитку особистості [5].

Тобто професійний потенціал державних службовців передбачає їхній професійний розвиток, який, в свою чергу, досліджувався, починаючи з 1857 року у різних контекстах (табл. 1).

Як видно з таблиці 1, "особистісний розвиток є невіддільним від професійного, в основі кожного лежить принцип саморозвитку, що детермінує здатність особистості перетворювати власну життєдіяльність на предмет практичного втілення та призводить до вищої форми життєдіяльності — творчої самореалізації, і у підсумку — життєтворчості та мотивації" [9, с. 89].

Професійний розвиток у залежності від пріоритетності вибраних принципів його дослідження характеризується зміною таких складових професійного потенціалу особистості, як професійні навички, професійні ролі, самореалізація та мотивація.

Для визначення механізмів державного управління, які забезпечують зростання цих складових, критеріями взято:

- знання (загальні, спеціальні);
- практичні якості (навички, вміння);
- особистісні (ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні) та психофізіологічні якості (стан здоров'я, пам'ять, мислення).

Розглянемо їх окремо.

1. Механізми розвитку знань (загальні; спеціальні) та розвиток практичних якостей (навички, вміння).

1.1. Нормативно-правове забезпечення. Згідно з пунктами 5—7 статті 6 Закону України "Про професійний розвиток працівників", розвиток знань, вмінь та навичок можуть здійснювати за допомогою формального і неформального професійного навчання працівників.

1.2. Формальне професійне навчання працівників робітничим професіям включає первинну професійну підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників і може здійснюватися безпосередньо у роботодавця або організуватися на договірних умовах у професійно-технічних навчальних закладах, на підприємствах, в установах, організаціях, а працівників, які за класифікацією професій належать до категорій керівників, професіоналів і фахівців, — перепідготовку, стажування, спеціалізацію та підвищення кваліфікації і може організуватися на договірних умовах у вищих навчальних закладах.

За результатами формального професійного навчання працівникові видається документ про освіту встановленого зразка.

Неформальне професійне навчання працівників здійснюється за їх згодою безпосередньо у роботодавця згідно з рішенням роботодавця за рахунок його коштів з урахуванням потреб власної господарської чи іншої діяльності [7].

Особливістю підвищення кваліфікації державних службовців в Україні є її обов'язковість та періодичність у профільному закладі — в Інституті підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України (далі — Інститут).

Розвиток знань, вмінь та навичок в Інституті відбувається на компетентнісній основі. Зокрема вміння та навички розвиваються за допомогою використання новітніх інтерактивних технологій навчання та форм занять, зокрема: тематичних зустрічей, круглих столів, лекцій, інтерактивних семінарів-практикумів, практичних занять, обмінів досвідом, тренінгів, дискусій, майстер-класів та інших форм проведення занять. Розвиток знань забезпечується за рахунок навчальних програм, які сприяють розвитку професійної компетентності слухачів, зокрема оволодінню ними інформацією про зміни у законодавчих, нормативно-правових актах і шляхи їх впровадження для функціонування і розвитку державного управління і місцевого самоврядування.

З точки зору потреб державних службовців, згідно з аналізом 2451 анкети, що становить репрезентативну вибірку державних службовців, що проходили підвищення кваліфікації у 2014 р., було визначено та узагальнено актуальні питання, розгляду яких потребують слухачі на заняттях. Це:

— фінансово-економічна складова державного управління (економічний розвиток території; соціально-економічний розвиток регіону; забезпечення економічної безпеки України; оцінка рівня тіньової економіки в Україні) — 2% респондентів;

— міжбюджетні відносини в фінансовій системі України (Напрями реформування місцевих бюджетів; реалізація державної податкової політики; бюджетно-фінансова звітність; використання бюджетних коштів у сфері будівництва); 4% респондентів;

— адміністративно-територіальна реформа (реформа місцевого самоврядування); 3% респондентів;

— Україна в системі міжнародних відносин (адаптація українського законодавства до законодавства ЄС; основні вектори зовнішньої політики України; місце України в геополітичних відносинах; україно-російські взаємовідносини: геополітичний аспект); 4% респондентів;

— комунікативні технології в органах державної влади (комунікації органів влади зі ЗМІ; питання створення єдиного простору обміну інформацією між органами влади; комунікації у колективі; комунікації органів влади зі ЗМІ; зв'язки з громадськими організаціями та ЗМІ; інформаційні війни; регулювання доступу до публічної інформації; вимоги до роботи зі зверненнями громадян; аналіз закону України "Про доступ до публічної інформації"); 7% респондентів;

— психологічні особливості діяльності державних службовців (психологічні аспекти роботи керівника; самоменеджмент керівника; ефективне управління часом (time — management) у державному управлінні; управління проектами як елемент менеджменту; коучинг; психологічний супровід діяльності державних службовців; управління особистою ефективністю; лідерство; психологічні аспекти управління конфліктами в організаціях; стратегія і тактика ведення переговорів; професійна етика; антикризовий менеджмент); 24% респондентів;

— кадровий менеджмент в управлінській діяльності (стратегія кадрового менеджменту в управлінському апараті; кадрова політика на державній службі); 7% респондентів;

— підготовка та оформлення організаційно-розпорядчих документів в органах влади (ділова українська мова; впровадження електронних документів з використанням електронного цифрового підпису в органах державної влади; підготовка документів з аналізу проектів нормативно-правових актів та аналізу державної політики); 9% респондентів;

— інвестиційна діяльність в органах державної влади (розвиток інвестиційної діяльності та державна підтримка інноваційних проектів; підготовка та реалізація інвестиційних проектів); 1% респондентів;

— досвід державного управління (аналіз українського і міжнародного досвіду державної служби; міжнародний досвід вирішення соціальних, економічних проблем; школа державного управління в Європі та світі); 4% респондентів;

— організація підвищення кваліфікації (питання андрагогіки); 1% респондентів;

— вироблення державної політики на сучасному етапі (співпраця з органами виконавчої влади; участь громадськості в управлінні державою; функціонування органів державної влади в умовах надзвичайного стану; формування публічної політики: підготовка рішень, втілення, оцінювання результатів; перспективи розвитку державно-приватного партнерства в Україні; ефективне управління ресурсами; особливості лобістської діяльності; контроль в державному управлінні); 21% респондентів;

— етика в державному управлінні (моральнісна та антикорупційна складова); 5% респондентів;

— надання адміністративних послуг; 1% респондентів;

— моніторинг та оцінювання державних цільових програм; 3% респондентів;

— аналітична діяльність в державному управлінні; 4% респондентів.

Як видно з отриманих результатів дослідження, більшість респондентів віддають перевагу таким темам, як психологічні особливості діяльності державних службовців та вироблення державної політики, що вказує на потреби державних службовців у вдосконаленні особистісних вмінь та навичок та у практичній орієнтації навчання. Крім того, особливу увагу респонденти надали питанням підготовки та оформлення організаційно-розпорядчих документів в органах влади та кадровому менеджменту, так як ці питання є особливо актуальними для державної служби протягом останніх років.

Відмічаємо, що найбільшу зацікавленість у слухачів 2014 року навчання викликали такі теми семінарів: "Менеджмент в органах державної влади і органах місцевого самоврядування"; "Управління персоналом в органах державної влади і органах місцевого самоврядування"; "Етичні засади державної служби. Запобігання та протидія корупції"; "Організація контролю та виконавської дисципліни в органах влади"; "Управління державними програмами. Моніторинг та оцінювання"; "Аналіз політики. Підготовка аналітичних документів"; "Сучасні технології та ефективні комунікації інформаційного забезпечення діяльності органів влади"; "Психологічні основи ефективного управління"; "Конфлікти, стреси, маніпулювання в управлінській і політичній діяльності"; "Культура та етика діяльності органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування"; "Культура діло-

вого мовлення як інструмент кар'єрного зростання державного службовця. Публічні комунікації".

З'ясовано в ході анкетування, проведеного нами в ІПККК, що отримані під час навчання знання та вміння, здобуті під час підвищення кваліфікації, використовуються державними службовцями центральних органів виконавчої влади при плануванні та організації роботи (86,3% від загальної кількості респондентів); прийнятті управлінських рішень (67,4%); організації аналітичної роботи (59,3%); проведенні нарад та зустрічей (52,8%); підготовці ділових документів (51,3%); організації контролю виконання доручень (44,4%). Державні службовці місцевих органів виконавчої влади та посадові особи органів місцевого самоврядування, отримані знання та вміння спрямують планування роботи та підготовку й прийняття управлінських рішень (89,6%); організаційно-розпорядчу роботу (62,5%); забезпечення реалізації програм соціально-економічного і культурного розвитку області, району, інших цільових програм та організацію інформаційно-аналітичної роботи (58,3%); організацію контролю виконання доручень (50,0%) та роботу із зверненнями громадян (37,5%).

Ці показники свідчать, на наш погляд, про те, що державні службовці недостатньо пов'язують свої професійні компетенції (система обов'язків та повноважень) з навчанням в ІПКК та впливом результатів навчання на зростання їх професійної кар'єри.

2. Механізми розвитку особистісних якостей (ділові, емоційні, комунікаційні, творчі, ціннісно-моральні).

З'ясовано, що розвиток особистісних якостей забезпечується шляхом безпосередньої діяльності на робочому місці, де контроль за даним процесом забезпечується безпосереднім керівником. Все ж, дана категорія потребує окремої уваги, адже тільки від керівника залежить рівень розвитку особистісних якостей в контексті розвитку професійного потенціалу.

3. Механізми розвитку психофізіологічних якостей (стан здоров'я, пам'ять, мислення)

Розвиток якостей даної категорії має здебільшого індивідуальну основу, де людина сама вирішує чи потрібен їй такий розвиток не в контексті розвитку професійного потенціалу, а в рамках загального розвитку.

З'ясовано, що в українській системі підвищення кваліфікації розвиток професійного потенціалу державних службовців залежить від керівників, в той час як сама людина має опікуватись власним розвитком, володіючи більш актуальним розумінням власних потреб, сильних та слабких сторін, інтересів.

Ми погоджуємось із думками вітчизняних науковців про те, що до проблем вітчизняної системи професійного розвитку державних службовців слід віднести:

— перевагу пропозиції до професійного навчання над попитом; попит недостатньо виражений;

— єдиний підхід до навчання спеціалістів різних галузей з різними інтересами та посадовими обов'язками;

— недостатню кількість державних службовців проходять підвищення кваліфікації, яка у законодавчому вимірі має відбуватися раз на 5 років;

— програма підвищення кваліфікації є короткою;

— складно виміряти дієвість підвищення кваліфікації та її результати.

**ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ
ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ
РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні здебільшого представлені в контексті професійного розвитку, що є звуженим розумінням необхідності розвитку професійного потенціалу людини. До позитивних механізмів розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні ми віднесли ті його складові, які дотичні до професійного розвитку, а саме: розвиток знань, умінь та навичок.

На законодавчому рівні в Україні закріплені такі принципи професійного розвитку, як навчання протягом життя, саморозвиток, мотивація, але проблема в тому, що реалізація законодавчих принципів залежить навіть не від самих державних службовців, а від їх керівників. Тому має бути розроблена система стимулювання державних службовців на базі Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, яка має бути закріплена на законодавчому рівні для забезпечення професіоналізації державних службовців в Україні. Розвиток професійного потенціалу передбачає активне відношення людини до світу та природну потребу людини в самореалізації.

Література:

1. Human Resources — Professional Development and Evaluation Programs [Електронний ресурс] / Austin Community College. — Режим доступу: <http://www.austincc.edu/hr/profdev/overview.php>
2. Professional development [Електронний ресурс] / Dictionary.com. — Режим доступу: <http://dictionary.reference.com/browse/professional+development>
3. Влияние педагогических традиций на становление и развитие личности будущего учителя. Сборник материалов научной конференции. Россия, Якутск, Северо-Восточный федеральный университет имени М.К. Аммосова, 6—7 ноября 2013 г. [Електронний ресурс] / под ред. А.Д. Николаевой, О.П. Осиповой, И.С. Алексеевой. — Киров: МЦНИП, 2013. — С. 554.
4. Нова державна служба: нова модель державного сервісу [Електронний ресурс] / Реформи в Україні. — Режим доступу: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf>
5. Поліщук І.В. Роль професійного потенціалу державних службовців у вітчизняній системі професіоналізації керівних кадрів / І.В. Поліщук // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. — Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2014. — Вип. 4 (47). — С. 337—345.
6. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01 липня 2010 р. № 2411-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
7. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua>
8. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 — 2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

9. Професійна діагностика / Упорядник Т. Гончаренко. — К.: Ред. Загальнопед. газ., 2004. — 120 с.
10. Профессиональное развитие [Електронний ресурс] / Словари и энциклопедии. — Режим доступу: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/psihologic/1436>
11. Реформи державної служби [Електронний ресурс] / Реформи в Україні. — Режим доступу: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/reforma-derzhavnoi-sluzhby.html>

References:

1. The official site of Austin Community College (2015), "Human Resources — Professional Development and Evaluation Programs", available at: <http://www.austincc.edu/hr/profdev/overview.php> (Accessed 06 February 2015).
2. Online dictionary Dictionary.com (2015), "Professional development", available at: <http://dictionary.reference.com/browse/professional+development> (Accessed 06 February 2015).
3. "The influence of pedagogical traditions on the involvement and development of personality of future teacher" (2013), Sbornik materialov nauchnoi konferentsyi [Digest of the Scientific Conference], Nauchnaia konferentsiia [Scientific conference], M. K. Ammosov North-Eastern Federal University, Yakutsk, Russia, p. 554.
4. The web-site of reforms in Ukraine (2014), "New state service: new model of state service", available at: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/prez-rds-28.11.2014.pdf> (Accessed 06 February 2015).
5. Polishchuk, I.V. (2014), "The role of professional potential of civil servants within the national system of professional development of senior executives", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 47, pp. 337—345.
6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On the fundamentals of internal and external policy", available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (Accessed 06 February 2015).
7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On professional development of employees", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (Accessed 06 February 2015).
8. President of Ukraine (2012), "Decree of the President of Ukraine "On the strategy of State personnel policy for 2012—2020", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 06 February 2015).
9. Honcharenko, T. (2004), *Profesiina diahnostyka* [Professional diagnosis], Red. Zahalnoped. haz., Kyiv, Ukraine.
10. Online dictionaries and encyclopedias (2015), "Professional development", available at: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/psihologic/1436> (Accessed 06 February 2015).
11. The web-site of reforms in Ukraine (2014), "Reforms of state service", available at: <http://reforms.in.ua/initsiatyvy/reforma-derzhavnoi-sluzhby.html> (Accessed 06 February 2015).

Стаття надійшла до редакції 11.02.2015 р.