

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-11-75-109>

УДК 351

Карпінський Б.А., Думич І.-Р.І.

Львівський національний університет імені Івана Франка

СТРАТЕГІОЛОГІЯ РОЗВИТКУ Й ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

Анотація. У статті розглядаються актуальні питання щодо стратегіології розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування. Значення й потреба в оцінюванні персоналу є досить важливими аспектами в сучасних умовах, оскільки у вітчизняних установах має місце формалізм у проведенні атестації персоналу, нерозуміння значення цього методу оцінювання та розвитку персоналу. Тому, як показує досвід, без належного теоретико-методологічного забезпечення практичних підходів не можна досягнути максимальної ефективності в їх реалізації. Оскільки, атестація персоналу являє собою не тільки спосіб оцінювання, а й сприяє розвитку кадрового потенціалу, формуванню потужного й дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби. Працівник має можливість користуватися авторитетом серед колег як людина або як спеціаліст, як людина і спеціаліст одночасно. Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління організацією та стратегією розвитку персоналу.

Ключові слова: стратегіологія розвитку, ефективність, атестація персоналу, публічне управління, оцінювання, професійна компетентність, державні службовці.

Karpinsky Borys, Dumych Iryna-Roksolana

Lviv Ivan Franko National University

STRATEGIOLOGY FOR DEVELOPMENT AND IMPROVEMENT OF THE EFFICIENCY OF PERSONAL ATTESTATION OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION SYSTEMS

Summary. Staff appraisal is the procedure required to determine the level of qualifications, business qualities, practical skills of employees and to determine whether or not they match the jobs and positions they occupy and identify their potential. The article deals with topical issues regarding the strategiology of development and improvement of the performance appraisal of the personnel of the public administration and administration system. The value and need for staff appraisal are important enough in the current context, as formalities in the performance of staff appraisal take place in domestic institutions, and the lack of understanding of the value of this method of appraisal and staff development. Therefore, experience shows that without proper theoretical and methodological support of practical approaches, it is impossible to achieve maximum efficiency in their implementation. Since, personnel certification is not only a way of evaluation, but also contributes to the development of human resources, the formation of a powerful and capable state apparatus, the establishment of a professional, politically neutral and authoritative civil service. The main criteria for assessing an employee's business qualities are: professional knowledge; diligence and activity at work; attitude to managers, employees; reliability; quality of work; intensity; ability to express themselves; the pace of work; ability to organize and plan; readiness for responsibility. Competent certification has a positive impact on all aspects of the activities of managers and specialists. The work associated with the organization and performance of the appraisal gives you the opportunity to better study the frames, improve their selection, placement and use. Certification is an incentive for the development of creative activity and employee initiative, which is important in the current environment. Keep in mind that there is no best method for staff appraisal, each method reflects the organization's mission. The best option is to combine several methods when organizing and conducting staff assessments.

Keywords: strategiology for development, efficiency, personnel certification, public administration, evaluation, professional competence, civil servants.

Постановка проблеми. Пріоритетною умовою для успішної діяльності організації є робота її персоналу, оскільки саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток й ефективність діяльності установи. Дієвим методом виявлення настільки компетентною та ефективно виконують роботу працівники є атестація персоналу як один із інструментів його оцінювання. Зокрема, це пояснюється тим, що атестація персоналу передбачає як виявлення і встановлення якісних характеристик персоналу відповідно до посади, яку він займає, так і сприяє поступовому кар'єрному переміщенні.

Тобто атестація являє собою одну із найпоширеніших форм оцінки діяльності персоналу,

а саме чи відповідає працівник займаній посаді, тому даний вид оцінки дає змогу визначити: чи є авторитетним керівник або спеціаліст серед персоналу; його вплив на мікроклімат колективу, де він працює; недоліки та переваги характеру для діяльності. Працівник має можливість користуватися авторитетом серед колег як людина або як спеціаліст, як людина і спеціаліст одночасно. Ефективність атестації персоналу підвищується в разі забезпечення її тісного взаємозв'язку зі стратегією управління організацією, а з тим й стратегією розвитку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значну увагу проблемі атестації персоналу й її значення в плануванні та розвитку персоналу

висвітлено в працях наступних вчених: Н. Артеменка, І. Задой, Н. Григор'євої, О. Дяків, А. Колот, В. Літинської, О. Марцінковської, В. Савченка, Л. Миронової, Д. Шушпанова. Окремі питання атестації досліджувалися такими вченими як С. Соломонов, В. Красношарпа, Т. Пахомова, З. Пушкар, І. Романова, М. Безпоясна, В. Кравець, І. Комарницький, В. Малиновський та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Питання взаємозв'язку результатів проходження атестації працівниками та подальшим просуванням їх по кар'єрних сходинках ще не отримало однозначного відображення в роботах науковців, а тому потребує подальшого дослідження.

Метою статті . Метою роботи є поглиблення теоретичних положень щодо стратегіологічних засад атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування у сучасних умовах. розкрити сутність та корисність оцінювання як стратегії державного управління, зазначити недоліки системи оцінювання.

Виклад основного матеріалу. *Стратегіологія розвитку й підвищення ефективності атестації персоналу системи публічного управління та адміністрування* – це взаємозв'язок базових завдань, які стоять перед територією, його органами управління на середньо- та довготермінову перспективу, й шляхи їхнього досягнення, виходячи з потреб його мешканців та управлінських можливостей із орієнтованістю на нарощування свого місця в економіці держави.

Зазначимо, що оцінювання – це дискусійна й непроста стратегія державного управління, контролю та ухвалення рішень. Ще в стародавньому світі вчених запрошували на судові засідання, щоб дати пораду королю. Оцінювання передбачає погляд назад заради кращого майбутнього.

Стратегіологічно, досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом державної установи вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Співробітники будь-якої державної установи істотно розрізняються за своїми діловими та особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконаних виробничих обов'язків, результатами діяльності (продуктивністю) [1–17]. Для того, щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, розробляють й застосовують систему оцінювання персоналу, зокрема, атестацію персоналу.

Атестація персоналу має широке розповсюдження як в українських, так і в зарубіжних організаціях. Особливістю даної форми є те, що вона проводиться спеціально створеною атестаційною комісією, до якої включають: представників керівництва, керівників структурних підрозділів та представників кадрової служби, відділів праці й зарплати, або підрозділу управління персоналом. Атестація є періодичною оцінкою персоналу і проводиться, як правило, раз у 1-3 роки.

Для того щоб зрозуміти суть поняття «атестація персоналу» доцільно розглянути приклади трактувань даного терміну (табл. 1).

Отже, атестація, на нашу думку, стає дієвою процедурою для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей.

Атестація має на меті встановити раціональність розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь та навичок. Відповідно до результатів атестації керівник може приймати рішення стосовно:

Таблиця 1

Аналіз дефініцій терміну «атестація персоналу»

Автор	Дефініція
Ф.П. Негру	Атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок тобто відповідності індивідуума займаній посаді.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
А.П. Жиров	Атестація являє собою встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посаді, підвищення професійно-ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі кадрів.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
В.А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
А.М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
К.І. Борисова	Атестація – процедура формалізованої систематичної оцінки по заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.
В.Я. Малиновський	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
О.В. Галаєва	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.

Джерело: складено авторами за даними [1–2]

- підвищення або пониження працівника в кваліфікаційній категорії;
- підвищення або пониження його посадового окладу;
- визначення винагород;
- підвищення кваліфікації;
- набуття нової спеціальності.

За допомогою атестації можна підвищити як мотивацію кожного працівника, так і ефективність праці всієї організації. Однак атестація персоналу має свої особливості, мету проведення, етапи, які обов'язково необхідно врахувати при її підготовці та проведенні. Інакше атестація формалізується, і ті можливості, які з'являються при ефективній оцінці персоналу, вже не використовуються.

Результати атестаційної оцінки є мотивом, що впливає на зміну поведінки працюючих. Позитивна оцінка покращує результат роботи в 79-90% випадках та формує позитивну самооцінку, а негативна оцінка сприяє виникненню невпевненості у працівників, яка не сприяє ефективності праці [3].

Нині відчутно підвищуються вимоги стосовно якості виконуваної персоналом роботи, тому посилена увага до проведення атестації не випадкова. Керівники таким чином намагаються укріпити внутрішній клімат в колективі та стабілізувати роботу організації в несприятливих економічних умовах.

Атестація персоналу відбувається шляхом оцінювання працівників їх керівниками, колегами, членами атестаційної комісії. Звідси з'являється формалізм та суб'єктивізм результатів атестації, оскільки керівники підрозділів, працівники служби управління персоналом, члени атестаційної комісії приймають рішення під час атестації, зважаючи на особисту думку, враження, симпатії, вплив інших членів комісії, незнанням характеру та особистих рис працівника тощо.

Атестація, на нашу думку, повинна включати в себе оцінку проблем установи зі сторони атестованих, а тому її можна розглядати як форму зворотного зв'язку від співробітників. Працівники повинні мати можливість висловити свою думку, яка має бути вислухана, почута та врахована адміністрацією. При підготовці до атестації персонал повинен мати можливість обговорити умови кар'єрного росту, адже саме у випадку зрозумілих перспектив працівник мотивується до поліпшення результатів діяльності [4, с. 176].

Атестація має на меті створення об'єктивної, чітко вираженої та порівняльної картини стосовно продуктивності, а також здібностей працівника. Такий процес являє собою основу для прийняття персональних чи кадрових рішень, а також допомагає в управлінні кадрами та є підставою для розвитку персоналу [5, с. 316].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах:

- гласність;
- повнота системи показників діяльності та поведінки працівника;
- взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінки працівника;

- індивідуальний підхід і врахування громадської думки;
- об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної неможливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку займають, планування трудової кар'єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади [6].

Розрізняють кілька видів атестації, що поділяються залежно від причини проведення:

- 1) чергова атестація – обов'язкова для всіх працівників та здійснюється щороку або двічі на рік та описує виконану роботу та підбиває підсумки діяльності;
- 2) атестація у зв'язку із завершенням випробувального терміну – дає змогу одержати висновки за результатами атестації, а також прийняти рекомендації для подальшого службового використання атестованого;
- 3) атестація для просування по службі – виявляє відповідність виконавця новій посаді, аналізуючи потенційні можливості працівника та рівень його професійної підготовки для зайняття вищої посади.

Працівники, котрих вперше прийняли на роботу, первинна атестація має проводитися через шість місяців, а далі щороку [7]. У вітчизняній та зарубіжній практиці існує також наступна видова класифікація атестації персоналу організації (рис. 1).

Неперіодична атестація персоналу в організації здійснюється у разі необхідності заміщення вакантної посади, оновлення списку резерву керівників, впровадження нових умов оплати праці працівників тощо.

Періодична поточна атестація керівників і фахівців за спрощеною процедурою зорієнтована на



Рис. 1. Види атестації персоналу організації

Джерело: сформовано на основі [8]

поточну оцінку підсумків їх роботи. Вона в організації здійснюється, як правило, один раз на рік.

Періодична підсумкова атестація працівників проводиться у визначений час, за встановленою формою, згідно зі спеціально розробленою процедурою один раз в три–п'ять років [8, с. 35].

Завданням атестації, на нашу думку, є оцінка відповідності рівня якості праці та потенціалу особистості відносно вимог виконуваної діяльності, що проводиться задля прийняття на її основі правильного кадрового рішення стосовно заохочення (покарання), навчання або переміщення працівника. Відповідно до мети атестації вирізняють дві основні її складові: оцінку праці; оцінку персоналу [9, с. 58].

Отже, проведення атестації є необхідним процесом, оскільки є позитивним явищем і для організації, і для персоналу. Це покращує роботу персоналу, контроль над її виконанням, зростання продуктивності праці, підвищення ефективності функціонування організації в цілому. Періодична атестація працівників контролюватиме їх, а у випадку позитивної рекомендації атестаційної комісії, сприятиме просуванню в кар'єрі, що передбачає вищу посаду, більшу заробітну плату, покращення професійних і кваліфікаційних знань та вмінь.

Висновки. Атестація персоналу – це процедура, необхідна для визначення рівня кваліфікації, ділових якостей, практичних навиків працівників та встановлення їхньої відповідності чи не відповідності робочим місцям та посадам, що вони займають, виявлення їх потенційних можливостей. Метою атестації є встановлення раціональності розміщення працівників, ефективність використання їхніх знань, вмінь та навичок.

Основними принципами атестації персоналу є: гласність; повнота системи показників діяльності та поведінки працівника; взаємозв'язок поточної та підсумкової в кінці міжатестаційного періоду оцінки працівника; індивідуальний підхід і врахування громадської думки; об'єктивність та обґрунтованість рекомендацій атестаційної комісії; обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи відповідальності працівника.

Атестація являється особливим видом оцінки персоналу, особливість якої полягає у наступних позиціях: використовують різні методи оцінювання всіх характеристик працівника; вбачаєть-

ся залучення колективу або його представників задля підготовки матеріалів та проведення атестаційної процедури. Здійснюється опитування працівників та підготовка характеристик за участю громадськості, створення атестаційної комісії з провідних фахівців та представників громадськості; хід підготовки атестації та зміст матеріалів, що подають на атестацію, а також її результати обговорюються в колективі.

Сучасна практика оцінювання персоналу має в своєму арсеналі значну кількість методів оцінювання. За формою вираження кінцевого результату виділяються описові, кількісні та комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дозволяють кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації. За інструментами оцінювання розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстежень, інтерв'ю, співбесід; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівник оцінюється за своєю поведінкою в умовах конкретної ситуації. Найбільш поширеними методами є: метод «есе»; графічна шкала оцінок; ранжування; алфавітно-числова шкала; біхевіористична шкала; метод управління за цілями.

Основними критеріями оцінювання ділових якостей працівника є: професійні знання; старанність та активність в роботі; ставлення до керівників, співробітників; надійність; якість роботи; інтенсивність; здатність до самовираження; темп роботи; здатність до організації та планування; готовність до відповідальності.

Грамотно проведена атестація носить позитивний вплив на всі сторони діяльності керівників та фахівців. Робота, що пов'язана з організацією і проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадри, поліпшити їх підбір, розстановку та використання. Атестація є стимулом для розвитку творчої активності й ініціативи працівників, що є важливим в сучасних умовах. Варто пам'ятати, що немає найкращого методу в проведенні атестації персоналу, кожен із методів відображає завдання конкретної організації. Найкращий варіант – це поєднати декілька методів під час організації й проведення оцінки персоналу.

Список літератури:

1. Досвід професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / за ред. Т.В. Мотренка, С.М. Серьогіна, 2010. – 235 с.
2. Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI / Верховна Рада України.
3. Про засади запобігання і протидії корупції : Закон України від 7 квітня 2011 року № 3206-VI / Верховна Рада України.
4. Про правила етичної поведінки : Закон України від 17 травня 2012 року № 4722-VI / Верховна Рада України.
5. Захарчин Г.М. Корпоративна культура : навчальний посібник / ред.: Г.М. Захарчин. Львів, 2011. 344 с.
6. Карпінський Б.А. Державотворчий патріотизм нації: податкова домінанта інвестиційного зростання. Монографія / Б.А. Карпінський. Львів : Колір ПРО, 2018. 480 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
7. Карпінський Б.А. Негативна синергічність: прояв у фінансовій продуктивності території. Монографія / Б.А. Карпінський. Львів : Колір ПРО, 2017. 116 с. (Серія «Держава і стратегіологія»).
8. Лепейко Т.І., Лукашев С.В., Миронова О.М. Організаційна поведінка : навчальний посібник. 2013. 156 с.
9. Серьогін С.М., Антонова О.В., Хожило І.І. Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід : монографія / за ред. проф. С.М. Серьогіна. 2007. 290 с.
10. Наказ Головного управління державної служби України від 4 серпня 2010 року № 214 «Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця», зареєстрований в Міністерстві юстиції України 11 листопада 2010 року за № 1089/18384.

11. Понеділко В.Г. Підвищення кваліфікації державно-управлінських кадрів: теорія і практика (Особливості організації та методичного забезпечення навчального процесу у системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів) : навч. посіб. Запоріжжя, 2007. 294 с.
12. Семикіна М.В. Феномен корпоративної культури в системі соціальних важелів якісного розвитку трудового потенціалу / М.В. Семикіна // Управління економікою: теорія та практика. Другі Чумаченківські читання : зб. наук. пр. / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Л.Г. Червова та ін. Донецьк, 2013. С. 343–353.
13. Толкованов В. Впровадження стандартів публічної етики на місцевому і регіональному рівнях: українська практика та європейський досвід. Київ, 2008. 212 с.
14. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 / Президент України. 2012.

References:

1. Motrenka, T.V., & Serohina, S.M. (2010). Dosvid profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Experience in training civil servants and local government officials]. DRIDU NADU, 235 p.
2. Zakon Ukrainy (2011). «Pro derzhavnu sluzhbu» [«About the Civil Service»] № 4050-VI.
3. Zakon Ukrainy (2011). «Pro zasady zapobihannia i protydiv koruptsi» [«On the Principles of Preventing and Combating Corruption»] № 3206-VI.
4. Zakon Ukrainy (2012). «Pro pravyla etychnoi povedinky» [«On the rules of ethical behavior»] № 4722-VI.
5. Zakharchyn, H.M. (2011). Korporatyvna kultura : navchalnyi posibnyk [Corporate culture: a textbook]. Novyi svit-2000, 344 p.
6. Karpinskyi, B.A. (2018). Derzhavotvorchy patriotyzm natsii: podatkovna dominantna investytsiinoho zrostannia [National patriotism of the nation: the tax dominance of investment growth], Monohrafiia, 480 p. (Seriiia «Derzhava i stratehiolohiia»).
7. Karpinskyi, B.A. (2017). Nehativna synerhichnist: proiav u finansovii produktyvnosti terytorii [Negative synergies: a manifestation of the financial productivity of the territory]. Monohrafiia. 116 p. (Seriiia «Derzhava i stratehiolohiia»).
8. Lepeiko, T.I., Lukashev, S.V., & Myronova, O.M. (2013). Orhanizatsiina povedinka : navchalnyi posibnyk [Organizational Behavior: A Textbook]. KhNEU, 156 p.
9. Serohin S.M., Antonova O.V., Khozhylo I.I., ta in.; za zah. nauk. red. prof. S.M. Serohina (2007). Moralno-etychni zasady rozvytku derzhavnoi sluzhby Ukrainy: yevropeyskyi ta vitchyznianyi dosvid : monohrafiia [Moral and ethical principles of civil service development in Ukraine: European and national experience]. DRIDU NADU, 290 p.
10. Nakaz Holovnoho upravlinnia derzhavnoi sluzhby Ukrainy vid 4 serpnia 2010 roku № 214 «Pro zatverdzhennia Zahalnykh pravyl povedinky derzhavnoho sluzhbovtisia», zareiestrovanyi v Ministerstvi yustytsii Ukrainy 11 lystopada 2010 roku za № 1089/18384.
11. Ponedilko, V.H. (2007). Pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavno-upravlinskykh kadrov: teoriia i praktyka [Improvement of the skills of public-administrative personnel: theory and practice] (Osoblyvosti orhanizatsii ta metodychnoho zabezpechennia navchalnoho protsesu u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii upravlinskykh kadrov). Drukarskyi svit, 294 p.
12. Semykina, M.V. (2013). Fenomen korporatyvnoi kultury v systemi sotsialnykh vazheliv yakisnoho rozvytku trudovoho potentsialu [The phenomenon of corporate culture in the system of social levers of qualitative development of labor potential]. Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Donetsk, pp. 343–353.
13. Tolkovanov, V. (2008). Vprovadzhennia standartiv publichnoi etyky na mistsevomu i rehionalnomu rivniakh: ukraïnska praktyka ta yevropeyskyi dosvid [Implementation of Public Ethics Standards at Local and Regional Levels: Ukrainian Practice and European Experience. Kyiv : «Kramar», 212 p.
14. Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 1 liutoho 2012 roku № 45 «Pro Stratehiu derzhavnoi kadrovoy polityky na 2012–2020 roky».