

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Формування та реалізація державної кадрової політики в
органах публічної влади в Україні**»

Використання чужих ідей, результатів і текстів мають
посилання на відповідне джерело _____ Стахова А.О.

Студентки 4 курсу АПУА групи
Освітньої програми Публічне управління та адміністрування
Спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Галузі знань 28 Публічне управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти бакалавр
Стахової Анастасії Олександрівни

Науковий керівник: доктор наук з державного управління,
професор **Лазор Олег Ярославович**

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Голова комісії _____

Члени комісії _____

(Підпис)

(Прізвище та ініціали)

м. Вінниця 2024

Анотація

Стахова А.О. Формування та реалізація державної кадрової політики в органах публічної влади в Україні: Бакалаврська робота за спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування (освітня програма – Публічне управління та адміністрування). – Вінниця: Вінницький державний педагогічний університет ім. М.Коцюбинського, 2024. - 86 с.

У роботі охарактеризовано процес формування та реалізації державної кадрової політики України через аналіз теоретико-правових аспектів, сучасних особливостей і проблем стану та перспектив розвитку цієї політики. Загальні висновки, зроблені за результатами дослідження, свідчать про необхідність модернізації систем управління людськими ресурсами та можливість використання зарубіжного досвіду і розробки ефективних стратегій для подолання існуючих проблем.

Ключові слова: кадрова політика, органи публічної влади, система підготовки державних службовців, кадровий потенціал, державна служба.

Formation and implementation of the state personnel policy in public authorities in Ukraine: Bachelor's thesis on the specialty 281 Public management and administration (educational program – Public management and administration). – Vinnytsia: Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, 2024. – 86 p.

The paper characterizes the process of formation and implementation of the state personnel policy of Ukraine through the analysis of theoretical and legal aspects, modern features and problems of the state and prospects of development of this policy. The general conclusions drawn from the study indicate the need to modernize human resource management systems and the possibility of using foreign experience and developing effective strategies to overcome existing problems.

Key words: personnel policy, public authorities, civil servants training system, human resources, civil service.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. Теоретичний і правовий аспекти формування та реалізації державної кадрової політики.....	8
1.1. Державна кадрова політика: поняття, принципи, функції.....	8
1.2. Нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні.	16
1.3. Організаційно-правові форми управління кадровою політикою в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.....	26
РОЗДІЛ 2. Особливості формування та реалізації державної кадрової політики в Україні.....	36
2.1. Сучасний стан формування державної кадрової політики в органах публічної влади.....	36
2.2. Проблемні сфери кадрової політики в органах публічної влади..	48
2.3. Актуальні проблеми та виклики в процесі формування державної кадрової політики	55
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення державної кадрової політики в Україні.....	61
3.1. Адаптація зарубіжного досвіду до потреб української системи підготовки державних службовців.....	61
3.2. Перспективи розвитку кадрової політики в органах публічної влади.....	69
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. Після здобуття незалежності перед Україною постало складне і стратегічне завдання здійснення комплексних реформ у всіх сферах суспільно-політичного життя. Реформування та модернізація країни стали одним із стратегічних пріоритетів українського уряду. Без реальних реформ, у тому числі адміністративної, Україна не може перетворитися на процвітаючу та сильну європейську державу. Ключовим аспектом національного розвитку є забезпечення реформ людськими ресурсами, активізація ентузіазму та професіоналізму державних службовців, а також ефективне використання людських ресурсів.

За час проведення адміністративної реформи було розроблено низку документів, що стосуються різних аспектів державної кадрової політики, більшість з яких мали конкретне практичне застосування. Головним серед них є Стратегічний план діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2021-2023 роки, яка є найбільш актуальним документом для поточного етапу розвитку України. Крім того, до таких законів належать Закон «Про державну службу в Україні» та Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування».

«Національна стратегія державної кадрової політики України» визначає основні напрями кадрових реформ у різних сферах суспільного життя. Особлива увага приділяється сфері державного управління, оскільки ефективність державного управління безпосередньо впливає на конкурентоспроможність країни та її сталий соціально-економічний розвиток.

Якість людських ресурсів визначає ефективність управління на державному та муніципальному рівні. Це вимагає системного підходу до кадрової роботи, спланованого та контрольованого процесу, спрямованого на підвищення якісного рівня державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

За роки незалежності України відбулися кардинальні зміни в усіх сферах українського життя, в тому числі і в кадровій політиці, що вимагає більшої уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення подальших шляхів їх вирішення. Аналіз питань, пов'язаних з формуванням та реалізацією державної кадрової політики органами державної влади, набуває особливого значення, оскільки від якості кадрового потенціалу залежить успішна реалізація всієї державної політики. Аналіз дає можливість оцінити ефективність державної кадрової політики та визначити нові напрями і пріоритети її подальшого розвитку.

Теоретичною базою бакалаврської роботи стали праці представників вітчизняної й зарубіжної науки, зокрема: Жовнірчик Я.Ф., Лазор О.Д., Лазор О.Я., Малиновський В.Я., Мельник І.М., Носик О.А., Олуйко В.М. та інших провідних вчених.

Мета бакалаврської роботи полягає у дослідженні та аналізі процесів формування та реалізації державної кадрової політики в органах публічної влади в Україні.

З урахуванням поставленої мети, були визначені такі **завдання**:

- розглянути концепцію, принципи та функції державної кадрової політики;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні;
- вивчити організаційно-правові форми управління кадровою політикою в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;
- дослідити сучасний стан формування державної кадрової політики в органах публічної влади;
- виявити проблемні сфери кадрової політики в органах публічної влади;
- оглянути актуальні проблеми та виклики, що виникають у процесі формування державної кадрової політики;

- проаналізувати можливість адаптації зарубіжного досвіду до потреб української системи підготовки державних службовців;
- визначити перспективи розвитку кадрової політики в органах публічної влади.

Об'єкт дослідження – державна кадрова політика.

Предмет дослідження – формування та реалізація державної кадрової політики в органах публічної влади в Україні.

Методи дослідження: У роботі використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють більш поглиблено дослідити проблему та забезпечити достовірність висновків. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод, системний метод та структурно-функціональний метод аналізу управлінських явищ. Для вирішення поставлених завдань використано методи аналізу і синтезу, системного узагальнення та статистичного аналізу.

Практичне значення одержаних результатів полягає у їх використанні для: подальших досліджень; формулювання нових законів і перегляду існуючих законів, а також у практичному застосуванні цих законів; освітньої та наукової діяльності.

Апробація результатів дослідження здійснювалась на засіданні «круглого столу» «Філософсько-методологічні та гносеологічні проблеми публічного управління» 17 листопада 2023 року на тему: «Кадровий потенціал органів публічної влади в Україні: оцінка та перспективи розвитку» та «круглому столі» «Глобальні тенденції та національні особливості публічного управління та адміністрування» 22 грудня 2023 року на тему: «Організаційно-правові засади діяльності кадрової служби в органах місцевого самоврядування». Матеріали доповідей опубліковані у відповідних збірниках наукових заходів.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 86 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел із 72 найменувань.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження теоретико-правових аспектів формування та реалізації державної кадрової політики в Україні було зроблено кілька важливих висновків:

По-перше, державна кадрова політика визначається як система цілеспрямованих заходів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами для досягнення національних стратегічних цілей. Ця політика базується на концепціях, принципах та функціях, які визначають основні засади та завдання цієї сфери управління.

Другим важливим аспектом є нормативно-правове забезпечення кадрової політики в Україні, що включає закони, укази, постанови, розпорядження та інші нормативні акти, які регулюють питання управління людськими ресурсами в державних органах та органах місцевого самоврядування.

Крім того, організаційно-правова форма управління кадровою політикою в державних органах та органах місцевого самоврядування визначається структурою та функціями цих органів. Їх ефективність залежить від правильного застосування законодавства та дотримання визначених принципів і завдань кадрової політики.

Таким чином, аналіз теоретико-правових аспектів державної кадрової політики дозволяє визначити основні принципи, завдання та інструменти формування та реалізації кадрової політики в Україні, що є важливим кроком на шляху вдосконалення управління людськими ресурсами та підвищення ефективності державного управління.

По-друге, розглянуто сучасний стан реалізації державної кадрової політики органами державної влади. Дослідження виявило, що цей процес визначається цілою низкою чинників, серед яких законодавча база, існуючі процедури добору кадрів та культура органу влади.

Крім того, проаналізовано проблемні сфери кадрової політики державних установ, виокремлено такі аспекти, як недостатній рівень підготовки персоналу, корупційні ризики та нестабільний кадровий склад.

Нарешті, з'ясовуються практичні питання та виклики, які виникають при формуванні національної кадрової політики, зокрема важливість підвищення професійного рівня персоналу, вдосконалення законодавства та забезпечення прозорості при відборі та призначенні на посади.

Таким чином, аналіз окремих складових формування та реалізації державної кадрової політики України допомагає виявити ключові проблеми та знайти шляхи їх подолання з метою підвищення ефективності управління державними ресурсами.

По-третє, адаптація зарубіжного досвіду до потреб української системи підготовки державних службовців має вирішальне значення для вдосконалення кадрової політики країни. При використанні зарубіжного досвіду слід враховувати специфіку українського суспільства та особливості його інститутів.

Другим важливим аспектом є перспективи розвитку кадрової політики в державних установах. Високий професіоналізм, ефективність управління та забезпечення державної служби компетентними кадрами є важливими складовими успішного розвитку країни. Прогресивні заходи, спрямовані на вдосконалення освіти, професійної підготовки та сприяння розвитку кар'єрних можливостей, потенційно можуть принести велику користь країні.

Таким чином, на основі дослідження сучасного стану та перспектив розвитку кадрової політики в Україні можна зробити висновок, що активні реформи у цій сфері необхідні для забезпечення сучасного та ефективного державного управління.

Відтак, у ході кваліфікаційної роботи досліджується процес формування та реалізації державної кадрової політики в органах державної влади України. На основі аналізу теоретико-правових аспектів цієї проблеми визначено низку

чинників, що впливають на ефективність кадрового забезпечення у сфері державного управління.

На основі проведеного дослідження виявлено основні проблеми кадрової політики, такі як недостатній професіоналізм державних службовців, непрозорість управління персоналом, прогалини в законодавстві та системах добору і підготовки кадрів.

Водночас були визначені шляхи подолання цих проблем шляхом аналізу зарубіжного досвіду та вироблення рекомендацій, що базуються на реальній ситуації в Україні. Серед них - запровадження системи відбору на державну службу на основі заслуг, модернізація системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, а також забезпечення прозорості та ефективності управління людськими ресурсами.

Таким чином, висновок цієї роботи полягає в тому, що вдосконалення державної кадрової політики є обов'язковою умовою підвищення ефективності державного управління в Україні, що потребує комплексного підходу та системних заходів з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бакуменко В.Д., Червякова О.В. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін. Наук. розвідки з держ. Та муніципального управління. ВПЦ АМУ, 2012. Вип. 2. С. 7–16.
2. Від початку вторгнення рф із роботи звільнилися близько 6 000 держслужбовців – О. Немчінов. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3481936-vid-pocatku-vtorgnenna-rf-iz-roboti-zvilnilisa-blizko-6-000-derzsluzbovciv-nemcinov.html>
3. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2012. 342 с.
4. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, К.О. Ващенка, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2012. 72 с
5. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / В.М. Олуйко, В.М. Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. В.М. Олуйка; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2008. 418 с.
6. Державна служба: підручник: у 2 т. / редкол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), О.Ю. Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) та ін. Київ; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
7. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. №440
8. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Офіційний вісник України. 2016. № 55. Ст. 19

9. Деякі питання реформування системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 27.09.2016 р. № 674. Офіційний вісник України. 2016. № 79. Ст. 2647
10. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.
11. Ефективність державного управління / Ю. Бажал, О. Кілієвич, О. Мартенс та ін.; за заг. ред. Ш. Розпутенка. Київ: К.І.С., 2002. 402 с.
12. Желюк Т.Л. Державна служба. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 576 с.
13. Жовнірчик Я.Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. Серія: Державне управління. 2017. № 12. С. 102–107.
14. Звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2019 рік. Публічність. Професійність. Неупередженість. URL: <http://www.guds.gov.ua>
15. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2010. 330 с.
16. Кадрова політика і державна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін.; за заг. ред. С.М. Серьогіна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. 352 с.
17. Коваленко Є.О. Теоретичні підходи до вивчення державної кадрової політики. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2013. № 3(43). С. 68–72.
18. Колісніченко Н.М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. Київ: Міленіум, 2009. 248 с.

19. Конституція України, прийнята Верховною Радою України 28.06.1996 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua>
20. Корупційні ризики в діяльності державних службовців: Роз'яснення Мін'юсту України від 12.04.2018 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/n0026323-11>
21. Кравченко Т.А. Формування державної кадрової політики у сфері державного управління: концептуальні засади та особливості. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2011. № 2. С. 115–121.
22. Кушніренко, І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. Вип. 15. С. 97–100.
23. Лазор О. Д., Лазор О. Я, Яременко О. І. Інституційне забезпечення формування кадрової політики у сфері державної служби. Recent Trends in Science: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Internet Conference, May 5-6, 2022. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. P. 152-155.
24. Лазор О.Я., Лазор О.Д., Єфремова Т. Інституційне забезпечення функціонування державної служби в Україні. Публічне управління і право: історія, теорія, практика. 2022. Вип. 2
25. Луговий В. Концептуальні засади розроблення національної рамки кваліфікацій. Вища школа. 2010. № 9. С. 15–25.
26. Малиновський В. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2000. 558 с.
27. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua
28. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн / О.Ф. Мельников // Державне будівництво [електронне видання ХарПІ НАДУ]. – 2008. – № 2. – Режим доступу до журн.: <http://www.kbuara.kharkov.ua>.
29. Мельников О.Ф. Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців: дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.03 / О.Ф.

Мельников; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. – Х., 2009. – 495 с.

30. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. Публічне урядування. 2015. № 1. С. 139–146.

31. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з держ. упр. Харків, 2018. 264 с.

32. Олуйко В.М. Кадри регіонів України: становлення та розвиток: монографія / за ред. Н.Р. Нижник, Г.І. Лелікова. Київ: Наук. світ, 2001. 237 с.

33. Офіційний веб-портал Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>

34. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua.

35. Офіційний сайт Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. URL : <https://komsamovr.rada.gov.ua/>

36. Офіційний сайт НАДС. URL : <https://nads.gov.ua>

37. Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). URL: <http://www.center.gov.ua>

38. Петрова І.Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.

39. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18.07.2011 р. № 769/2011 : станом на 22 черв. 2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/769/2011#Text> (дата звернення: 06.03.2024).

40. Посібник з класифікації посад / Я. Гонціаж, Н. Гнидюк та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на держ. службі в Україні», 2012. 188 с.

41. Приходько В.А. Місцева влада у світлі сучасної державної кадрової політики. Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків:

ХарPI НАДУ «Магістр», 2009. Вип. 1 (24). URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/tpdu/2009-1/doc/4/04.pdf>

42. Про військово-цивільні адміністрації : Закон України від 03.02.2015 р. № 141-VIII : станом на 3 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-19#Text>

43. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

44. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243 : станом на 25 лип. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-п#Text>

45. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 01.10.2014 р. № 500 : станом на 14 верес. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-п#Text>

46. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 09.11.2000 р. № 1212/2000 : станом на 6 черв. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000#Text>

47. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України : Указ Президента України від 21.03.2000 р. № 473/2000 : станом на 19 квіт. 2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/473/2000#Text>

48. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : Постанова Каб. Міністрів України від 18.05.2016 р. № 335 : станом на 15 верес. 2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-п#Text>

49. Про ліквідацію Координаційної ради з питань державної служби : Указ Президента України від 02.04.2010 р. № 480/2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480/2010#Text>

50. Про основні напрями реформування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2016 р.: звіт. URL: <http://nads.gov.ua>

51. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII : станом на 19 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

52. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців : Указ Президента України від 30.05.1995 р. № 398/95 : станом на 27 січ. 1999 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95#Text>

53. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-III : станом на 1 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

54. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 р. № 45/2012 : станом на 6 черв. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#Text>

55. Про утворення військових адміністрацій : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>

56. Прудиус Л.В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2016. № 3 (55). С. 155–160.

57. Прудиус Л.В. Перспективи оцінювання професійних кваліфікацій державних службовців в Україні. Університетські наукові записки: зб. наук. пр. 2016. № 60 (2–3). С. 161–172.

58. Прудиус Л.В. Професійні стандарти на державній службі України : реалії та перспективи. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2017. № 2 (58). С. 119–126.

59. Прудиус Л. Гармонізація державної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС. Аспекти публічного управління. 2016. № 6. С. 66–76.

60. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. Тимощука В.П., Школика А.М. Київ: Конус-Ю, 2007. 735 с.
61. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. Київ: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с.
62. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан та перспективи / М.І. Мельник (кер. авт. кол.), Ю.В. Бакаєв, Т.Е. Василевська та ін. Київ: Нора-принт, 2002. С. 24–34.
63. Серьогін С.М. Державне управління та державна служба: навчальний посібник / С.М. Серьогін, Л.Л. Прокопенко, Н.К. Рашитова; за заг. ред. Є.І. Бородіна, О.Ф. Мельникова. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2003. – 160 с.
64. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л.А. Пустовойт; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2010. 56 с.
65. Соколова Т.А. Вплив навчання на зростання кар'єрного потенціалу державних службовців в Україні. Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 2(36). С. 225–232.
66. Стандарт підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: проект. URL: <http://www.ipkkk.in.ua/standart>
67. Стрілець М.І. Місце кадрової політики серед основних напрямів державного управління: монографія. Чернігів: РВК «Деснянська правда», 2006. 92 с.
68. Тертишна О.А. Проблеми кадрового забезпечення органів влади в умовах адміністративної реформи. Вища освіта України. 2008. № 4. С. 39–41.
69. Типове положення про службу управління персоналом : Наказ НАДС від 03.03.2016 р. № 47. URL : <https://nads.gov.ua>
70. Федорчук В.А. Організаційно-правове забезпечення кадрової політики в державному управлінні. Вісник НАДУ. 2015. № 1. С. 23–29.

71. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

72. 10 країн: держслужбовці vs громадяни. Інфографіка. URL: <https://www.ukrinform.ua>