



УДК 35.08:35.07

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7\(25\)-509-519](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-7(25)-509-519)

Сірий Юрій Миколайович кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, пл. Солом'янська, <https://orcid.org/0009-0006-4203-9525X>

Булик Ірина Леонтіївна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національної академії внутрішніх справ, м. Київ, пл. Солом'янська, <https://orcid.org/0000-0001-8072-5287>

Шевченко Любов Василівна кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічного та міжнародного права Юридичного інституту Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, пр. Берестейський 54/1, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

Анотація. В науковій статті визначено, що міжнародний досвід управління персоналом на державній службі відіграє ключову роль у вдосконаленні державного управління та підвищенні ефективності його функціонування в Україні.

Авторами досліджуються передові практики та стратегії з управління персоналом, які використовуються у країнах Європейського Союзу, на прикладі Польщі, Франції, Німеччини, Латвії та Іспанії. Аналізуються основні аспекти міжнародних стандартів, рекомендації міжнародних організацій та європейських установ щодо формування професійної та етичної культури управління персоналом в державному секторі. Також висвітлюються сучасні підходи до вдосконалення процесів управління, навчання та розвитку працівників державної служби, а також механізми забезпечення прозорості та відповідальності у керуванні людськими ресурсами.

Встановлено, що основна проблема управління персоналом у державній службі полягає в значному розриві між сучасними глобальними викликами, які вимагають швидких рішень від державних службовців, та застарілими методами й підходами, що все ще використовуються в системі.

Стверджується, що для наближення системи державної служби в Україні до європейської моделі передусім потрібно впровадити ефективні механізми



розподілу політичної влади та адміністрації. Це включає створення єдиного корпусу державних службовців та чітке визначення сфери впливу політичних діячів на адміністративні процеси. Важливим аспектом є уточнення обов'язків і компетенцій для зменшення впливу політичних номінацій на кількість посад. Важливо уникати призначення державним службовцям рангів або категорій у політичних структурах. При аналізі міжнародного досвіду управління персоналом важливо враховувати особливості українського суспільства та національні традиції. Необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, спрямоване на підвищення організаційної дисципліни та ефективності державних органів. Це включає чітке розподілення обов'язків, встановлення ієрархії посад та регулювання службових відносин. Основною метою роботи з персоналом державної служби є формування висококваліфікованих фахівців з відповідальністю та здатністю працювати в колективі.

Ключові слова: управління персоналом, міжнародний досвід, державна служба, світові стандарти.

Siriy Yuriy Mykolayovych candidate of sciences in public administration, associate professor of the department of public administration and administration of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, sq. Solomyanska, <https://orcid.org/0009-0006-4203-9525X>

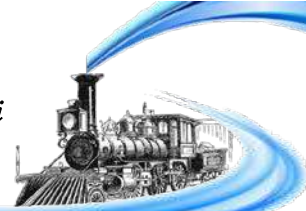
Bulyk Iryna Leontiivna candidate of legal sciences, associate professor, associate professor of the Department of Public Management and Administration of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv, sq. Solomyanska, <https://orcid.org/0000-0001-8072-5287>

Shevchenko Lyubov Vasylivna candidate of legal sciences, associate professor, assistant professor of the Department of Public and International Law, the Institute of Law, Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman, 54/1, Prospect Beresteysky, Kyiv, <https://orcid.org/0000-0003-2188-1735>

INTERNATIONAL PERSONNEL MANAGEMENT EXPERIENCE IN THE PUBLIC SERVICE

Abstract. The scientific article determined that the international experience of personnel management in the public service plays a key role in improving public administration and increasing the efficiency of its functioning in Ukraine.

The authors examine the best practices and strategies for personnel management, which are used in the countries of the European Union, using the example of Poland, France, Germany, Latvia and Spain. The main aspects of



international standards, recommendations of international organizations and European institutions regarding the formation of a professional and ethical culture of personnel management in the public sector are analyzed. Modern approaches to improving the processes of management, training and development of civil service workers, as well as mechanisms for ensuring transparency and responsibility in human resources management are also highlighted.

It has been established that the main problem of personnel management in the public service is a significant gap between the modern global challenges that require quick decisions from civil servants and the outdated methods and approaches that are still used in the system.

It is argued that in order to bring the civil service system in Ukraine closer to the European model, first of all, it is necessary to implement effective mechanisms for the distribution of political power and administration. This includes the creation of a single corps of civil servants and a clear definition of the sphere of influence of political actors on administrative processes. An important aspect is the clarification of duties and competencies to reduce the influence of political nominations on the number of positions. It is important to avoid assigning ranks or categories to civil servants in political structures. When analyzing the international experience of personnel management, it is important to take into account the peculiarities of Ukrainian society and national traditions. It is necessary to provide effective personnel management aimed at increasing organizational discipline and efficiency of state bodies. This includes a clear division of responsibilities, establishing a hierarchy of positions and regulating service relations. The main goal of working with civil service personnel is the formation of highly qualified specialists with responsibility and the ability to work in a team.

Keywords: personnel management, international experience, public service, world standards.

Постановка проблеми. Під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну актуалізація системи управління державною службою за найкращими світовими стандартами та практиками стає одним із ключових завдань для нашої країни. Це вимагає проведення суттєвих реформ у державному управлінні. Трансформаційні процеси охоплюють багато сфер державного життя, але першочергове значення має реформування державного управління та вдосконалення кадрової політики в управлінських структурах. Якість управління на центральному та місцевому рівнях великою мірою залежить від професіоналізму державних службовців. Сьогодні Україна прагне вступити до Європейського Союзу, що робить питання реформ ще більш актуальним. Проведення реформ та адаптація нової управлінської системи є необхідними для підняття країни на новий рівень розвитку та встановлення якісно нових відносин з країнами Європейського союзу [1, с. 12].



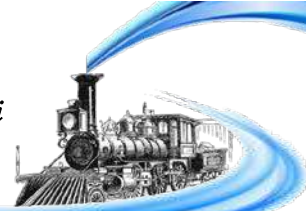
Варто зазначити, що питання управління персоналом на державній службі мають як політичний, так і соціальний вимір. Ефективність та продуктивність роботи державної служби на всіх рівнях багато в чому залежать від того, наскільки успішно впроваджуються й функціонують різноманітні методи управління персоналом. Наразі основна проблема управління персоналом у державній службі полягає в значному розриві між сучасними глобальними викликами, які вимагають швидких рішень від державних службовців, та застарілими методами й підходами, що все ще використовуються в системі. Для створення ефективного кадрового складу державної служби необхідно знайти рішення щодо модернізації системи управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання міжнародного досвіду управління персоналом на державній службі частково розглядалася у працях наступних науковців: Є.О. Болобана, І. А. Василенка, О. О. Васильєва, В. С. Венедіктова, І. В. Зуб, Н. С. Іванової, В. Л. Костюк, О.О. Кравченка, Н.С., Кутоманова, І.П. Лаврінчука, Л.А. Пашко, В. О. Петришина, Н. М. Хуторян, Л.В. Шостак, О. М. Ярошенка та ін.

Мета статті полягає в систематизації та аналізі передового міжнародного досвіду щодо управління персоналом на державній службі.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан управління персоналом на державній службі в Україні переживає глибоку кризу. Існуючі методи та механізми не відповідають сучасним вимогам і викликам суспільства. Система страждає від відсутності комплексного підходу, що призводить до хаотичності у прийнятті рішень та невідповідності дій до поставлених завдань. Немає єдиної державної політики, яка б координувала управління персоналом на всіх рівнях державної служби. Крім того, відсутні ефективні механізми моніторингу та оцінки результатів реалізації політики у сфері управління персоналом, що ускладнює виявлення проблем і вдосконалення процесів. Щоб подолати ці виклики, необхідно розробити і впровадити сучасні підходи, що враховують динаміку змін та орієнтуються на кращі світові практики. Це вимагає створення цілісної системи управління, яка забезпечить ефективне планування, моніторинг і оцінку результатів, а також належну підготовку та мотивацію державних службовців для досягнення високих стандартів управління [2, с. 76].

Для глибшого розуміння проблем в управлінні персоналом на державній службі в Україні необхідно уважно вивчити досвід країн-членів Європейського Союзу в удосконаленні управління людськими ресурсами. Цей зарубіжний досвід може слугувати основою для розробки сучасної концепції управління персоналом в Україні. Аналіз міжнародних досліджень у сфері державної служби показує, що не існує єдиної універсальної системи організації органів,



відповідальних за управління персоналом. Кожна країна розробляє свою власну модель, яка відповідає її унікальним потребам і структурам державної служби. Розглянемо аналіз систем державної служби Польщі, Латвії, Німеччини, Франції та Іспанії. Особливу увагу приділено ключовим аспектам організації, стратегічного планування, кадрової політики, а також механізмам моніторингу та оцінки ефективності роботи. Цей підхід дозволяє виявити найкращі практики та адаптувати їх до українських реалій для створення більш ефективної системи управління державними службовцями.

Так, організація управління персоналом державної служби в Польщі є комплексним та багатограним процесом, який охоплює низку ключових обов'язків і функцій. Важливою складовою є встановлення стандартів управління людськими ресурсами, що включає визначення чітких критеріїв для найму, оцінки, розвитку та утримання державних службовців.

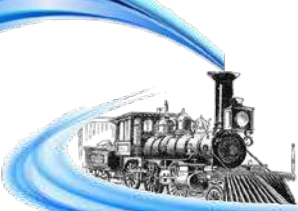
Ключовим аспектом є розробка та впровадження стратегій управління персоналом, які спрямовані на підвищення ефективності роботи державної служби та її адаптацію до сучасних змін. Польща також активно співпрацює з міжнародними партнерами у сфері державної служби, що дозволяє впроваджувати найкращі практики і забезпечувати обмін досвідом.

Забезпечення доступу до інформації про вакансії та діяльність державної служби є важливою частиною прозорості та відкритої комунікації з громадянами, що сприяє довірі до державної служби. Важливою є також організація навчання та підвищення кваліфікації державних службовців. Це передбачає планування, організацію та контроль за процесом професійного розвитку, що допомагає службовцям залишатися компетентними та ефективними у своїй роботі.

Управління процесами персоналу охоплює всі аспекти, від набору та адаптації до мотивації, утримання і розвитку кар'єри службовців. Забезпечення дотримання законодавства щодо державної служби гарантує, що всі процеси та практики відповідають чинним законам, забезпечуючи справедливість і правову відповідність. Крім того, Польща приділяє велику увагу підтримці етики та професіоналізму серед державних службовців, що є ключовим елементом довіри до державної служби.

Розвиток цифрових інструментів для управління персоналом спрощує і підвищує ефективність процесів управління людськими ресурсами, роблячи їх більш сучасними та доступними. Використання таких технологій дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, забезпечуючи ефективне управління даними, зменшення бюрократичного навантаження та покращення взаємодії між державними службовцями та громадянами.

Такий системний підхід дозволяє Польщі ефективно управляти своїми кадровими ресурсами, забезпечуючи високу якість державної служби і її



відповідність сучасним вимогам. Впровадження кращих світових практик, з урахуванням національних особливостей та традицій, сприяє створенню ефективної, прозорої та відповідальної державної служби, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасного світу та забезпечувати належний рівень обслуговування громадян [3, с. 382].

У той же час, структура управління кадрами на державній службі Латвії свідчить про те, що її функції зосереджені виключно на управлінні працівниками в державному секторі, без належної адаптації до сучасних умов. Система потребує впровадження інноваційних стратегій підбору та розвитку персоналу, які враховують сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами та найкращі міжнародні практики. Це дозволить підвищити ефективність управління та забезпечити відповідність державної служби новітнім вимогам.

Важливим аспектом є також модернізація процесів рекрутингу та відбору кадрів. Це включає використання сучасних технологій і підходів, таких як електронні платформи для подачі заявок, автоматизовані системи оцінки кандидатів та інші інноваційні методи, які дозволяють зробити процес відбору більш прозорим і об'єктивним.

Крім того, необхідно створити умови для постійного професійного розвитку державних службовців. Це передбачає розробку програм навчання та підвищення кваліфікації, які враховують потреби сучасного державного управління та сприяють розвитку необхідних компетенцій у працівників. Особлива увага має бути приділена розвитку лідерських якостей, навичок стратегічного мислення та ефективної комунікації.

Забезпечення мотивації та утримання висококваліфікованих кадрів також є критично важливим. Для цього необхідно впроваджувати сучасні системи мотивації, які включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Важливо створити сприятливі умови праці, що сприятимуть збереженню балансу між роботою та особистим життям, а також забезпечити можливості для кар'єрного росту та професійного розвитку.

Дотримання етичних норм та забезпечення прозорості у всіх аспектах управління персоналом також є ключовим. Важливо впроваджувати механізми контролю та оцінки ефективності роботи державних службовців, що дозволить підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідальності.

Впровадження цифрових технологій у процеси управління персоналом сприятиме оптимізації роботи державних установ. Використання електронних документів, автоматизованих систем управління персоналом та інших цифрових рішень допоможе зменшити бюрократичне навантаження, підвищити ефективність роботи та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації.

Таким чином, модернізація системи управління кадрами на державній службі Латвії дозволить не лише підвищити ефективність та професіоналізм



державних службовців, але й зміцнити довіру громадян до державних інституцій, сприяючи таким чином загальному розвитку держави.

Треба зазначити, що у Німеччині функції управління персоналом на державній службі охоплюють широкий спектр питань. Це включає не лише основи державної служби та правові аспекти, такі як національне та митне право, але й публічне адміністрування, модернізацію і організацію державного управління та державних установ. Суттєва увага приділяється скороченню бюрократії, дерегуляції та боротьбі з корупцією, а також розвитку міжнародного співробітництва.

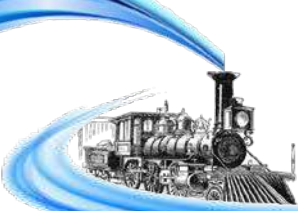
Німецька державна служба розрізняє три типи правового статусу для своїх працівників: державний службовець, службовець і працівник за сумісництвом. Кожен із цих статусів передбачає різний рівень правового захисту та обсяг обов'язків. Державні службовці мають найвищий рівень правового захисту та обов'язків і займають ключові позиції в адміністративних структурах. Службовці мають менш жорсткий правовий статус і більше нагадують працівників приватного сектору, тоді як працівники за сумісництвом зазвичай виконують тимчасові або спеціалізовані функції.

Німеччина також активно працює над модернізацією своєї державної служби, впроваджуючи новітні технології та інноваційні управлінські практики. Це включає розвиток електронного уряду, автоматизацію адміністративних процесів та підвищення ефективності роботи державних установ. Ці зусилля спрямовані на спрощення правових норм і зниження бюрократичного навантаження на громадян і бізнес.

Особливий акцент у німецькій системі робиться на міжнародне співробітництво, що дозволяє переймати найкращі практики і підвищувати якість управління за допомогою обміну досвідом з іншими країнами. Це сприяє розвитку компетенцій та професіоналізму державних службовців, що є критично важливим для підтримки високих стандартів роботи державної служби [4].

Разом із тим, в Іспанії управління персоналом на державній службі має характер закритої системи, де процес набору переважно зосереджений на базових посадах у державних органах виконавчої влади. Головною особливістю цієї системи є те, що новоприйняті службовці спочатку проходять підготовчий період, протягом якого вони мають обмежену правову захищеність. У цей час їх можуть звільнити за дисциплінарні порушення. Службовці не мають постійних посад під час підготовки, але проходять інтенсивне теоретичне і практичне навчання.

Випробувальний період починається з моменту призначення на посаду і триває від одного року для службовців нижчого рівня до трьох років для посадовців вищого рівня. Під час цього періоду службовці піддаються



ретельному оцінюванню їх професійних здібностей та поведінки. Лише після успішного завершення випробувального періоду вони можуть отримати пожиттєве призначення, за умови, що на момент призначення їм виповнилося 27 років. Ця система спрямована на те, щоб гарантувати, що тільки найбільш компетентні та підготовлені службовці залишаються на своїх посадах, забезпечуючи стабільність і високий рівень професіоналізму в державній службі [5, с. 173]. Іспанська система управління персоналом на державній службі є високо стратифікованою і спирається на освітньо-кваліфікаційні рівні для надання кар'єрних можливостей у державних органах. Вона включає значні кадрові зміни для забезпечення динамічності та адаптації до нових викликів, перегляд умов і систем оплати праці з метою стимулювання професійного росту та справедливої винагороди, а також впровадження інноваційних підходів до класифікації державних посад для ефективного відбору кандидатів на різні посади в державній службі. Такий підхід сприяє підвищенню якості управління персоналом і підтримує високий рівень професіоналізму серед службовців, що є важливим для забезпечення ефективності та надійності державних структур [6, с. 95].

У Франції статус державних службовців нерозривно пов'язаний з їхнім роботодавцем - державою, і тому він регулюється адміністративним, а не трудовим правом. Це означає, що їхні права та обов'язки визначаються спеціальними нормами, які стосуються державної служби. Ці норми включають додаткові обмеження, такі як процедури вирішення трудових спорів та регулювання матеріальної та особистої компенсації. Крім того, французька система державної служби спрямована на забезпечення безперервності, яка означає, що ті, хто обирає кар'єру у державній службі, зазвичай залишаються в системі протягом усього життя і поступово просуваються вгору по службі [2, с. 90; 7].

У системі державної служби Франції існують два основних шляхи для кар'єрного росту. По-перше, просування за ступенем відбувається автоматично в межах певного рангу і, головним чином, залежить від стажу роботи. Високі оцінки можуть прискорити процес кар'єрного зростання, але низькі не можуть його призупинити, якщо претендент досягнув максимального стажу у певному класі посад. По-друге, просування за рангом залежить від досягнень кандидатів та успішного проходження загальнонаціональних і відкритих конкурсів.

Таким чином, у багатьох інших країнах-членах Європейського Союзу системи управління персоналом державної служби працюють за схожими принципами, які подібні до французької моделі. Однак в Україні на сьогодні спостерігаються відмінні особливості управління персоналом державної служби. Серед них: нестабільність у складі управлінських кадрів та



порушення принципу спадкоємності; недостатня прозорість в діяльності органів державної влади щодо кадрових питань; недосконала система професійного навчання кадрів та нестача ресурсів для її забезпечення; низький престиж державної служби, що відображається у низькому рівні соціальної мотивації та захисту державних службовців; відсутність цілісної системи кадрової роботи на рівні держави; відсутність належного громадського та державного контролю над діяльністю персоналу органів виконавчої влади, а також критеріїв та механізмів об'єктивного оцінювання їхньої роботи [8, с. 341].

Історичний досвід та практика інших країн підтверджують критичне значення вивчення професіоналізму вищого керівництва держави в управлінні суспільством та його інституціями, особливо в періоди перехідних змін. Необхідно підкреслити важливість наявності справжніх лідерів з високими професійними якостями, великою відданістю досягненню стратегічних цілей і здатністю ефективно вирішувати складні завдання.

Отже, для успішної реформи управління персоналом на державній службі України важливо зосередитися на наступних аспектах: забезпечення культури високого професіоналізму та ефективних управлінських процесів через залучення компетентного та активного персоналу на всіх рівнях; максимізація, збереження та розвиток інтелектуальних і людських ресурсів державних установ; створення сприятливих умов для розвитку потенціалу кожного співробітника, стимулювання професійного зростання та кар'єрного росту, а також підвищення рівня компетентності.

У цьому контексті також важливо забезпечити прозорість і справедливість процесу добору кадрів, розвивати системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створити механізми оцінки діяльності державних службовців та встановити відповідні стимули для досягнення високих результатів у роботі. Важливо також забезпечити постійну взаємодію між державними установами та громадськістю з метою забезпечення відкритості, підзвітності та довіри до адміністративної системи.

Важливою є розробка науково обґрунтованих критеріїв для оцінки якісних та кількісних параметрів персоналу на державній службі, раціональне розподіл кадрів, їх професійне зростання та розвиток, а також максимальне використання їхнього потенціалу. Дуже вагомим є планування та реалізація кар'єрного росту, формування кадрового резерву для заміщення посад у державній службі, а також стимулювання якості та результатів праці й забезпечення соціально-економічного та правового захисту працівників. Одночасно не менш важливим аспектом є створення ефективної системи контролю, яка сприятиме вдосконаленню управління персоналом державної служби.

Висновки. Для наближення системи державної служби в Україні до європейської моделі передусім потрібно впровадити ефективні механізми



розподілу політичної влади та адміністрації. Це включає створення єдиного корпусу державних службовців та чітке визначення сфери впливу політичних діячів на адміністративні процеси. Важливим аспектом є уточнення обов'язків і компетенцій для зменшення впливу політичних номінацій на кількість посад. Важливо уникати призначення державним службовцям рангів або категорій у політичних структурах.

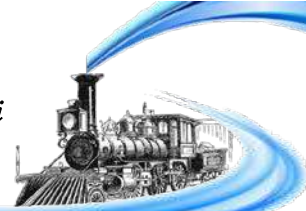
При аналізі міжнародного досвіду управління персоналом важливо враховувати особливості українського суспільства та національні традиції. Необхідно забезпечити ефективне управління персоналом, спрямоване на підвищення організаційної дисципліни та ефективності державних органів. Це включає чітке розподілення обов'язків, встановлення ієрархії посад та регулювання службових відносин. Основною метою роботи з персоналом державної служби є формування висококваліфікованих фахівців з відповідальністю та здатністю працювати в колективі.

Крім того, важливо створити систему навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що відповідатиме сучасним викликам та потребам державного управління. Необхідно впровадити механізми оцінювання результативності та ефективності роботи працівників, а також стимулювання їхнього професійного розвитку. Важливо забезпечити прозорість і справедливість у процесі прийняття на роботу та просування по службі, що сприятиме формуванню довіри до державної служби з боку громадян.

Впровадження кращих світових практик, адаптованих до українських реалій, сприятиме підвищенню якості управління персоналом та ефективності функціонування державних органів, що, в свою чергу, позитивно вплине на розвиток суспільства та держави в цілому.

Література:

1. Про затвердження Порядку укладення контрактів про проходження державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 червня 2020 р. № 494. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2020-%D0%BF#Text>
2. Василенко І. А. Адміністративно-державне управління в країнах Заходу: США, Великобританія, Франція, Германія : навч. посібник. Вид. 2-е, пер. і доп. К. : Кондор, 2005. 200 с.
3. Пашко Л. Оцінювання службовців у державній службі Франції. Вісник УАДУ. 2001. № 4. С. 380–385.
4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-методологічні засади упровадження інноваційних методів управління персоналом державної служби України. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf>.
5. Іванова Н., Васильєв О. Кадрова політика в державному управлінні: проблеми і шляхи їх вирішення. Питання державного і муніципального управління. 2016. № 2. С. 171–185.
6. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. Випуск 3(08) 2018. 94 -99 с.
7. Можливості навчання та розвитку // Відділ державної служби. Уряд Сінгапуру. URL: http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_opportunities.html.
8. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. Київ : Конус Ю, 2007. 735 с.



References:

1. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini «Pro zatverdzhennya Poryadku ukladennya kontraktiv pro prohodzhennya derzhavnoyi sluzhbi» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On the approval of the Procedure for concluding contracts for public service»] (n.d.) *zakon.rada.gov.ua*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/494-2020-%D0%BF#> [in Ukrainian].
2. Vasilenko I. A. (2005) *Administrativno-derzhavne upravlinnya v krayinah Zahodu: SShA, Velikobritaniya, Franciya, Germaniya* [Administrative and state management in Western countries: USA, Great Britain, France, Germany] Kyiv : Condor [in Ukrainian].
3. Pashko L. (2001) Ocinyuvannya sluzhbovciv u derzhavnij sluzhbi Franciyi [Evaluation of employees in the French civil service] *Visnik UADU- Bulletin of the UADU*, 4. 380–385 [in Ukrainian].
4. Parhomenko-Kucevil O. I. (2010) *Teoretiko-metodologichni zasadi uprovdzhennya innovacijnih metodiv upravlinnya personalom derzhavnoyi sluzhbi Ukrayini* [Theoretical and methodological foundations of the introduction of innovative methods of personnel management of the civil service of Ukraine]. Kharkiv: Retrieved from ftp <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/db/2010-1/doc/3/02.pdf> [in Ukrainian].
5. Ivanova N., Vasilyev O. (2016) Kadrova politika v derzhavnomu upravlinni: problemi i shlyahi yih virishennya [Personnel policy in public administration: problems and ways to solve them] *Pitannya derzhavnogo i municipalnogo upravlinnya - Issues of state and municipal administration*, 2, 171–185 [in Ukrainian].
6. Shostak L.V., Boloban Ye.O. (2018) Zarubizhnij dosvid upravlinnya personalom [Foreign experience in personnel management] *Priazovskij ekonomichnij visnik Vipusk- Pryazovsky Economic Bulletin*, 3(08), 94 -99 [in Ukrainian].
7. Learning and Developmental Opportunities [Learning and development opportunities] Public Service Division. Singapore Government- Department of civil service. Government of Singapore. Retrieved from ftp http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd/whypsd/learning_and_developmental_opportunities.Html [in Singapore].
8. Timoshuk V. P., Shkolik A. M. (2007) *Publichna sluzhba. Zarubizhnij dosvid ta propozitsiyi dlya Ukrayini* [Public service. Foreign experience and proposals for Ukraine] Kyiv : Konus Yu, 735 [in Ukrainian].