

# ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35.08

Катерина СЕРЧЕНКО

*Національна академія державного управління  
при Президентові України*

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління*

## **НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

Розвиток загальнонаціональної державної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється на конституційних засадах, на засадах оновленого законодавства про державну службу, освіту та інших нормативних актів. У розробці засад розвитку професійної підготовки державних службовців неможливо обмежитися тільки рішенням поточних завдань. Стратегія професійного навчання кадрів – стратегія майбутнього держави. Висвітлюються результати аналізу нормативно-правових засад функціонування системи професійного навчання державних службовців. Розглядаються питання законодавчого забезпечення реформування системи професійного навчання державних службовців, наводяться основні напрями змін нормативно-правового забезпечення цього процесу. Аналізується сучасний стан та визначаються шляхи вдосконалення нормативно-правового забезпечення професійного навчання державних службовців в Україні.

Ключові слова: система професійного навчання, компетентність, підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, державні службовці, нормативно-правова база, навчальні заклади.

### ***Kateryna Serchenko. The normative-legal basics functioning system of professional studies and competence for civil servants in Ukraine***

The development of the national state system of training, retraining and advanced training of civil servants is carried out on a constitutional basis, based on updated legislation on civil service, education, and other laws and regulations. In the development of the foundations for the development of professional training of civil servants cannot be limited to solving current problems. Strategy of vocational training – strategy for a future state. The results of analysis of the normative-legal basics functioning system of professional studies and competence for civil servants in Ukraine are offered. The problem of public servants professional training system reforming in Ukraine is considered; main directions of the changes of the normative and legal support of this process are offered. It is analyzed the current status and identified ways to improve the regulatory framework of professional training of civil servants in Ukraine.

© Серченко К. С., 2016

*Державне управління та місцеве самоврядування, 2016, вип. 1(28)*

Key words: system of professional studies, competence, preparation, retraining, increase of qualifications, civil servants, normative and legal base, educational establishments.

Система професійного навчання державних службовців завжди була запорукою успіху їх професійного розвитку та діяльності. Відповідно до стратегічних завдань реформування державної служби в Україні, перехід до чіткого регулювання системи професійного навчання державних службовців та створення прозорої нормативно-правової бази визначено як основні пріоритети її вдосконалення.

Сьогодні система професійного навчання державних службовців в Україні перебуває в стані активного пошуку шляхів своєї модернізації. Основними причинами цього є розрізненість джерел її фінансування, відсутність чітко налагоджених зв'язків між її складниками, що, у свою чергу, потребує вирішення як вузькогалузевих, так і загальновідомчих завдань. У результаті спостерігається нерівномірний розвиток системи професійного навчання державних службовців, відмінності у функціонуванні, дублювання та застарілість навчальних програм і методик викладення матеріалу. Зазначене потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації системи професійного навчання державних службовців, що має спиратися на принципово нові методологічні й методичні засади, а саме розвиток стратегічного, технологічного та комунікативного складників компетентності державних службовців. Основою цього має стати прозоре законодавче поле в галузі професійного навчання державних службовців. Це зумовлює необхідність його вдосконалення та визначає актуальність статті.

Проблематика нормативно-правового забезпечення професійного навчання державних службовців була об'єктом дослідження таких учених, як Є. Бородин, Н. Гончарук, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Прокопенко, С. Серьогін, В. Сороко та ін. Здебільшого науковці розглядають її з точки зору аспектів розвитку і функціонування системи професійного навчання державних службовців. У свою чергу, Л. Гогіна та Ю. Іванченко аналізували стан нормативно-правового забезпечення процесу професійного навчання з позиції розмежування кадрів за різними управлінськими рівнями. У роботах Г. Лелікова, В. Лугового, С. Калашнікової, В. Куценка, Г. Мостового, О. Мельникова, М. Міненка, П. Назимка, Г. Опанасюка, О. Оболенського висвітлено питання організаційно-правового забезпечення навчання і підвищення кваліфікації державних службовців. Водночас, незважаючи на активні наукові пошуки у вказаних напрямках, дослідження нормативно-правового забезпечення системи професійного навчання державних службовців з позиції розвитку, удосконалення їх стратегічної, комунікативної та технологічної компетентності на сьогодні залишається малодослідженим.

Метою статті є загальна характеристика існуючої системи професійного навчання державних службовців шляхом аналізу нормативно-правової бази в Україні. Досягнення мети зумовлюється необхідністю вирішення такого завдання, як висвітлення сучасного стану технологічної компетентності державних службовців та основ її формування.

Професійна діяльність державних службовців здійснюється в межах Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про вищу освіту», «Про запобігання корупції», «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки», указів Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Національного агентства України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба, Головдержслужба). Загалом діяльність органів державної влади

в галузі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців регламентується близько 80 нормативно-правовими актами.

Доцільно виділити такі укази Президента України: «Про Стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки», «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців», «Питання Національної академії державного управління при Президентові України», «Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України», «Про Комплексну програму підготовки державних службовців». Стратегія державної кадрової політики визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення стратегії, є: стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі; відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців; відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики [5].

Важливе значення мають постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування», «Про схвалення Концепції реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». Ці та інші нормативно-правові документи відіграють важливу роль у становленні та розвитку системи професійного навчання та компетентності державних службовців.

Управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців здійснюється Нацдержслужбою разом з органами, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу», і органами, яким підпорядковані відповідні навчальні заклади, у межах їх повноважень. Мережа вищих навчальних закладів системи професійного навчання державних службовців України формується Нацдержслужбою. Вона складається з інститутів Національної академії державного управління при Президентові України (далі – Національна академія) та інших вищих навчальних закладів. Нацдержслужба на конкурсній основі в установленому порядку на підставі акредитації освітньо-професійних та професійних програм виділяє обсяги державного замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Підвищення рівня кваліфікації державного службовця проводиться у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, в інших формах за процедурою, визначеною порядком про підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, та способом навчання. Основним недоліком проведення таких занять є те, що переважає теоретичне викладання матеріалу над напрацюваннями практичних навичок та вмінь.

Основні вимоги до змісту підготовки фахівців щодо професійної діяльності в державному управлінні визначаються Нацдержслужбою за участю Національної академії та інших державних замовників професійного навчання. Разом вони здійснюють координацію та контроль за діяльністю, наповненням змісту

навчальних програм щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Центральне місце та провідна роль серед навчальних закладів у системі професійного навчання державних службовців відповідно до існуючих нормативно-правових актів належить системі Національної академії. До її складу входять: Інститут державної служби і місцевого самоврядування та чотири регіональні інститути Національної академії в містах Львові, Дніпропетровську, Одесі та Харкові; Інститут вищих керівних кадрів Національної академії; Інститут «Вища школа державного управління»; Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів. Як складові частини головного державного вищого навчального закладу в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у галузі знань «Державне управління» вони здійснюють підготовку керівних кадрів для роботи в органах державної влади та органах місцевого самоврядування [1].

До системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації також належать регіональні та галузеві заклади (центри) підвищення кваліфікації, а також функціонують магістратури державної служби. Навчання в них відбуваються за програмами, узгодженими з обласними адміністраціями та обласними радами відповідно до категорії осіб, що підвищили кваліфікацію. Також вони визначають варіативні частини професійних програм та їх галузеві складники. Діяльність усіх складових частин системи професійного навчання регулюють відповідні нормативно-правові акти. Водночас існуюча система не задовольняє сучасні потреби державної служби щодо формування технологічної компетентності державних службовців.

З метою посилення ролі Національної академії в загальнонаціональній системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, реалізації завдань державотворення Указом Президента України від 9 грудня 2011 р. затверджено Концепцію реформування Національної академії державного управління при Президентові України, у якій визначено основні напрями її реформування та перетворення на сучасний центр підготовки і перепідготовки кадрів. У концепції зазначається, що для виконання завдань підготовки високопрофесійних, ініціативних, відповідальних кадрів, здатних осучаснити діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, необхідно реформувати академію за певними основними напрямками. При цьому визначальним напрямом реформування академії є вдосконалення змісту, форм, методів, засобів навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з метою забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування сучасними управлінськими кадрами. Для реалізації цього завдання необхідно:

- переорієнтувати зміст навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентісного підходів;
- забезпечити оптимальне поєднання навчального процесу з підготовки фахівців у галузі знань «Державне управління» з фундаментальними та прикладними науковими дослідженнями з проблем державного управління;
- активізувати застосування сучасних інтерактивних форм навчального процесу (тренінги, «мозкові атаки», ділові ігри тощо);
- започаткувати викладання авторських курсів авторитетними вітчизняними та іноземними політиками, державними діячами, вченими та експертами;
- вжити заходів щодо зміцнення зв'язку навчального процесу з практикою державного управління, удосконалення організації стажування слухачів та

викладачів Національної академії у відповідних державних органах, провідних навчальних і наукових центрах України та інших держав;

– посилити вимоги до оцінювання і контролю успішності навчання слухачів, а також роботи викладачів, зокрема з використання сучасних моделей навчання [2].

Потужним стимулом створення конкурентного середовища серед навчальних закладів, які готують спеціалістів у галузі знань «Державне управління», було проведення конкурсу відповідно до наказу Головного управління державної служби України від 19 лютого 2010 р. № 46 «Про затвердження персонального складу Комісії з конкурсного відбору навчальних закладів, порядку проведення процедури конкурсного відбору, протоколу розкриття конкурсних пропозицій та оціночних критеріїв конкурсного відбору». За результатами конкурсного відбору Нацдержслужба формує перелік вищих навчальних закладів, які будуть залучені до підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» за денною та заочною формами навчання.

Конкурсний відбір має на меті суттєво підвищити мотивацію вищих навчальних закладів стосовно поліпшення якості навчального процесу та дотримання державної кадрової політики щодо цільової підготовки персоналу органів влади за державним замовленням. Одним із важливих оцінних критеріїв конкурсного відбору навчальних закладів є досвід навчального закладу в підготовці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за спеціальностями галузі знань «Державне управління». Але визначальним критерієм під час проведення конкурсу навчальних закладів є вартість підготовки. Перші рейтингові місця отримують ті вищі навчальні заклади, де вартість нижча, а якість викладання майже не враховується. Отже, проблемою, яка потребує першочергового вирішення під час реформування системи професійної підготовки державних службовців, є те, що суб'єкти системи професійної підготовки мають різний організаційно-правовий статус. Наявні повноваження та функції суб'єктів системи диверсифіковані, нескоординовані, не забезпечують результативного й ефективного її функціонування. Немає чіткого розмежування повноважень учасників системи та координації їх діяльності.

Причини такого стану, на нашу думку, вдало визначено в монографії «Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи». Автори зазначають, що регулювання системи професійного навчання державних службовців в українському законодавстві характеризується такою дихотомією: коли вже створено комплекс документів для забезпечення функціонування зазначеного напрямку діяльності, але існує проблема щодо застосування в нормативно-правових актах відповідної термінології. У монографії також зазначено, що термін «професійне навчання» зараз лише проходить процес становлення та закріплення в законодавстві України. Тривалий час він вживався лише в окремих нормативно-правових актах освітнього характеру, не тлумачився. На сьогодні поняття професійного навчання державних службовців тільки починає набувати широкого вжитку у вітчизняному правовому полі [6].

Серед ключових проблем реформування законодавчого регулювання професійного навчання державних службовців науковці називають такі: недостатній рівень імплементації міжнародного законодавства щодо професійного навчання загалом та професійного навчання державних службовців зокрема вітчизняного правового поля (мова йде не просто про визнання норм міжнародно-правових актів, а про сприйняття законодавцями стратегічних напрямів і тенденцій розвитку освіти, збереження людських ресурсів, професійного навчання); наявність

прогалин у законодавстві щодо термінологічного визначення основних понять професійного навчання державних службовців та введення до правового поля нових термінів тощо; відсутність системності та послідовності в реформуванні законодавства щодо професійного навчання державних службовців; неузгодженість загального законодавства про освіту та розвиток людських ресурсів із законодавством про державну службу щодо питань професійної освіти; відсутність взаємозв'язку між законодавством про державну службу та галузевим законодавством різних відомств щодо професійного навчання державних службовців; нерегламентованість на законодавчому рівні механізмів регулювання та заохочення професійного навчання державних службовців за місцем роботи; незабезпечення наступності та безперервності професійного навчання державних службовців; відсутність врегулювання взаємовідносин підсистем професійного навчання державних службовців, а також відповідних взаємовідносин Національної академії та інших вищих навчальних закладів, які готують фахівців у сфері державного управління; надто повільне реформування законодавства про Національну академію відповідно до сучасних вимог; відсутність механізму законодавчого врегулювання постійного оновлення навчальних програм професійного навчання державних службовців, з урахуванням практичних потреб органів державної влади, наукових досягнень державного управління та за всіх форм професійного навчання [6].

Сьогодні Нацдержслужбою розроблено проект державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 р., метою якої є реалізація державної політики щодо управління потенціалом державних службовців, модернізації інструментів, процедур та стандартів діяльності органів виконавчої влади. Пріоритетами цієї програми визначено впровадження нового механізму, стандартів та процедур службових відносин у сфері державної служби та посилення інституціональної спроможності в системі державної служби. У межах реалізації цих пріоритетів передбачається: впровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час відбору на державну службу, оцінювання результатів службової діяльності та просування по службі державних службовців; забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби; наукове забезпечення розвитку системи державної служби, визначення методів і механізму модернізації державної служби відповідно до стандартів і процедур роботи ЄС; посилення інституціональної спроможності служб персоналу центральних і місцевих органів виконавчої влади; надання правової, консультаційної, методичної, організаційної та іншої допомоги органам виконавчої влади з питань модернізації державної служби та нових засад управління персоналом з урахуванням міжнародного досвіду.

У ході розроблення проекту програми враховано напрацювання українсько-канадського проекту «Реформа управління персоналом на державній службі», насамперед розроблену Канадським бюро міжнародної освіти стратегічну рамку щодо системи управління персоналом. Одним з основних напрямів змін стане застосування компетентнісного підходу до всіх процесів управління людськими ресурсами на державній службі, що покладено в основу кадрової політики Великобританії, Австрії, Канади, Нідерландів, Німеччини, США, Австралії та ін.

Ефективність державного управління залежить від того, наскільки державні службовці (як на центральному, так і на місцевому рівнях) розуміють цілі реформ та мають відповідну технологічну компетентність задля їхньої реалізації. Рівень

компетентності державного службовця підвищується шляхом навчання, у тому числі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах згідно із законодавством. Право державних службовців на підвищення рівня професійної компетентності державного службовця визначено Законом України «Про державну службу». У ньому зазначено, що компетентність – це необхідний обсяг, рівень знань та досвіду в певному виді діяльності, а рівень професійної компетентності особи – характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками [3].

Закон України «Про державну службу» утверджує застосування компетентного підходу в системі підвищення кваліфікації державних службовців. Слід зазначити, що цей підхід став реакцією системи підготовки кадрів на зміну соціально-економічних умов та процесів, викликаних розвитком ринкової економіки. Цей сучасний підхід, який впроваджено в країнах Європейського Союзу, не лише змінив зміст професійного навчання, а в органічному поєднанні із сучасними технологіями організації професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів став ефективним інструментом управління персоналом та організації його навчання на основі системи професійних компетенцій. Це виявляється в органічному поєднанні функціональних та особистісних характеристик працівників, які мають успішно виконувати професійну діяльність, та є проявом компетенцій як основи формування професіоналізму.

Зауважимо, що компетентний підхід передбачає послідовну переорієнтацію освіти дорослих на створення умов для оволодіння державними службовцями комплексом таких компетенцій, як стратегічна, технологічна та комунікативна. Упровадження цього підходу в управління процесами і керування людьми пов'язано з розробкою технологій формування професійних компетентностей відповідних посадовців.

Також важливим документом для визначення компетентності державних службовців є розроблений Національним агентством України з питань державної служби наказ «Про затвердження Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» (характеристика особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками), який зараз набуває чинності. Цей порядок розроблено з метою забезпечення державних органів висококваліфікованими працівниками, здатними компетентно і відповідально виконувати управлінські функції. У порядку визначені вимоги до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посади керівника в органі державної влади згідно з наказом Нацдержслужби. До основних мінімальних вимог віднесли загальні вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня; загальні вимоги до досвіду роботи; спеціальні вимоги до досвіду роботи; спеціальні вимоги до напряму підготовки (отриманої спеціальності); спеціальні знання, вміння та навички [4].

Аналіз нормативно-правової бази професійного навчання державних службовців в Україні дозволяє виокремити такі три аспекти, які потребують вдосконалення:

1) підготовка кадрів: необхідність прозорого та об'єктивного прогнозування потреби в підготовці, перепідготовці, підвищенні кваліфікації професійних державних службовців; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; проведення оптимізації державних стандартів професійного навчання та компетентності державних службовців; напрацювання механізму державного

гарантування працевлаштування та кар'єрного зростання після здобуття післядипломної освіти; удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;

2) підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів: реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців; запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) державне регулювання професійної діяльності: детінізація ринку праці; перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик працівників і їх особистих якостей, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді; супроводження кар'єрного зростання працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання; створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва; оновлення форм періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінювання рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання; удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи; створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій.

Отже, недосконалість законодавчої бази з цього питання призводить до безсистемного напрацювання нормативно-правових актів, неузгодженості щодо їх розроблення і прийняття, розпорошеності в підходах до вирішення кадрових питань в органах державної влади, що не додає привабливості державної служби. У свою чергу, аналіз досягнутих результатів дозволяє з упевненістю стверджувати, що продовження процесу модернізації позитивно вплине на вдосконалення всієї національної системи професійного навчання державних службовців як засобу формування професійної компетентності в цілому та її складників (а саме стратегічного, технологічного та комунікативного) відповідно до потреб економічного та соціального розвитку країни.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі будуть дослідження зарубіжного досвіду нормативно-правового забезпечення професійного навчання державних службовців.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Питання** Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 21 верес. 2001 р. № 850/2001. – Режим доступу : *Public Administration and Local Government, 2016, is. 1(28)*

---

zakon2.rada.gov.ua/laws/show/850/2001 [Pytannia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 21 veres. 2001 r. № 850/2001. – Rezhym dostupu : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/850/2001].

2. **Питання** реформування Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110/2011. – Режим доступу : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011 [Pytannia reformuvannia Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 9 hrud. 2011 r. № 1110/2011. – Rezhym dostupu : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1110/2011].

3. **Про державну службу** : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723–12. – Режим доступу : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12 [Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 16 hrud. 1993 r. № 3723–12. – Rezhym dostupu : zakon0.rada.gov.ua/laws/show/3723-12].

4. **Про затвердження** Порядку підвищення рівня професійної компетентності державних службовців : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 6 квіт. 2012 р. № 65. – Режим доступу : zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0713-12 [Pro zatverdzhennia Poriadku pidvyshchennia rivnia profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv : nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 6 kvit. 2012 r. № 65. – Rezhym dostupu : zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0713-12].

5. **Про Стратегію** державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012 [Pro Stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezidenta Ukrainy vid 1 liut. 2012 r. № 45/2012. – Rezhym dostupu : zakon5.rada.gov.ua/laws/show/45/2012].

6. **Реформування** професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : колект. моногр. С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 274 с. [Reformuvannia profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv v Ukraini: problemy ta perspektyvy : kolekt. monohr. S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, N. A. Lypovska [ta in.] ; za zah. ta nauk. red. S. M. Serohina. – D. : DRIDU NADU, 2012. – 274 s.].

*Надійшла до редколегії 23.12.15*