



УДК 35.081.73

DOI <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44>

КАДРОВИЙ РЕЗЕРВ ЯК МОДЕРНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Селіванов Сергій,

кандидат наук з державного управління,
начальник Управління персоналу
Державної міграційної служби України
ORCID ID: 0000-0001-7515-1370

Сьогодні країна перебуває в умовах серйозних суспільних викликів і загроз: з одного боку, глибока економічна криза від пандемії коронавірусної хвороби COVID-19, а з іншого – повномасштабна військова агресія Російської Федерації. Усе це вимагає відчутних ресурсів та мобілізації сил усього суспільства. Військова агресія проти України зумовила необхідність невідкладного переведення всіх сфер суспільного життя на роботу в умовах воєнного стану. Не стали винятком й органи державної влади України. Однак сучасне українське законодавство не має досвіду правового регулювання державної служби в умовах війни, а відтак питання економічних, соціальних та інших проблем потребують невідкладного унормування. Ризик для здоров'я та загроза життю через ведення бойових дій змусили багато державних службовців виїхати за кордон або терміново припинити трудові відносини. Велика кількість державних службовців стали до лав Збройних сил України для захисту нашої держави. Таким чином, система державного управління втратила на невизначений термін свій кадровий потенціал.

У сучасних умовах висока якість державного управління є критично важливим аспектом конкурентоспроможності держави. Однією з підвалин забезпечення високої якості державного управління є залучення на державну службу компетентного та висококваліфікованого персоналу, здатного творчо вирішувати завдання, що стоять перед ним, оскільки від професіоналізму та відповідальності державних службовців залежить якісне виконання державних завдань.

У статті розглянуто особливості відновлення інституту кадрового резерву державної служби в сучасних українських реаліях, проаналізовано багаторічний зарубіжний досвід із цього питання (зокрема, досвід країн Європи та США). На основі аналітики структурних особливостей кадрового резерву, що взято з попередніх досліджень, сформовано низку висновків прикладного характеру стосовно напрямів фокусування завдань щодо відновлення резерву кадрів державної служби. Наголошено на важливості системного підходу у процесі розбудови інституту кадрового резерву державної служби, а також запропоновано реалізувати комплексну програму, що покликана сприяти системній і сталій розбудові такого інституту. Окремий фокус спрямовано на дієвість такої кадрової технології, як планування службової кар'єри, дієвим складником механізму якої є інструмент кадрового резерву. Акцентовано на важливості розв'язання проблеми формування еліти в державному управлінні. Окремо звернено увагу на важливість роботи з кадровим резервом відповідно до затверджених особистих річних планів, якими передбачається професіоналізація резервіста. Наголошено на важливості законодавчих ініціатив стосовно розвитку державного управління, прискоренні запровадження змін та прийнятті їх результатів.

Ключові слова: інститут, професіоналізація державної служби, кадровий резерв, кар'єра, планування службової кар'єри, кандидатський резерв, військовий стан.

Selivanov Sergiy. Personnel reserve as a modernization mechanism of human resources management in the public service in Ukraine

Today, the country is facing serious social challenges and threats: on the one hand, it is a deep economic crisis caused by the coronavirus disease (COVID-19) pandemic, on the other hand, it is a full-scale military aggression by the Russian Federation. All this requires substantial resources and mobilization of the forces of the whole society. The military aggression against Ukraine has caused the necessity of urgent transfer of all spheres of social life to work in conditions of martial law. The government authorities of Ukraine have not become an exception. However, modern Ukrainian legislation does not have experience in the legal regulation of civil service during the war, and therefore economic, social and other problems require urgent normalization. The risk to health and the threat to life by hostilities have forced many civil servants to go abroad or to terminate employment immediately. A large number of civil servants have joined the ranks of the Armed Forces of Ukraine to protect our state. Thus, the public administration system has lost its personnel potential for an indefinite period.

In modern conditions, the high quality of public administration is a critically important aspect of the state's competitiveness. One of the foundations of ensuring the high quality of public administration is the recruitment of competent and highly qualified personnel to the civil service, capable of creative solution of the tasks before them. Since the quality of fulfilment of state tasks depends on the professionalism and responsibility of civil servants.

The article examines the peculiarities of the restoration of the institution of the personnel reserve of the civil service in modern Ukrainian realities, and analyzes many years of foreign experience on this issue (in particular, the experience



of European countries and the USA). On the basis of the analysis of the structural features of the personnel reserve taken from previous researches, a number of conclusions of an applied nature on the directions of focusing tasks on the restoration of the personnel reserve of the civil service were formed. The importance of a systematic approach to the development of the institute of personnel reserve of the civil service was emphasized, and it was also proposed to implement a comprehensive program designed to contribute to the systematic and sustainable development of such an institute. A special focus is directed at the effectiveness of HR-technologies such as career planning, an effective component of the mechanism of which is the personnel reserve tool. The emphasis is on the importance of solving the problem of elite formation in public administration. Particular attention is paid to the importance of work with the personnel reserve in accordance with the approved personal annual plans, which provide for the professionalization of the reservist. The importance of legislative initiatives on the development of public administration, acceleration of the implementation of changes, and adoption of their results is emphasized.

Key words: institute, civil service professionalization, personnel reserve, career, service career planning, candidate reserve, military status.

Постановка проблеми. На сьогодні в державному управлінні України відчувається критична нестача ініціативних, цілеспрямованих, прагматичних, професійно компетентних державних службовців. Державна служба, на жаль, через недосконалу систему мотивації не може забезпечити постійне оновлення корпусу державних службовців. З огляду на це постає питання розв'язання проблеми формування кадрового резерву шляхом створення нової законодавчої бази щодо діяльності органів державної влади. У контексті досліджуваної проблеми, на нашу думку, особливої актуальності набуває формування кадрового резерву державної служби, оскільки за наявної плінності кадрів може втрачатися багато часу й ресурсів на пошук і підбір нових працівників. Відповідно, постає нагальна потреба в розробленні та впровадженні механізмів формування кадрового резерву, а також законодавчому закріпленні цієї норми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми побудови й функціонування інституту кадрового резерву державної служби у світі загалом та Україні зокрема присвячено низку досліджень. Питання особливостей функціонування кадрового резерву державної служби розглянуто в роботах Г. Десслера, Д. Коула, У. Монді, С. Холліфорда та інших фахівців. Зазначені науковці наголошують на тому, що критично важливим складником успішності кадрового резерву є залучення персоналу різних рівнів органів державної та місцевої влади, а також широкого кола фахівців із виробничої, культурної, соціальної сфер.

У нашій роботі результати досліджень Н. Алюшиної, Н. Гончарук, О. Андрійко, В. Олуйка, К. Ващенко, С. Серьогіна, В. Сороко, М. Канавець, Н. Обушної, О. Євсюкової, Н. Нижник сприяють розбудові пропонованого нами комплексу практичних заходів з інституціоналізації професійної державної служби. У дослідженнях згаданих авторів подано особливості кадрового резерву державної служби у країнах Західної Європи, США та України. Зокрема, результати наукових пошуків С. Серьогіна та В. Черепанова використані нами в межах ретроспективного огляду нещодавнього існування на державній службі інституту кадрового резерву та визначення практичних обмежень і викликів для професіоналізації державної служби.

Проблема планування службової кар'єри державних службовців вивчається в роботах Ю. Сафронової, О. Мельникова, Н. Артеменко, Н. Гончарук. Науковці наголошують на критичній важливості незалежності державних службовців в умовах трансформації та адаптації до європейських норм законодавства. Роботи зазначених учених важливі для нашого дослідження завдяки фокусуванню на практичних заходах із розбудови інституту кадрового резерву державної служби.

Однак проблема розбудови інституту кадрового резерву державної служби, особливо в компоненті системи практичних заходів, що уможливають її успішне функціонування, не вивчена достатньою мірою.

Метою роботи є ретроспективний аналіз функціонування кадрового резерву на державній службі, що діяв в Україні в 1993–2015 рр., та аналіз внесеного на розгляд законопроекту № 3491 «Про внесення змін до Закону України “Про державну службу” щодо кандидатського резерву» [1], особливостей відродження інституту резервування персоналу державної служби в Україні та формування пропозицій щодо системи передумов його провайдингу.

Виклад основного матеріалу. XXI ст. висуває високі вимоги до управління сучасною державою. У зв'язку із цим формується новий погляд на «людський капітал»: держслужбовців у наш час трактують уже не як кадри, а як персонал, їхня цінність як фактору успіху дедалі зростає. Тому найважливіше завдання – підготувати кваліфікований пласт управлінців. Фактично йдеться про формування «ефективної держави», що останніми роками стало надзвичайно популярною ідеєю. Вважається, що



в новому столітті глобальну боротьбу за лідерство на світовій арені визначатиме не виробнича сфера, а людський капітал. Якщо індекс людського капіталу (*Human Capital Index*) вищий, то у країні стає більше можливостей зміцнювати свою конкурентоспроможність, відповідати на виклики сучасності. Винятком із правил не є й державна сфера, яка для себе потребує нового класу управлінців.

Очевидно, що поява кадрового резерву потребує своєї законодавчої бази. Однак говорячи про нову правову базу, варто зазначити, що робота не повинна обмежуватися лише нормою, у якій буде саме визначення поняття «кадровий резерв». Важливо, щоб у документі було відображено також порядок його формування. При цьому особливу увагу необхідно приділити прозорості й відкритості, а також можливості контролю за процесом із боку громадськості. Тим більше, як показує світова практика, ефективна держава виникає там, де є поповнення лав держслужбовців у відкритому й конкурентному середовищі – відбір, добір і просування кандидатів має бути прозорим. Тому є потреба в законодавчому закріпленні норм щодо впровадження на державній службі інструменту кадрового резерву, який своєю чергою є складником такого кадрового механізму, як планування службової кар'єри [2], норми якого закріплені у ст. ст. 17 та 44 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [3].

Формування дієвого інструменту кадрового резерву є життєво важливим завданням, покликаним забезпечити добір персоналу, який у змозі найкраще вирішувати покладені на нього завдання. Формування дієвого кадрового резерву, особливо на зайняття керівних посад у системі державного управління, стане додатковим важелем у розв'язанні проблеми формування еліти в державному управлінні.

Як зазначають автори 8-томної «Енциклопедії державного управління», кадровий резерв – це потенційні працівники, які за умови виникнення вакансії можуть стати постійними спеціалістами організації [4].

Першими країнами, які ще під час феодалізму почали законодавчо регламентувати державну службу, а не «службу государю», були Франція та Німеччина. Пізніше з'явилося законодавство про державну (цивільну) службу в Англії, а згодом і в США. Таким чином, у цих країнах робота з кадровим резервом державної служби отримала теоретичне обґрунтування та практичну реалізацію. Як правило, у США та країнах Західної Європи якісний відбір кадрів на державну службу та організацію їх просування, а також приплив у корпус чиновників представників із різних верств суспільства забезпечується шляхом застосування ефективних кадрових технологій, зокрема використання елементів інструменту «кадрового резерву», хоча офіційно він не закріплений у низці країн. Зазначимо, що історично сформувалися різні критерії та вимоги до просування чиновників по службі. У цьому питанні особлива увага приділяється формуванню вищого професійного прошарку службовців. У Німеччині, Англії, Франції та інших країнах ця категорія службовців формується здебільшого не за рахунок «природного» відбору з усієї маси чиновників, а шляхом цілеспрямованої підготовки молодих кадрів, спеціально призначених для входження в еліту [5].

У Франції є два види кар'єри: звичайна та виняткова. Є певна різниця між звичайною кар'єрою, за якої просування по службі стосується однаковою мірою всіх осіб, що займають приблизно рівні позиції, та винятковою, коли відбувається індивідуальне просування по службі. Чиновник може бути призначений на будь-яку посаду, яка відповідає присвоєному йому рангу (чину). Питання призначення приймає адміністрація державного органу. Просування по службі може полягати або в підвищенні платні без зміни посадового статусу, або в переведенні у вищий ранг. Правила встановлюють середню тривалість часу перебування в кожному ранзі. У цьому істотну роль відіграє оцінка діяльності чиновника (атестація, іспит). Виняткова кар'єра – це прискорене просування по службі. Є два основні види функціонування виняткової кар'єри. У першому випадку керівництво адміністрації створить виняткові умови для своїх службовців, надавши їм можливість підготовки до іспитів, зарезервувавши для них певні посади та провівши спеціальні іспити. У другому випадку практикується відрядження службовців до міжнародних організацій, на урядові посади чи професійний союз. При цьому за ними зберігається право на службове просування.

Крім «активної» державної служби французьке законодавство встановлює інші стани державної служби, насамперед переведення чиновника в кадровий резерв (виведення за штат, несення військової чи альтернативної служби). Є офіційне поняття «резервування державної служби», тобто кар'єрний рух чиновника може бути перервано до того, як його службу державі буде завершено. Це може статися в разі хвороби або здобуття освіти та має назву резервування служби, тобто переведення в кадровий резерв. Резервування служби відбувається тоді, коли працівник тимчасово йде у приватне підприємництво. Чиновник перебуває в кадровому резерві, позбавляється платні, стажу роботи, проте зберігає право на відновлення в колишньому статусі [6].

У Великій Британії до другої половини 1990-х рр. планування зайняття більшої частини постів було централізованим та охоплювало близько 700 топ-позицій. Поступово стало очевидним, що цього не досить, унаслідок чого було створено Вищу державну службу, що охоплює в декілька разів більшу кількість



позицій. Однак не менш важливим її завданням було покриття потреби в людях, чий кругозір і здібності виходять за межі одного департаменту. Для роботи з такими співробітниками було створено Групу Вищої державної служби, одним із завдань якої стала організація кадрового резерву для менеджерів вищої ланки Кабінету Міністрів Великої Британії. Технологія зайняття вакантних позицій у Секретаріаті Кабінету Міністрів Великої Британії така: у разі відкриття вакансії приймається колегіальне рішення про те, як закритиметься вакансія (шляхом здійснення реклами, конкурсу, переведення співробітника з іншого департаменту тощо). У такий спосіб виключається автоматичне призначення працівника із затвердженого кадрового резерву. Такий підхід гарантує підбір фахівців, що є найкращими для кожної конкретної ситуації. Особливу увагу варто звернути на таку тенденцію в роботі з персоналом Секретаріату Кабінету Міністрів Великої Британії, як ініціативність самого кандидата у своєму просуванні: він має самостійно заявити про себе, не чекаючи, доки це зробить керівництво. Це справді великий крок уперед в умовах традиційного консерватизму британської державної служби [7].

У США з 1979 р. діє Служба провідних керівників. Її завдання – забезпечити стійкий кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити якість адміністративного персоналу, зменшити напруженість між кар'єрними службовцями та політичними призначеннями, здійснювати інші координаційні функції з управління персоналом [8].

Зазначимо, що в інших країнах Західної Європи та країнах Азії також діє інструмент кадрового резерву, завдяки якому держслужба поповнює свій «кадровий голод». У сучасному світі такий підхід став своєрідним стандартом, який непогано зарекомендував себе впродовж декількох десятиліть.

Одним із механізмів державного управління державною службою є реалізація кадрової політики. Через те що державна служба є способом реалізації завдань держави, а державні службовці є представниками державної влади, дуже важливо, щоб у державній службі працювали компетентні та висококваліфіковані кадри, здатні творчо вирішувати завдання, що стоять перед ними, оскільки від професіоналізму й відповідальності державних службовців залежить якісне виконання державних завдань [9]. У Законі України «Про державну службу» [3], спрямованому на вирішення основних питань державної служби, поняття службової кар'єри визначене як просування державного службовця шляхом зайняття ним вищої посади на конкурсній основі або шляхом присвоєння йому вищого рангу. При цьому просування державного службовця по службі передбачає лише «вертикальну» кар'єру та не враховує можливості горизонтального просування по службі.

Найбільш влучно, на нашу думку, поняття кар'єри розтлумачив С. Серьогін: «Кар'єру людини, зокрема державного службовця, прийнято розуміти в широкому й вузькому значенні. У широкому значенні кар'єра – активне просування людини в освоєнні та вдосконаленні свого способу життя, що забезпечує його стійкість у потоці соціального життя. У вузькому розумінні кар'єра – посадове просування, досягнення певного посадового та соціального статусу у професійній діяльності, зайняття певної посади» [10]. Кар'єра – це свідомо вибраний і реалізований службовцями шлях посадового просування, прагнення наміченого статусу (посадового, кваліфікаційного, соціального), що забезпечує професійне й соціальне самоствердження особистості [11].

Ключовими елементами механізму кар'єрного розвитку державних службовців є засоби й методи впливу на процес їх професійного зростання. До них варто віднести такі кадрові інструменти, як щорічне оцінювання, навчання (підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), робота з кадровим резервом, проведення конкурсів, стажування, мотивація державних службовців тощо [12].

Процес планування кар'єрного розвитку державних службовців на сьогодні не сформований. Про це може свідчити, наприклад, те, що застосування практики з підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та рівня професійної компетенції державних службовців не впливає на їх призначення й просування по службі. У результаті державний службовець, отримавши додаткові знання у процесі навчання, не має можливості їх реалізувати у своїй установі. Більше того, не використані на практиці знання втрачають свою цінність, а форми професійного розвитку – стимулюючу роль в управлінні кар'єрним розвитком [13].

В Україні до 2016 р. кадровий резерв формувалася зі спеціалістів місцевого й регіонального самоврядування, виробничої, соціально-культурної, наукової та інших сфер, а також із випускників навчальних закладів відповідного профілю та державних службовців, які підвищили кваліфікацію або пройшли стажування й отримали рекомендації для просування на більш високі посади. Такий кадровий інструмент регламентувався Законом України «Про державну службу» 1993 р. [14], а також реалізовувалося розроблене на підставі цього закону Положення про формування кадрового резерву для державної служби, що визначало основи формування й організації роботи з кадровим резервом. Проте прийнятий 10 грудня 2015 р. новий Закон України «Про державну службу», що набрав чинності у 2016 р., на жаль, не увібрав у себе такий важливий, на нашу думку, інструмент.



Верховною Радою України зроблено спробу ліквідації прогалини в роботі з людськими ресурсами 3 липня 2020 р. шляхом прийняття за основу Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» (законопроект № 3491) [1]. Сенс цих змін полягає в запровадженні інституту «кандидатського резерву» на державній службі. Передбачається, що кандидат, який перебуватиме в базі кадрового резерву, не повинен буде подавати на новий конкурс інформацію, передбачену у ст. 25 Закону України «Про державну службу». Зазначений закон доповнює Закон України «Про державну службу» новою ст. 25¹ «Кандидатський резерв» з метою можливості активного та широкого залучення кандидатів для зайняття посад державної служби, що відповідають визначеним вимогам до професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби. Відповідно, утворюється кандидатський резерв – інформаційна система (база), що містить відомості про кандидатів на посади державної служби, які успішно пройшли всі етапи оцінювання під час конкурсного відбору, результати проведення оцінювання професійних компетентностей таких кандидатів та оголошені конкурси на посади державної служби. Забезпечення функціонування інформаційної системи (базу) кандидатського резерву здійснюється розпорядником в особі центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Можна констатувати, що резерв, як поняття, повертається до державної служби, хоча й у дещо зуженому, на нашу думку, вигляді.

Згідно з проектом Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву» [1] кандидат, інформація про якого міститься в інформаційній системі (базі) кандидатського резерву, через особистий кабінет на Єдиному порталі вакансій державної служби автоматично запрошується до участі в конкурсах на інші посади державної служби, якщо його професійна компетентність відповідає вимогам до таких посад. Інформація щодо таких кандидатів також може надаватися на відповідні запити державних органів.

Так, кандидат на зайняття посади державної служби може використовувати інформаційну систему (базу) кандидатського резерву для підбору посад, на які оголошено конкурс, відповідно до компетентностей, якими він володіє.

Таким чином, ідеться про кандидатів на посади державної служби, які під час конкурсного випробування можуть набрати значну кількість конкурсних балів, бути зарахованими до кандидатського резерву, натомість не матимуть практичного досвіду роботи на державній службі. Новацією зазначеного законопроекту є те, що кандидати не подаватимуть наново весь пакет документів, необхідний для участі в конкурсі. Держоргани зможуть звертатися до бази кандидатського резерву, щоб знайти собі підходящого кандидата. Термін перебування в кандидатському резерві обмежується одним роком.

Ще донедавна (до 2016 р.) до кадрового резерву мали право бути зараховані фахово підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають організаторські здібності, необхідні для виконання посадових обов'язків, причому вони користувалися правом бути зарахованими до кадрового резерву на наступні періоди. При цьому кандидату надавалася можливість використати цей час для набуття й удосконалення нових професійних компетентностей, пізнати всі тонкощі та «вузькі місця» роботи на посаді, у резерві на яку він перебуває.

Основною вимогою була робота з кадровим резервом відповідно до затверджених особистих річних планів осіб, зарахованих до резерву, у яких передбачалося навчання й підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордонних); участь у роботі нарад, конференцій із питань діяльності державних органів; стажування строком до 2 місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника; участь у підготовці проектів нормативних документів.

Однак таким змінам не судилося статися, оскільки 16 грудня 2020 р. Верховна Рада України на своєму засіданні не набрала необхідної кількості голосів за надані Президентом України правки та відкинула розглядуваний законопроект.

Маємо надію, що в майбутньому законотворцями буде підготовлено новий законопроект, у якому будуть ураховані надані пропозиції, що будуть покладені в основу оновленого законодавства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі аналітики особливостей кадрового резерву органів державної влади, як колишнього, так і розглянутого Верховною Радою України, сформувано низку висновків прикладного характеру стосовно напрямів фокусування завдань планування службової кар'єри у вузькому розумінні та професіоналізації державної служби загалом. Запропоноване життєве заходів із роботи з кандидатами, зарахованими до резерву, шляхом розроблення й виконання особистих річних планів, у яких варто передбачити такі види діяльності: навчання та підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі закордонних); участь у роботі нарад,



конференцій із питань діяльності державних органів; стажування в державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника; участь у підготовці проєктів нормативних документів. Здійснено посилення фокусу на забезпеченні сталості системи державного управління за рахунок диференціювання програми професіоналізації відповідно до потреб окремих груп державних службовців у плані їхнього віку й стажу, популяризації ідеї навчання впродовж життя.

Однак залишається питання механізму фактичної реалізації всіх цих норм в умовах воєнного стану (в умовах війни), що становитиме предмет подальших наших наукових пошуків у цьому напрямі. Цілком доцільно було би внести певні корективи до Закону України «Про державну службу».

Перспективами подальших досліджень є виокремлення особливостей розбудови інструменту кадрового резерву, що є складовим елементом планування службової кар'єри в контексті професіоналізації державної служби, спрямованої на розвиток інституціоналізації держави.

Література:

1. Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо кандидатського резерву : проєкт Закону України від 18 травня 2020 р. № 3491 / народні депутати України А. Ключко та ін. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/2383> (дата звернення: 20.08.2022).
2. Селіванов С. Оцінювання діяльності персоналу органів державної влади як компонент особистісного розвитку для планування кар'єри. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 90–95.
3. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII / Верховна Рада України. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. С. 60. Ст. 43.
4. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / за заг. ред. С. Серьогіна. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6. 524 с.
5. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. Кірмач та ін. ; за заг. ред. В. Тимощука. Київ : Центр політико-правових реформ, 2007. 735 с.
6. Черепанов В. Основы государственной службы и кадровой политики : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. 679 с.
7. Гуревич Е. Исполнительная власть в Великобритании. Правовые аспекты: зарубежный опыт. Выпуск 5. Москва : РАГС, 1996. 563 с.
8. Сучасний рух науки : тези доповідей XI міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Дніпро, 8–9 жовтня 2020 р. : у 2 т. Дніпро, 2020. Т. 1. 440 с.
9. Мельников О. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2008_2_44 (дата звернення: 20.08.2022).
10. Державна служба : підручник : у 2 т. / редкол. : Ю. Ковбасюк, О. Оболенський, С. Серьогін та ін. Одеса : НАДУ, 2013. Т. 2. 348 с.
11. Сафонова Ю. Планування трудової кар'єри як фактор професійного зростання персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 12. С. 100–101.
12. Гончарук Н. Планування і розвиток професійної кар'єри керівного персоналу у сфері державної служби. *Збірник наукових праць Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. 2006. Вип. 3. С. 167–180.
13. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісник державної служби України*. 2008. № 3. С. 76–79.
14. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text> (дата звернення: 20.08.2022).