



ють удосконалення норм КПК України. Судова апеляція. 2015. № 3 (40). С. 89–95.

6. Рішення Європейського суду з прав людини у справі «Коробов проти України» (Заява № 39598/03) від 21 липня 2011 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_790](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_790) (дата звернення: 06.10.2019).

7. Рішення Європейського суду з прав людини у справі «Коробов проти України» (Заява № 39598/03) від 21 липня 2011 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974\\_790](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974_790) (дата звернення: 06.10.2019).

8. Case of case of Sejdovic v. Italy (Application № 56581/00). judgment. 1 March 2006. URL: <https://hudoc.echr.coe.int/fre#%22fulltext%22:%22Sejdovic%20v.%20Italy%22,%22tabview%22:%22document%22,%22itemid%22:%22001-72629%22> (дата звернення: 06.10.2019).

9. Постанова Верховного Суду від 11 жовтня 2018 р. № 51-473км18. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/77089565> (дата звернення: 06.10.2019).

10. Ухвала Апеляційного суду Сумської області від 01 серпня 2017 р. № 577/2014/16-к. URL: <http://reyestr.court.gov.ua/Review/68114675> (дата звернення: 06.10.2019).

11. Ухвала Комсомольського міського суду Полтавської області від 07 серпня 2017 р. № 532/959/17. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/68127274> (дата звернення: 06.10.2019).

12. Ухвала Славутицького міського суду Київської області від 27 травня 2016 р. № 1-кп/377/27/16. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/57933225> (дата звернення: 06.10.2019).

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Бабчинская Татьяна Владимировна** – специалист I категории научно-исследовательской части, соискатель кафедры уголовного процесса Национального университета «Одесская юридическая академия»

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Babchinskaya Tatiana Vladimirovna** – Specialist category I Scientific Research Department, Applicant at the Department of Criminal Process of National University “Odessa Law Academy”

[tanya.onua@gmail.com](mailto:tanya.onua@gmail.com)

УДК 35.08

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ

**Ольга БАГРИМ,**

аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

#### АННОТАЦИЯ

В статье осуществлен анализ основных подходов к пониманию сущности и специфики организации развития профессионального потенциала государственных служащих Украины в контексте концепции устойчивого развития. Показано нормативно-правовое обеспечение государственной кадровой политики в сфере государственного управления, охарактеризованы исследовательские подходы к описанию профессионального потенциала в теории и практике государственного управления. Особое внимание уделено выявлению проблем и перспектив организации, поддержки, развития профессионального потенциала государственных служащих в условиях системных реформ. Проведен SWOT-анализ кадровой политики в сфере государственной службы, определены этапы развития профессионального потенциала государственного служащего, в т. ч. путем внедрения в практику института наставничества и системы заслуг.

**Ключевые слова:** государственная служба, государственный служащий, руководящие кадры государственной службы, концепция устойчивого развития, государственная кадровая политика, потенциал, трудовой потенциал, кадровый потенциал, профессиональный потенциал, институт наставничества, система заслуг.

## PROFESSIONAL POTENTIAL OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

**Olga BAGRIM,**

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Local Self-Government of Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

#### SUMMARY

The article analyzes the main approaches to understanding the essence and specifics of the organization of the development of professional potential of civil servants of Ukraine in the context of the concept of sustainable development. The regulatory support of the state personnel policy in the field of public administration is shown, research approaches to the description of professional potential in the theory and practice of public administration are characterized. Particular attention is paid to identifying the problems and prospects of organizing, supporting, developing the professional potential of civil servants in the context of systemic reforms. A SWOT analysis of the personnel policy in the field of public service was carried out, the stages of development of the professional potential of the civil servant were determined, including through the introduction of the mentoring institute and the merit system in practice.

**Key words:** civil service, civil servant, leading civil servants, concept of sustainable development, public personnel policy, potential, labor potential, human resources, professional potential, mentoring institution, merit system.

**Постановка проблемы.** С момента провозглашения независимости Украины как самостоятельного, независимого, суверенного государства начался процесс формирования института государственной службы Украины, а через него – и реализация государственной кадровой политики в сфере государственной службы, приоритетной задачей которой является



ся формирование постоянно действующего, эффективного, профессионального, подготовленного, качественного состава государственных служащих в сложных социально-экономических условиях и политических трансформациях. На сегодняшний день нормативно-правовая база государственной кадровой политики Украины в сфере государственной службы с применением идей устойчивого развития закреплена в таких документах: Законе Украины «О государственной службе» № 2490 от 10 декабря 2015 г. № 889-VIII [1]; «Стратегии реформирования государственной службы и службы в органах местного самоуправления в Украине на период до 2017 года» и утвержденном плане мероприятий по ее реализации в соответствии с распоряжением № 227-р КМУ от 18 марта 2015 г. [2]; Стратегии устойчивого развития «Украина – 2020», утвержденной Указом Президента Украины от 12 января 2015 г. № 5/2015 [3]; Стратегии государственной кадровой политики на 2012–2020 гг., утвержденной Указом Президента Украины от 01 февраля 2012 г. № 45/2012 [4], Концепции введения должностей специалистов по вопросам реформ [5], Концепции внедрения информационной системы управления человеческими ресурсами в государственных органах [6], Концепции реформирования системы профессионального обучения государственных служащих, глав местных государственных администраций, их первых заместителей и заместителей, должностных лиц местного самоуправления и депутатов местных советов [7], Концепции оптимизации системы центральных органов исполнительной власти [8] и др. Однако представленная достаточно широкая нормативно-правовая база не охватывает все аспекты и нюансы установки прозрачности управленческих процедур, взаимодействия служб и ведомств, поэтому сложно говорить о развитии и стабильности страны в целом. В свою очередь, идеи устойчивого развития непосредственно охватывают взаимоотношения общества и государства, поэтому устойчивое развитие начинается с кадровой политики на местах, которая имеет на сегодняшний день целый ряд проблем, таких как: непривлекательность и бесперспективность госу-

дарственной службы для привлечения образованных, молодых, талантливых кадров; неблагоприятные условия для профессионального и творческого развития (возникновение так называемых «профессиональных тупиков», проблема эмоционального выгорания, частичная осведомленность, исключительная исполнительская дисциплина без возможности внесения собственной инициативы) формальность реализации разработанных стратегий и программ, их декларативный характер; отсутствие проведения мониторинга потребностей и результатов деятельности; теоретический характер образования, учебных программ, несоответствие уровня полученных знаний потребностям сегодняшнего дня; устаревшие кадровые технологии (системы индивидуального планирования карьеры, ротации, оценки и др.) непонимание роли самообразования в процессе карьеры; отсутствие индивидуального карьерного планирования; низкий уровень заработной платы; отсутствие мотивации государственных служащих для саморазвития, раскрытия своих профессиональных возможностей; отсутствие контроля, беспристрастной экспертной оценки при отборе, подборе и продвижению по службе; неэффективности кадрового резерва [9]. Обозначенные нами проблемы являются комплексными и многоуровневыми, что поясняет необходимость их более детального изучения и обобщения в контексте устойчивого развития и модернизации государственной службы Украины.

**Актуальность темы исследования** подтверждается тем, что в сложившейся на сегодняшний день ситуации в сфере как государственной кадровой политики в частности (начиная с подготовки специалистов и создание новых рабочих мест), так и в государственной службе в Украине в целом, как никогда, нужна четкая, прозрачная, продуманная система организации работы кадровой системы, должно происходить не количественное (благодаря сокращению вакантных мест в органах государственной власти сокращение работников), а качественное обновление состава государственных служащих (благодаря контролю за деятельностью каждого отдельного работника, уровня соблюдения им требований, наличия

желания саморазвития). Благодаря таким мерам можно ожидать повышения доверия, престижа государственной службы, внедрения прозрачных кадровых механизмов и процедур по предотвращению деградации персонала.

**Цель статьи.** На основе анализа специфики государственной кадровой политики Украины в сфере государственной службы в контексте Стратегии устойчивого развития «Украина – 2020» раскрыть процесс развития профессионального потенциала государственных служащих посредством института наставничества и системы заслуг в контексте модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами в Украине.

**Состояние исследования.** Проблематике функционирования государственной службы в контексте устойчивого развития посвящены труды Б. Буркинського, С. Герасимчук, В. Козбаненко, В. Олуйко, Л. Сморгунова, П. Вороны и др.

Исследованию профессионального становления личности, профессионального обучения, развития компетенций государственных служащих, управления руководящим персоналом и профессионализации государственной службы уделено значительное внимание как отечественных (С. Серегин, Е. Бородин, Н. Гончарук, Н. Артеменко, В. Шпекторенко, В. Бакуменко, Н. Нижник, Н. Война, В. Олуйко, И. Нинюк, Т. Кошевая, Л. Яцуба, Е.Климова, А.Маркова, А. Линдюк), так и зарубежных (А. Маслоу, Дж. Сьперс, Дж.Холланда) ученых. Несмотря на разработанность проблематики развития государственной службы, управление персоналом в сфере государственной службы, вопросы организационного обеспечения поддержки и развития профессионального потенциала государственных служащих с помощью обновленных кадровых технологий, таких как: внедрение института наставничества, совершенствовании государственной кадровой политики в контексте концепции устойчивого развития и привязке ее к реальным потребностям экономики и общества, определение, как в теоретическом, так и практическом смысле, категории профессионального потенциала государственного служащего были оставлены



без должного внимания исследователями кадровых технологий и профессионально-квалификационного развития.

В публикациях представителей отечественного научного сообщества встречаются попытки охарактеризовать профессиональный потенциал. Так, отечественные ученые С. Кивалов и Л. Белая определяют профессиональный потенциал государственных служащих как совокупную способность кадров государственных служащих к эффективному выполнению профессиональных обязанностей, которая достигается через профессиональное образование, практические навыки, опыт и другие служебные ресурсы [10], тогда как исследователь В. Сороко считает, что профессиональный потенциал государственного служащего определяется его готовностью к труду, готовностью к участию в реализации государственных задач [11]. По нашему мнению, профессиональный потенциал государственного служащего можно определить как совокупность имеющихся у личности, нераскрытых, латентных профессионально важных качеств, сформированных на базе культуры личности и системы профессиональных компетенций как условий для их раскрытия, представлений о них и профессиональных убеждений о надлежащей профессиональной подготовке, реализуемых в форме лидерства и влияния на коллег, подчиненных, граждан, где главным компонентом выступает морально-психологический и социально-ответственный аспект личности.

**Изложение основного материала.** Значительный научный интерес для нашего исследования представляет выяснение сущности, содержания и специфики организации развития профессионального потенциала государственных служащих в контексте концепции устойчивого развития государства. Как известно, механизм реализации государственной власти в условиях устойчивого развития имеет свою специфику из-за усложнения структуры и функций государственного управления с помощью процессов оптимизации и модернизации использования имеющихся ресурсов. Известный российский ученый Л. Сморгун объясняет это тем, что основу функций государственного управления в усло-

виях устойчивого развития составляют постановка целей (задач), организация, планирование, регулирование, контроль, такой «набор функций» государственного управления имеет четко коррелировать с потребностями, интересами условий общественного развития [12, с. 372]. Ключевым качеством профессионального потенциала выступает его системность, то есть развитие профессионального потенциала должно стать многоаспектным, перманентным, заранее спланированным поэтапным процессом получения (для новичка) и/или улучшения (обновления существующих) профессиональных качеств, знаний, умений и навыков специалиста, стать в будущем движущей силой, превратится из потенциала личности в качественный совокупный человеческий капитал. Согласно с мнением Н. Гончарук и Л. Прудьус, что необходимость реформирования и модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами была вызвана недостаточной ее способностью эффективно выполнять обязательства перед обществом, гражданами Украины, низким качеством как самой государственной службы, так и качеством предоставления публичных услуг гражданам Украины [13, с. 43]. Именно поэтому мы хотим акцентировать на том, что во время проведения модернизации государственной службы необходимо концентрировать внимание именно на развитии человеческого капитала, который является одной из главных движущих сил всех модернизационных процессов государственной службы и предпосылкой для ее инновационности, основанной на научной основе, применении способностей личностей и главной роли интеллектуальных ресурсов. Из этого следует, что государственная кадровая политика должна иметь системный комплексный характер, с оптимальным использованием имеющихся в государстве финансовых и кадровых ресурсов, максимально обеспечивать возможность защиты кадрового потенциала страны, главным назначением которой, на наш взгляд, должно стать сбалансированное сочетание интересов и потребностей развития личности и государства с помощью основных идей устойчивого развития, то есть сопоставление индивидуальных

профессиональных и общегосударственных интересов для достижения общественного благосостояния. Концепция устойчивого развития должна стать основой в глобальной стратегии изменений.

С целью определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз государственной кадровой политики в сфере государственной службы Украины нами проведен SWOT-анализ, на базе которого сформулированы процесс развития профессионального потенциала государственного служащего (табл. 1).

Выбирая профессию, человек начинает путь своего профессионального развития, охватывающий наибольшую часть его жизни, начиная с момента формирования профессиональных намерений и заканчивая прекращением активной профессиональной деятельности. Он предусматривает прогрессивные изменения в человеке под влиянием социальных факторов, выбранной профессиональной деятельности и собственной активности, направленной на самореализацию и самосовершенствование. Учитывая продолжительность процесса профессионализации (примерно 35–40 лет), во время которого могут изменяться социальная ситуация, жизненные и профессиональные приоритеты и планы, возникает необходимость его разделения на определенные этапы. При этом следует учитывать, что процесс развития профессионального потенциала вновь пришедшего государственного служащего (без стажа работы) и государственного служащего с определенным стажем работы имеет определенные отличия, поэтому мы предлагаем рассматривать их отдельно с целью более полного понимания их особенностей (табл. 2, табл. 3).

Учитывая выделенные нами этапы развития профессионального потенциала государственного служащего, можно утверждать, что данный процесс является системным, спланированным, многоуровневым и включает такие элементы: профессиональное обучение и подготовку, личностные характеристики личности, целеполагание и целедостижение, адаптацию к профессиональной деятельности, практический опыт, амбиции приобретения профессионального опыта, наставничество.



Таблица 1

**SWOT- анализ состояния государственной кадровой политики Украины  
в сфере государственной службы**

| <b>Сильные стороны</b>   | <b>Слабые стороны</b>   |
|--|---|
| <p>Разработанность регулирующей законодательной и нормативно-правовой базы.</p> <p>Разветвленная система специализированных учебных заведений высшего образования, повышение квалификации.</p> <p>Большое количество государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления имеет специализированное высшее образование.</p> <p>Повышение рейтинга получения образования, уровня знаний.</p> <p>Наличие нормативно-правовой базы для кадрового резерва.</p>  | <p>Формальность реализации разработанных стратегий и программ, их декларативный характер.</p> <p>Отсутствие проведения мониторинга эффективности труда.</p> <p>Академический характер образования, учебных программ, несоответствие уровня полученных знаний потребностям сегодняшнего.</p> <p>Устаревшие кадровые технологии.</p> <p>Непонимание роли самообразования в процессе карьеры.</p> <p>Отсутствие индивидуального карьерного планирования.</p> <p>Низкий уровень заработной платы.</p> <p>Отсутствие мотивации государственных служащих для саморазвития, раскрытия своих профессиональных возможностей.</p> <p>Отсутствие контроля, беспристрастной экспертной оценки при отборе, подборе и продвижению по службе.</p> <p>Недейственность кадрового резерва (внутреннее перемещение).</p> |
| <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>   |
| <p>Внедрение современных кадровых технологий</p> <p>Обновление состава государственных служащих, наполнение государственной службы молодыми, амбициозными, целеустремленными специалистами.</p> <p>Использование научного потенциала, научных разработок.</p> <p>Развитие личностного, профессионального, интеллектуального потенциала.</p> <p>Совершенствование методов обучения.</p> <p>Совершенствование кадровых технологий.</p> <p>Наличие заинтересованных в профессиональном росте государственных служащих, подкрепленное их социальным признанием.</p> <p>Создание действенного кадрового резерва государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления.</p> | <p>Подмена понятий имиджа государственной службы</p> <p>Текущая кадров, нежелание молодежи поступать на государственную службу, старение государственной службы.</p> <p>Некачественное предоставление административных услуг, принятие управленческих решений, уменьшение доверия граждан к работе органов государственной власти.</p> <p>Коррупция, кумовство.</p> <p>Формализация обучения.</p> <p>Деквалификация персонала.</p> <p>Нормативно-правовые механизмы, благоприятные условия для коррупционных возможностей, неправомерной выгоды и протекционизма.</p>   |

Таблица 2

**Процесс развития профессионального потенциала вновь пришедшего  
государственного служащего без стажа работы**

| <b>Название этапа</b>                                  | <b>Период времени</b>               | <b>Характеристика</b>  |
|--|-------------------------------------|--|
| Подготовительный этап                                  | 5–7 лет                             | Допрофессиональное развитие (получение профессионального образования по выбранной специальности, получение всех необходимых теоретических и практических знаний с помощью стажировки в органах государственной власти и местного самоуправления)   |
| Этап осознанного выбора                                | 1–2 года                            | Сознательный выбор профессии государственного служащего, идентификация себя как государственного служащего, эмоциональный всплеск, энергичность, желание проявить себя   |
| Социально-психологическая и профессиональная адаптация | 1–2 года                            | Вступление в должность государственной службы, привыкание, приспособление к ценностям коллектива, исследование и более детальное ознакомление с реалиями работы  |
| Этап самоутверждения                                   | 1–3 года                            | Социальная интегрированность и профессиональное поле, то есть стремление самоутвердиться в выбранном профессиональном поле, больше принимать участие в принятии решений, выбрать собственную позицию. На этом этапе важно найти поддержку в лице руководителя – наставника, который будет поощрять упорство молодого государственного служащего и поддерживать его инициативу. |
| Этап получения профессионального опыта                 | 3–5 лет                             | Получение практического опыта работы в сочетании с полученными теоретическими знаниями.  |
| Этап самосознания / самоактуализации                   | На протяжении всего карьерного пути | Осознание собственных возможностей, желание их развивать, обновить свои знания и навыки (самообразование).   |



Таблица 3

**Процесс развития профессионального потенциала государственного служащего со стажем работы**

| Название этапа                    | Возрастной показатель | Характеристика  |
|-----------------------------------|-----------------------|---|
| Мастерство                        | От 35 до 45 лет       | Завершенность умения, ловкость, высокая эффективность выполнения поставленных задач, карьерное продвижение, наступление профессиональной зрелости, получение авторитета |
| Профессиональная зрелость         | От 45 до 55 лет       | Возможность перехода на уровень сверхпрофессионализма в качестве наставника (передача своего профессионального опыта молодому поколению)                                |
| Поздняя профессиональная зрелость | От 55 до 65 лет       | Окончание профессиональной деятельности   |

Таблица 4

**Реальные и ожидаемые возможности по созданию системы поддержки кадров государственной службы при условии внедрения института наставничества**

| Перспективы   | Характеристика   |
|---|--|
| 1 Для вновь назначенного государственного служащего (подопечного) | овладение навыками и знаниями на рабочем месте;<br>облегчение прохождения процесса адаптации;<br>быстрое включение в команду, принятие миссии организации;<br>наличие собственного карьерного плана развития;<br>возможность принимать участие в процессе принятия решений;<br>самотивация и самодисциплина;<br>стабильное эмоциональное ощущение и настроение;<br>возможность быстрого карьерного роста и налаживания контактов;<br>возможность стать наставником |
| 2 Для наставника  | совершенствование управленческих и коммуникативных навыков;<br>самотивация;<br>ощущение значимости;<br>тайм-менеджмент<br>возможность получения вознаграждения   |
| 3 Для организации   | повышение имиджа организации;<br>повышение эффективности работы кадровой службы;<br>поддержка ценностей и идеологии организации;<br>уменьшение текучести кадров;<br>повышение мотивации работников   |
| 4 Для государства   | повышение имиджа государственной службы;<br>усовершенствование процесса принятия управленческих решений;<br>эффективная государственная кадровая политика;<br>конкурентоспособность государственной службы на рынке труда (привлечение молодежи, уменьшение текучести и старения кадров);<br>экономия материальных ресурсов  |

Следует заметить, что процесс организации развития профессионального потенциала посредством внедрения в практику института наставничества должно быть всесторонне спланированным, регламентированным и организованным процессом. Учитывая это, на наш взгляд, целесообразно также выделить реальные и ожидаемые возможности по созданию системы поддержки кадров государственной службы при условии внедрения института наставничества (табл. 4).

**Выводы.** На базе проведенного в данной статье анализа можно сделать следующие выводы:

Проблема организации системы поддержки профессионального потен-

циала государственных служащих в настоящее время является очень актуальной, учитывая кризисную ситуацию в стране и неэффективность деятельности кадровых служб в сфере публичного управления. Степень реализации государственной кадровой политики в сфере государственной службы отражает состояние и определяет перспективы развития всей системы государственной службы, является одним из показателей конкурентоспособности и устойчивого развития страны.

Устойчивое развитие государственной кадровой политики, подобной стратегическому планированию, должно базироваться на детальном анализе, планировании и контроле

использования ресурсных возможностей организации, где главной целью будет воспитание молодого поколения государственных служащих – будущих руководителей, постоянное улучшение условий труда, создание возможностей для развития профессионального творческого потенциала, то есть гармоничное сочетание особенностей и потребностей человека, организации, государства.

Кадровая политика должна носить прогрессивный опережающий характер, быть динамичной, ориентированной на всестороннее развитие личности, базироваться на положениях, выходящих из практики современной модернизации (гуманизации обще-



ственных отношений, устойчивом общественном развитии).

Процесс развития профессионального потенциала и профессионального становления государственных служащих является последовательным, многоэтапным, индивидуально своеобразным с определенными закономерностями (целеполаганием, целедостижением, профессиональным обучением, профессиональным самоопределением, профессиональными интересами и возможностями, личностными амбициями, адаптацией, приобретением опыта и др.).

Внедрение института наставничества и системы заслуг открывает немало перспектив для организации развития профессионального потенциала государственных служащих, эффективной работы государственной кадровой политики в сфере государственной службы.

Приоритетными направлениями дальнейших исследований, по нашему мнению, является определение рекомендаций и конкретизации развития профессионального потенциала и системы заслуг государственных служащих, необходимых условий модернизации государственной службы и управления человеческими ресурсами в Украине.

#### Список использованной литературы:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. № 250.

2. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.

3. Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» : указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

4. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : указ Президента України від 01 лютого 2012 р. № 45/2012. URL: [zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012#n7).

5. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань

реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 листопада 2016 р. № 905-р. *Урядовий кур'єр*. 2016. № 247.

6. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua)

7. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua).

8. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: [kmu.gov.ua](http://kmu.gov.ua).

9. Багрим О.А. Законодавче забезпечення державної кадрової політики у сфері державної служби України у контексті концепції сталого розвитку. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр. Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 4 (45).

10. Ківалов С.В., Біла Л.Р. Організація державної служби в Україні : навчально-методичний посібник. Оdesa : Юридична л-ра, 2002. 328 с.

11. Сороко В. Побудова механізму оцінки ділових та професійних якостей державних службовців. *Вісник держ. служби України*. 2003. № 1. С. 65.

12. Смогунов Л.В. Государственное управление и политика : учебник. Москва – Санкт-Петербург, 2002. С. 359–414.

13. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами України. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 1–2. С. 42–51.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Багрим Ольга Андреевна** – аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государс-

венного управления при Президенте Украины

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

**Bagrim Olga Andreyevna** – Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Local Self-Government of Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

*olha.bahrim@gmail.com*