

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2022.12.11>

УДК 351.9

Т. В. Голобородько,

к. е. н, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9289-8932>

В. С. Адамовська,

к. е. н, доцент, завідувач кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8911-1388>

О. В. Бурхайло,

студентка спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,

Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0035-0513>

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГУЛЮВАННЯ ІНСТИТУТУ ЛІДЕРСТВА НА ЕТИЧНИХ ЗАСАДАХ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

T. Holoborodko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Governance and Administration,

Kyryvi Rih National University

V. Adamovska,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Taxation, Public Management and Administration, Kyryvi Rih National University

O. Burkhailo,

Master's student of Public Governance and Administration,

Kyryvi Rih National University

REGULATORY AND LEGAL PROVISION OF THE REGULATION OF THE INSTITUTE OF LEADERSHIP ON ETHICAL BASIS IN THE SYSTEM OF PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION

У статті досліджено нормативно-правового забезпечення регулювання інституту лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування в Україні.

Визначено нормативно-правові документи, які встановлюють: правові та організаційні засади забезпечення професійної та ефективної державної служби; типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»; спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»; загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби; порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності та положення про систему професійного навчання державних службовців; порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників; порядок стажування державних службовців.

Встановлено, що на усіх етапах від проведення конкурсу до оцінювання результатів діяльності публічних службовців здійснюється оцінювання лідерських якостей публічних службовців із врахуванням дотримання ними норм етичної поведінки.

The article examines the normative and legal support for the regulation of the institute of leadership on ethical grounds in the system of public management and administration in Ukraine.

Normative and legal documents have been identified that establish: legal and organizational principles for ensuring professional and effective public service; typical requirements for persons applying for civil service positions of category "A"; special

requirements for persons applying for civil service positions of categories "B" and "C"; general rules of ethical behavior of civil servants and local self-government officials; the procedure for conducting a competition for public service positions; the procedure for evaluating the results of official activities and provisions on the system of professional training of civil servants; the procedure for organizing advanced training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local self-government officials and deputies of local councils; recommendations on the organization of professional training of civil servants of local state administrations, heads of local state administrations, their first deputies and deputies; procedure of internship of civil servants.

It was established that at all stages from the conduct of the competition to the assessment of the results of the activities of public servants, the leadership qualities of public servants are assessed, taking into account their compliance with the norms of ethical behavior.

At the same time, when conducting an assessment of the results of the activity, the compliance of the public servant with the provisions on integrity, on the use of the official position, resources and information should be checked.

The development of leadership qualities of a public servant should be taken into account in the individual training program.

It is considered, that special training programs should include issues of ethics of public activity and improvement of knowledge about leadership and leadership skills on an ongoing basis.

The specified measures can be implemented as a separate regulation document.

Ключові слова: *нормативно-правове забезпечення, лідерство, етика публічної діяльності, публічне управління та адміністрування.*

Keywords: *regulatory and legal provision, leadership, ethics of public activity, public governance and administration.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Не зважаючи на те, що питання розвитку інституту лідерства в публічному управлінні та адмініструванні приділяється значна увага як теоретиків, так і людей, що працюють у цій сфері, на законодавчому рівні можна лише умовно прослідкувати відображення цього процесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення нормативно-правового забезпечення регулювання інституту лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Виходячи із мети дослідження, була проаналізована та використана чинна нормативно-правова база, що регулює питання розвитку лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування в Україні.

Виклад основних результатів дослідження. В Законі України «Про державну службу» [2] посади, що передбачають виконання керівних функцій та необхідності наявності лідерських якостей належать до посад категорій «А» та «Б».

Проведення конкурсу на зайняття посад державної служби здійснюється за результатами оцінювання кандидата щодо його досягнень, умінь, знань і навичок, ділових і моральних якостей. Вимоги до професійної компетентності кандидата включають вимоги кваліфікаційні, вимоги до компетентності, вимоги до професійних знань [8]. Моральні якості, окрім іншого, втілюються в дотриманні загально-прийнятих правил етичної поведінки.

Кваліфікаційні вимоги включають вимоги до освіти, до досвіду роботи, володіння державною мовою та іноземною мовою. Щодо професійних знань, то сюди відноситься знання законодавства. Окремо визначаються вимоги до компетентностей кандидата [11; 4].

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної

служби категорій «Б» та «В», визначаються суб'єктами, що їх призначають з урахуванням рекомендацій, затверджених НАДС [4].

Наказом НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В»» від 15.01.2021 № 4-21 [4] визначено рекомендований перелік вимог, серед яких є і лідерство, яке відноситься до стратегічних компетентностей. Вимогами щодо лідерських якостей осіб, що займають посади категорії «Б» є наступні: вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; сприяти всебічному розвитку особистості; вміння делегувати завдання та управляти діяльністю та її результатами; здатність до формування ефективної організаційної культури [4]. Також зазначимо, що вміння концептуально та інноваційно мислити, досягати результатів, проводити публічні виступи, вести переговори, управляти конфліктами, організовувати командну роботу та взаємодію, реалізовувати наставництво персоналу, бути креативним, бути орієнтованим на професійний розвиток, мати високий рівень відповідальності, бути ініціативним, бути добросовісним, бути стресостійким, вміння адаптуватися та мати мотивацію – є обов'язковими складовими лідерства. Таким чином, вимоги до спеціальних компетенцій осіб, що працюють на посадах категорій «В» включають і лідерські характеристики.

Особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», повинні відповідати вимогам, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» від 22.07.2016 № 448 [11].

На рис. 1 представлено вимоги до лідерства та відповідні компетентні вимоги до осіб, що претендують займати посади категорій «А» та «Б».

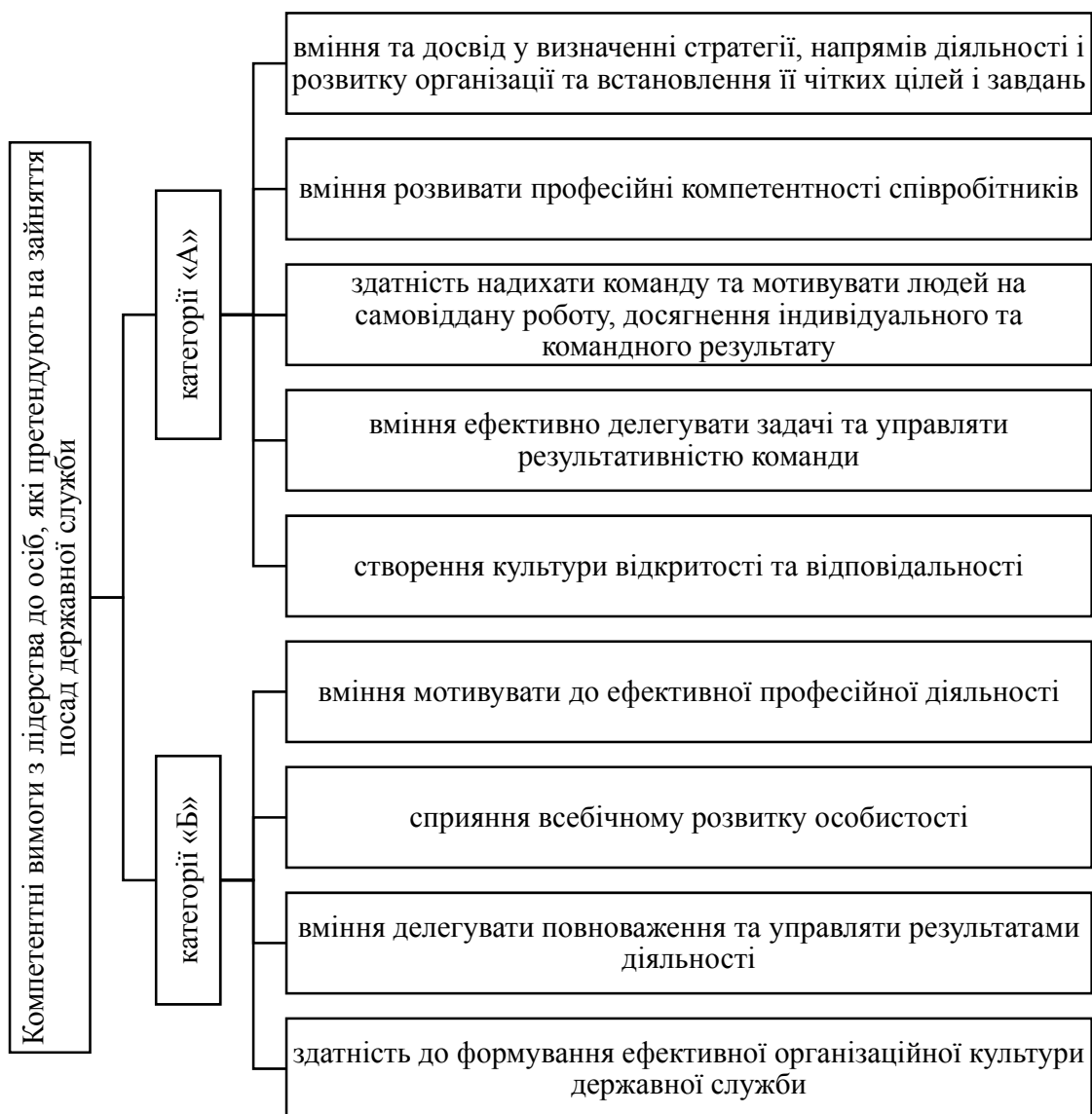


Рис. 1. Вимоги до лідерства та відповідні компетентні вимоги до осіб, що претендують займати посади категорій «А» та «Б»

Джерело: узагальнено за матеріалами: [11; 4]

Проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби включає проходження тестування (на знання законодавства (для посад категорій «А» та «Б» та на абстрактне мислення (для посад категорії «А»)), розв'язання ситуаційних завдань. Також для осіб, які претендують займати посади категорії «А» проводиться співбесіда для визначення відповідності професійної компетентності щодо доброчесності та дотримання правил етичної поведінки [8].

Під час виконання своєї роботи державні службовці мають визначені законодавством обов'язки (рис. 2).

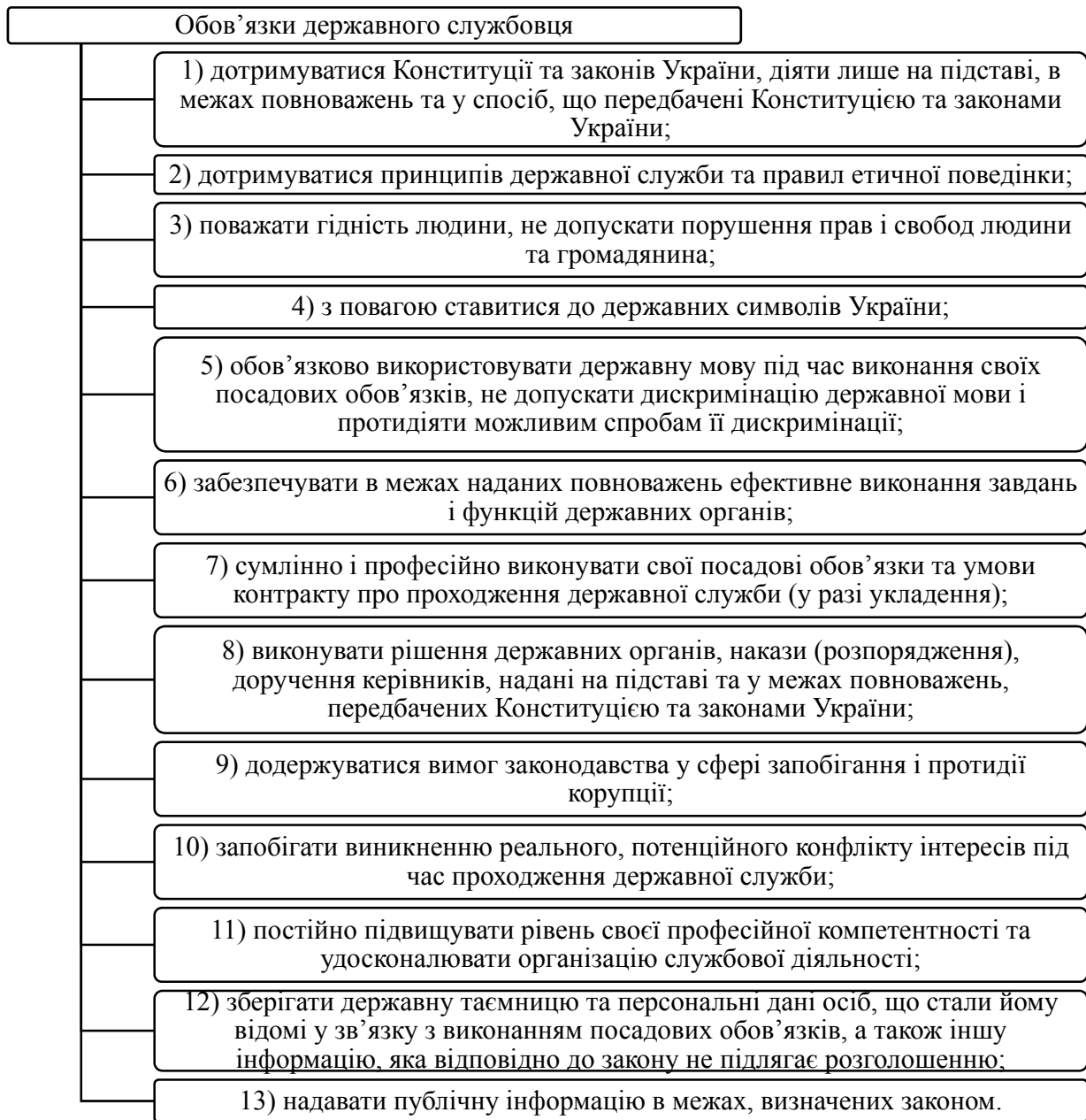


Рис. 2. Обов'язки державних службовців

Джерело: побудовано за [2]

Серед зазначених обов'язків щодо розвитку лідерства відносяться положення щодо етичної поведінки, професійного виконання обов'язків та

підвищення рівня професійної компетентності.

Етична складова державних службовців є важливим компонентом лідерства в публічному управлінні та адмініструванні. Вище було зазначено, що під час проходження конкурсу особи, що претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» окремо проходять співбесіду на відповідність дотримання правил етичної поведінки. Відтак, усі публічні службовці мають дотримуватися правил етичної поведінки відповідно до визначених положень Наказу НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 05.08.2016 № 158 [3]. Ці Правила включають обов'язки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; положення щодо доброчесності; щодо використання службового становища, ресурсів та інформації.

Етичні лідери встановлюють норми і служать зразком для наслідування в етичній поведінці, приймають етичні рішення в організації, реагують на неетичну поведінку, вказуючи на те, що є прийнятним, а що – ні. Етичне лідерство не представляє собою окремих вид лідерства, а творить певну його грань, акцентуючи увагу на моральних, етичних його складових, які для лідерства є такими, що утворюють сенс. Етичне лідерство в публічній службі – це комплексне явище, яке включає в себе володіння особою-лідером певними моральними якостями та етичними характеристиками, вираз їх в стосунках, діях і поведінці, а також в етичному менеджменті – при визначенні етичних рішень в організаціях публічної служби, виконанні функцій мотивування, організації дії послідовників, ініціюванні етично обґрунтованих групових взаємодій, реагуванні на неетичну поведінку публічних службовців. Одним із найважливіших виявів етичного лідерства є створення належної професійно-етичної організаційної культури, носіями якої виступатимуть етично чутливі публічні службовці [1, с. 39-40].

Щодо оцінки діяльності державних службовців, то вона здійснюється з урахуванням показників щодо ефективності та якості, результативності їх

діяльності, а саме: виконання посадових обов'язків державними службовцями, дотримання ними правил етичної поведінки та вимог законодавства щодо запобігання корупції, реалізації програм індивідуального професійного розвитку, виконання показників (визначаються у контрактах у разі їх підписання) [2].

Метою оцінювання є визначення якості виконання публічним службовцем покладених на нього завдань, а також визначення його премії та планування кар'єри. Оцінки проводяться поетапно: визначення завдань і ключових показників; визначення результатів виконання цих завдань; затвердження висновків (оцінка не потрібна, якщо не визначені завдання). Також ключові показники мають відображати кінцевий результат, мету службової діяльності державної служби, виміряну в кількісному (якісному) вираженні [9].

Перелік завдань та показників державних службовців категорії «А» вирізняються з урахуванням завдань для державного органу, в якому працює державний службовець та включає оцінку виконання функцій, визначених стратегічними документами, положенням про відповідний орган тощо [9].

Для оцінювання державних службовців категорій «Б» та «В» розроблено рекомендації [4].

В прикладах завдань та показників для державних службовців, які займають посади керівників ЦОВВ на 2020 рік [12] серед ключових показників, показник, який визначає лідерські компетенції керівників, діяльність яких оцінюється є, з нашої точки зору, результати опитування та аналізу рівня емоційної залученості, задоволеності умовами служби на державній службі. Разом з цим при проведенні оцінки результатів діяльності мають перевіряти дотримання публічним службовцем положень щодо доброчесності, щодо використання службового становища, ресурсів та інформації. Важливо, щоб така оцінка здійснювалася із врахуванням думки та оцінки підлеглих керівника.

В результаті проведення оцінювання, державний службовець отримує одну із оцінок: негативна (звільнення), позитивна, відмінна [9].

Державним службовцям створюються умови для постійного підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання [2].

Учасники професійного навчання згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 06.02.2019 № 106 [6] можуть реалізовувати своє право на професійне навчання (рис. 3).

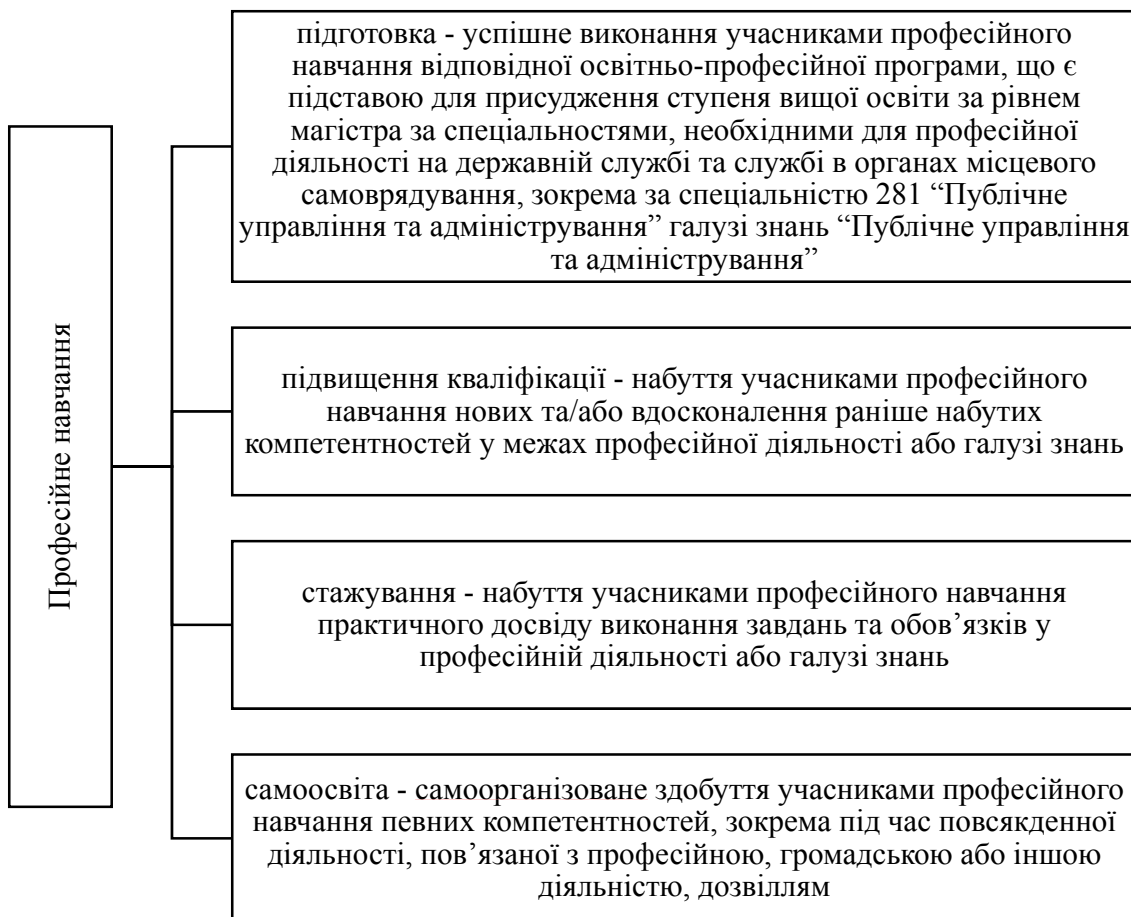


Рис. 3. Професійне навчання державних службовців

Джерело: побудовано за [6]

Право на професійне навчання (набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує

відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності) реалізується через підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту [6].

Заходами з організації професійного навчання рекомендується вважати:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- планування професійного навчання, зокрема складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця/індивідуальної програми професійного розвитку (далі - індивідуальна програма);

- організацію посадовими особами місцевих державних адміністрацій в залежності від займаної посади професійного навчання за рахунок коштів місцевого та державного (у тому числі за рахунок коштів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату місцевої державної адміністрації у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці) бюджетів, власних коштів учасників професійного навчання, інших джерел, не заборонених законодавством;

- проходження професійного навчання учасниками професійного навчання; моніторинг та оцінювання якості професійного навчання [5].

НАДС щороку здійснює вивчення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, за результатами якого формує перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації таких учасників професійного навчання за загальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами, який враховується суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерами) під час формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації. Звіт про результати вивчення таких потреб оприлюднюється на офіційному веб-сайті НАДС і веб-порталі управління знаннями [6].

Статтею 49 Закону України «Про державну службу» визначено особливості

індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, передбаченого статтею 44 Закону, разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник та затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює [2].

Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку - документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання [6]. В індивідуальній програмі мають враховуватися розвиток лідерських якостей публічного службовця.

Служба управління персоналом узагальнює потреби державних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації і вносить відповідні пропозиції керівнику державної служби [2].

Підвищення кваліфікації учасників професійного навчання здійснюють суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на:

- загальні професійні (сертифікатні);
- спеціальні професійні (сертифікатні);
- загальні короткострокові;
- спеціальні короткострокові [7]

Підвищення кваліфікації здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні (рис. 4).



Рис. 4. Програми підвищення кваліфікації

Джерело: побудовано за [6]

Підвищення кваліфікації здійснюється за такими формами навчання: очною (денною, вечірньою); дистанційною; змішаною (поєднання очної та дистанційної з використанням спеціальних інтернет-платформ, вебсайтів, електронних систем навчання тощо) [7]. Вважаємо, що спеціальні програми підвищення кваліфікації мають включати питання етики публічної діяльності та удосконалення знань щодо лідерства та лідерських навичок на постійній основі.

Стажування державних службовців проводиться з відривом від служби

строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном відповідно до законодавства та Наказу НАДС «Про затвердження Порядку стажування державних службовців» від 03.03.2016 № Порядку [10].

Відповідно до Закону України «Про державну службу» [2] інституція, що здійснює управління процесами визначення вимог до службовців ПС є Комісія з питань вищого корпусу державної служби [2].

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Основними нормативно-правовими документами, що регулюють питання розвитку інституту лідерства на етичних засадах у системі публічного управління та адміністрування є: Закон України «Про державну службу», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Наказ НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу», Наказ НАДС «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців», Наказ НАДС «Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», Наказ

НАДС «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників», Наказ НАДС «Про затвердження Порядку стажування державних службовців».

Ці нормативно-правові документи визначають: категорії посад державної служби; процес проведення конкурсу на посади державної служби та визначення вимог щодо компетенції претендента, серед яких є вимоги щодо лідерства; правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; особливості проведення оцінювання результатів діяльності державних службовців; особливості підвищення кваліфікації, професійного навчання та стажування.

Таким чином, при проведенні оцінки результатів діяльності публічних службовців, в процесі визначення індивідуальних програм підвищення їх кваліфікації мають бути враховані аспекти розвитку та удосконалення лідерських якостей з урахуванням правил етичної поведінки. Визначені заходи можуть бути реалізовані як окремий нормативно-правовий документ.

Напрямом подальших досліджень є вивчення можливостей оцінки лідерських якостей державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування під час проведення оцінки їх діяльності.

Література

1. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Public administration aspects* 9 (2) 2021. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865>.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016

№ 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ НАДС від 15.01.2021 № 4-21 зі змінами від від 27.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

5. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Наказ НАДС від 02 листопада 2022 р. № 106-22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-miscevih-derzhavnih-administracij-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-p>.

6. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

7. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 26.11.2019 № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України; від 25.03.2016 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

9. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України

від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

10. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ НАДС від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

11. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України; Вимоги від 22.07.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

12. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhnya-tipovih-zavdan-i-klyu-a1267r?_ga=2.249792526.966955895.1667728166-1856826572.1667583566.

References

1. Vasylevs'ka, T. and Piatkivs'kyj, R. (2021), “Ethical leadership in public service: the meaning and significance of the phenomenon”, Public administration aspects, vol. 9 (2), available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/865> (Accessed 05 Dec 2022).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine “About civil service”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

3. National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), Order “On the approval of the General Rules of Ethical Behavior of Civil Servants and Local Self-Government Officials”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

4. National Agency of Ukraine for Civil Service (2021), Order “On the approval of Methodological recommendations on certain issues of determining special

requirements for persons who apply for public service positions of categories "B" and "B", and preparation of the conditions for conducting the competition”, <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

5. National Agency of Ukraine for Civil Service (2022), Order “On the approval of Methodological recommendations on the organization of professional training of civil servants of local state administrations, heads of local state administrations, their first deputies and deputies”, <https://nads.gov.ua/npas/prozatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-miscevih-derzhavnih-administracij-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-p> (Accessed 05 Dec 2022).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution “On the approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

7. National Agency of Ukraine for Civil Service (2019), Order “On approval of the Procedure for the organization of professional development of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils”, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution “On the approval of the Procedure for evaluating the results of official activities of civil servants”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2016), Order “On approving the procedure for the internship of civil servants”,

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

11. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On the approval of Standard requirements for persons applying for civil service positions of category "A"”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 05 Dec 2022).

12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), “On the approval of typical tasks and key indicators of effectiveness, efficiency and quality of official activity of civil servants holding positions of heads of central executive bodies for 2020”, available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhya-tipovih-zavdan-i-klyu-a1267r?_ga=2.249792526.966955895.1667728166-1856826572.1667583566 (Accessed 05 Dec 2022).

Стаття надійшла до редакції 20.12.2022 р.