



А. П. Рачинський,
*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри державної служби та кадрової політики,
Національна академія державного управління
при Президентові України*



Н. А. Жиденко,
*аспірант кафедри державної служби та кадрової політики,
Національна академія державного управління
при Президентові України*

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ДОСВІД ЛИТОВСЬКОЇ РЕСПУБЛІКИ

Акцентовано увагу на необхідності вивчення особливостей функціонування інституту державної служби зарубіжних країн, що є основою розробки концепцій, стратегій і загального бачення реформування сфери професійного розвитку державних службовців в Україні. Досліджено основні підходи до забезпечення професійного розвитку державних службовців Литовської Республіки, представлено рекомендації щодо можливостей застосування позитивного досвіду реформаторських процесів Литовської Республіки для України.

Проаналізовано теоретичні передумови професійної підготовки державних службовців Литовської Республіки; конкретні завдання щодо реформи сфери державного управління, які забезпечили успішне реформування системи державного управління країни. Визначено, що в період реформування інституту державної служби Литовської Республіки однією із ключових вимог була саме її адаптація до стандартів державного управління Європейського Союзу. Основною проблемою процесу адаптації було створення системи безперервного професійного розвитку державних службовців.

Ключові слова: державна служба, кадрова політика, професійна освіта, Литовська Республіка, професійний розвиток, державні службовці, професійна підготовка, принципи.

A. P. Rachynskiy,

*Doctor of Sciences in Public Administration, professor,
Civil Service and HR Policy Chair, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

N. A. Zhydenko,

*Postgraduate, Civil Service and HR Policy Chair,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

PROVIDING PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS: THE EXPERIENCE OF THE REPUBLIC OF LITHUANIA

The article focuses on the need to study peculiarities of public service functioning in foreign countries, which are the basis for development of concepts, strategies and overall vision of reforming the sphere of civil servants professional development in Ukraine. The article examines main approaches of providing professional development of civil servants in Lithuania, provides recommendations regarding the use of positive experience of Lithuanian reform processes in Ukraine.

The article analyzes theoretical prerequisites of civil servants professional development in Lithuania, concrete tasks concerning the public service reform, which assured a successful reform of the public administration system in this country. The article determines that during the reform of the Lithuanian civil service the one of the key requirements was its adaptation to the European Union public administration standards. The main problem of the adaptation process was to create a system of continuous professional development of civil servants.

Key words: public service, human resources policy, professional education, Republic of Lithuania, professional development, public servants, professional training, principles.

А. П. Рачинский,
доктор наук государственного управления, профессор,
профессор кафедры государственной службы и кадровой политики,
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

Н. А. Жиденко,
аспирант кафедры государственной службы и кадровой политики,
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ОПЫТ ЛИТОВСКОЙ РЕСПУБЛИКИ

Акцентировано внимание на необходимости изучения особенностей функционирования института государственной службы зарубежных стран, являющихся основой разработки концепций, стратегий и общего видения реформирования сферы профессионального развития государственных служащих в Украине. Исследованы основные подходы к обеспечению профессионального развития государственных служащих Литовской Республики, представлены рекомендации относительно возможностей применения положительного опыта реформаторских процессов Литовской Республики для Украины.

Проанализированы теоретические предпосылки профессиональной подготовки государственных служащих Литовской Республики; конкретные задачи по реформе сферы государственного управления, которые обеспечили успешное реформирование системы государственного управления страны. Определено, что в период реформирования института государственной службы Литовской Республики одним из ключевых требований стала ее адаптация к стандартам государственного управления Европейского Союза. Основной проблемой процесса адаптации было создание системы непрерывного профессионального развития государственных служащих.

Ключевые слова: государственная служба, кадровая политика, профессиональное образование, Литовская Республика, профессиональное развитие, государственные служащие, профессиональная подготовка, принципы.

Постановка проблеми. Становлення демократичної, правової, соціальної держави, розвиток засад громадянського суспільства, інтеграція України до стандартів Європейського Союзу, проведення адміністративної реформи, зокрема реформи системи державної служби, потребують підготовки нової генерації керівників і фахівців органів державної влади, формування професійно підготовленого кадрового резерву для заміщення посад у структурах державного апарату.

Сьогодні Україна в процесі поступової інтеграції до правового простору Європейського Союзу наполегливо реформує систему державно-управлінських відносин. Європейські виміри реформи закріплені у схваленому в 2010 р. Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», п. 1 ст. 3 якого визначив серед основних засад політики у сфері розбудови державності модернізацію державної служби з урахуванням європейського досвіду на принципах професійності та політичної нейтральності [4].

Нормативне та організаційне забезпечення створення професійної, політично нейтральної та ефективною державної служби закріплене в новій редакції Закону України «Про державну службу» [3] та нормативно-правових актах на його впровадження.

Пріоритети розвитку кадрової політики в державному управлінні висвітлені в Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки [5], якою визначені шляхи і засоби професіоналізації державної служби, впровадження технологій управління персоналом на противагу існуючим регламентам роботи з кадрами. Зокрема, Стратегія передбачає розроблення та прийняття державної

цільової програми кадрової політики, а також відповідних галузевих програм.

Підвищення професіоналізму державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є одним із стратегічних напрямів Програми економічних реформ на 2010–2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава».

Успіх економічних реформ, підготовка та реалізація Плану заходів, спрямованих на здійснення Стратегії державної кадрової політики на 2012–2020 роки в Україні більшою мірою залежать від професіоналізму державних службовців [5]. Вони мають володіти необхідними знаннями, набути вмінь та навичок, що дало б змогу їм сприймати значні потоки інформації, приймати рішення в нестандартних ситуаціях, діяти в умовах стрімкої зміни середовища, яке їх оточує, прогнозувати розвиток політичних, економічних і соціальних процесів.

Саме тому, щоб своєчасно реагувати на реальні потреби органів державної влади, система додаткової професійної освіти має бути достатньо гнучкою, а також забезпечувати постійний, безперервний професійний розвиток державних службовців.

Вивчення особливостей функціонування інституту державної служби зарубіжних країн є важливим напрямом досліджень у сфері державного управління та основою для розробки концепцій, стратегій і загального бачення реформування сфери професійного розвитку державних службовців в Україні.

З 1991 р. в Литовській Республіці, як і в багатьох країнах Східної Європи, Центральної та Північної Азії, які отримали незалежність після

розпаду Союзу Радянських Соціалістичних Республік, відбувалося реформування державної служби. Саме тому для аналізу позитивного досвіду з метою адаптації його в Україні у сфері державного управління була обрана Литовська Республіка – країна, яку об'єднує з Україною спільне історичне минуле.

Аналіз останніх публікацій. Досить актуальним є сьогодні намагання науковців розтлумачити поняття: «професійний розвиток державних службовців», «професійне навчання державних службовців» тощо. Проте, як зазначають у своєму дослідженні Є.Бородін і Т.Тарасенко, насамперед необхідно розширити існуюче бачення професійного навчання державних службовців, не обмежуючи його розглядом лише формальної освіти [1]. Зокрема, тут варто конкретизувати форми самоосвіти та механізми обов'язкової їх оцінки. Сутнісним моментом є необхідність закріплення принципів професійного навчання державних службовців з виділенням безперервності як ключової його характеристики, визначенням форм і методів забезпечення безперервного навчання.

Зазначимо, що саме такий підхід відповідає міжнародній практиці розгляду суті та змісту професійного навчання державних службовців і сприяє наближенню вітчизняного законодавства до стандартів Європейського Союзу. У зв'язку з цим необхідно підкреслити, що забезпечення інтеграції вітчизняного законодавства до європейського законодавчого поля, міжнародних стандартів має базуватися на тріаді пріоритетів: розвиток освіти, розвиток людських ресурсів, професійне навчання [1].

Разом з тим в основу дослідження покладений аналіз проблем професійного розвитку державних службовців, що досить активно досліджується з часів отримання незалежності Литовською Республікою. Зокрема, це праці таких учених Литви, як В.Адомоніс [7], Д.Береснявічіне [8], Б.Мелнікас [11], А.Сакалас [12], Е.Члівікас [9] та ін.

Окремої уваги потребує вивчення західного досвіду формування концептуальних основ інноваційного процесу функціонування ефективної державної служби в Україні, в основі якого стратегії використання і розвитку «людських ресурсів». Як зазначає у своєму дослідженні В.Г.Смольков, вказана стратегія привносить дві принципи відмінності в систему управлінських інновацій у цій сфері. По-перше, це гуманоцентрична переорієнтація управлінської діяльності, оскільки в систему державної служби України як системоутворюючої детермінанти закладається абсолютна цінність людини. Це дасть змогу не

лише забезпечити ефективність інноваційних процесів через мобілізацію особистісного потенціалу реформ, а й загалом сприятиме формуванню системи суб'єкт-об'єктних управлінських відносин на основі нових, гуманістичних цінностей. По-друге, вказана новація з організаційного боку забезпечить перехід до стратегічного кадрового управління. Усі системи кадрового менеджменту (американська, японська, європейська) роблять «упор на активізацію людського фактора (але використовують при цьому різні форми і методи) й інновації» [6, с. 209].

Метою статті є вивчення особливостей функціонування інституту державної служби зарубіжних країн як важливого напрямку досліджень у сфері державного управління та формування загального бачення реформування сфери професійного розвитку державних службовців в Україні.

Завданнями статті визначено дослідження основних підходів у забезпеченні професійного розвитку державних службовців Литовської Республіки, й на цій основі – розробка рекомендацій щодо можливостей застосування позитивного досвіду реформаторських процесів для України.

Виклад основного матеріалу. У 1999 р. в Литовській Республіці продовжувався процес реформування державної служби. Основними напрямами реформування були підготовка державних службовців та професійний розвиток державних службовців [9].

Попередня ж спроба врегулювання сфери державної служби в Литовській Республіці була здійснена в 1995 р. шляхом прийняття Закону «Про державних службовців» [14]. Проте скоро стало зрозуміло, що цей Закон не створив передумови для розвитку управлінських навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків державними службовцями. Зокрема уряд, ураховуючи недосконалість Закону «Про державних службовців», 8 липня 1999 р. прийняв Закон «Про державну службу», що містить норми, які регулюють питання підготовки державних службовців, їхньої мотивації, планування навчання, а також питання професійного розвитку державних службовців Литви [13].

У цілому, на той момент, теоретичні передумови професійної підготовки державних службовців вже були створені, про що йдеться нижче.

1. Було визначено типи підготовки, засади управління навчальним процесом та його фінансування.

2. Створено інституції, які відповідають за підготовку та підвищення кваліфікації державних службовців. Серед них: відомчі навчальні центри при міністерствах, навчальні центри, створені на базі вищих навчальних закладів, які спеціалізують-

ся на підготовці державних і муніципальних службовців (*state and municipal employees*), а також Литовський інститут державного управління (LIPA). Інституції, діяльність яких спрямована на професійний розвиток державних службовців, входять до складу Литовської асоціації з підготовки державних службовців (LPATA) [7, с. 60].

Водночас існувало багато проблем загальнодержавного рівня, які потрібно було розв'язувати шляхом реформування власне системи державної служби. До цих проблем віднесено:

- відсутність довгострокової стратегії покращення кваліфікації державних службовців;
- не визначено пріоритетні групи державних службовців для підготовки на найближчі 3–5 років;
- не визначено пріоритетні напрями підготовки державних службовців;
- відсутнє позитивне ставлення більшості керівників і лідерів держави до підготовки їхніх підлеглих;
- не встановлено взаємозв'язку між учасниками системи підготовки та відповідальності на державному рівні за надійність функціонування системи в цілому;
- не заплановано, що формальне навчання буде переважати на вступному етапі підготовки, тоді як неформальне навчання має здійснюватися протягом усієї підготовки;
- недостатність людських ресурсів для впровадження підготовки (для визначення потреб навчання, планування та оцінки результатів навчання, забезпечення застосування знань, здобутих під час навчання на практиці тощо);
- частина закону, яка зобов'язує інституції підготувати програми підготовки, наразі недостатньо функціонує;
- кадрові служби закладів не підготували професійні вимоги до державних службовців їх департаментів. Вимоги, які містяться в посадових ін-

струкціях, мають стати базовими принципами для підвищення кваліфікації державних службовців у відповідних сферах;

- невідповідність системи підготовки посадовим обов'язкам державних службовців;
- відсутній зв'язок між системою поновлення та оцінки знань працівників і системою професійного розвитку та оплати праці;
- відсутність належного контролю за якістю підготовки (програм підготовки та тренерів) на державному рівні. Досі був відсутній зв'язок між програмами підвищення кваліфікації, навчальними програмами та магістерськими навчальними програмами [8, с. 135].

Таким чином, урахувавши вищезазначені проблеми у сфері підготовки та професійного розвитку державних службовців, було вирішено створити стратегію, яка б стосувалася підготовки та професійного розвитку державних службовців у Литві. У процесі розробки Стратегії з підготовки та професійного розвитку державних службовців основні акценти були зроблені на дотриманні таких вимог:

- цілі підготовки мають відповідати існуючим умовам у сфері діяльності державного службовця;
- підготовку державних службовців потрібно постійно моніторити на державному, організаційному рівнях та на рівні кадрових служб;
- стратегічна мета має залежати від внутрішніх можливостей та потенціалу навчальних закладів, які займаються підготовкою державних службовців;
- цілі мають бути однаково встановлені для всіх державних навчальних закладів. Усі навчальні заклади сфери підготовки кадрів державної служби мають дотримуватися визначеної стратегії [11, с. 99].

Варто зазначити, що під час розробки Стратегії особлива увага була приділена дотриманню принципів підготовки державних службовців Литовської Республіки, основні з яких подано в таблиці.

Принципи підготовки державних службовців Литовської Республіки

Принцип	Пояснення принципу
Принцип 1	Навчання має допомогти державним і муніципальним установам визначити та реалізувати цілі
Принцип 2	Навчання має допомогти новопризначеним державним службовцям у найкоротший термін ознайомитися з особливостями їхньої служби
Принцип 3	Насамперед навчання має допомогти новопризначеним державним службовцям розвинути навички, необхідні для виконання посадових обов'язків
Принцип 4	Відповідальність за аналіз потреб у навчанні державних службовців лежить на державних та муніципальних установах
Принцип 5	Оцінка ефективності підготовки здійснюється шляхом визначення рівня, який необхідний для досягнення цілей і вирішення завдань діяльності установи

Окрему увагу в процесі аналізу зазначених принципів варто звернути на такі моменти. Щодо *першого принципу*, то насамперед навчання має допомогти державним і муніципальним установам визначити та реалізувати цілі. Відповідно до цього принципу керівники державних і муніципальних установ мусять взяти на себе відповідальність за підготовку своїх співробітників. Це означає, що навчання має відповідати рівню, необхідному для здійснення відповідної діяльності організацією. Для цього потрібно, щоб щороку кожна державна чи муніципальна установа визначала цілі своєї діяльності та завдання відповідно до своєї місії та пріоритетів, установлених урядом Литовської Республіки; щороку за результатами досягнення своїх цілей та виконання завдань кожна державна та муніципальна установа має визначити, яких саме навичок не вистачає державним службовцям для реалізації цих цілей і завдань.

Відповідно до четвертого принципу державні та муніципальні установи мають визначити потреби в навчанні з урахуванням трьох джерел інформації:

1) кількість новопризначених державних службовців за останні шість місяців та прогнозована кількість тих, які будуть прийняті на роботу в найближчі шість місяців;

2) які навички необхідні державним службовцям на всіх посадових рівнях установи відповідно до плану її діяльності на наступний рік;

3) які навички необхідно мати державним службовцям на окремих займаних посадах та яких їм не вистачає.

Говорячи про п'ятий принцип, слід зазначити, що відповідно до цього принципу інвестиції в підготовку, її вплив на навички та ставлення державних службовців до роботи, застосування отриманих знань мають оцінюватися на всіх ієрархічних рівнях установи сфери державного управління шляхом визначення якою мірою вони сприяли досягненню цілей і вирішенню завдань діяльності установи [12, с. 48–49].

Таким чином, для реалізації Стратегії з підготовки та професійного розвитку державних службовців перед державними установами були поставлені конкретні завдання щодо реформи сфери державного управління, та які забезпечили успішне реформування системи державного управління.

Ці завдання сформульовані таким чином:

– визначити місце кожної державної установи в структурі управління державою як елементу реалізації національної стратегії;

– визначити напрями діяльності державних установ, принципи і заходи, що спрямовані на інтег-

рацію інфраструктури державних установ у систему державного управління;

– здійснити необхідні структурні зміни для більш скоординованої співпраці підсистем державного управління;

– надати Литовській асоціації з підготовки державних службовців статус експерта-спостерігача за реформою сфери державного управління, щоб скоординувати роботу центру з оцінки виконання реформи, який представляє кадрові служби всіх державних установ [10].

До завдань, які поставлені перед кадровими службами державних установ Литовської Республіки, віднесені такі, а саме:

– державні установи мають почати реформування своєї діяльності з модернізації кадрової служби;

– персонал кадрової служби повинен складатися з фахівців з управління персоналом, які мають базову управлінську освіту та досвід роботи (з магістерським або еквівалентним йому ступенем);

– кадрові служби державних установ слід реорганізувати в підрозділи з відбору державних службовців, вибору критеріїв підготовки та оцінки і визначення придатності цих критеріїв;

– експерти Литовської асоціації з підготовки державних службовців (експерти з управління персоналом) мусять надавати кадрові послуги шляхом надання консультацій на першій стадії впровадження стратегії підготовки державних службовців [10].

Варто врахувати той факт, що одним із напрямів, що забезпечив ефективність професійного розвитку та його високу якість, було визначено посилення контролю над попитом та якістю. Було розроблено єдиний мінімум професійного розвитку шляхом сертифікації програм професійного розвитку. Процес сертифікації програм вимагає забезпечення необхідної методологічної бази професійного розвитку державних службовців та необхідної матеріально-технічної підтримки, що дало змогу ефективно використовувати людські та матеріальні ресурси установ.

У період реформування державної служби Литовської Республіки однією із ключових вимог була саме її адаптація до стандартів державного управління Європейського Союзу. Основною проблемою в процесі адаптації було створення системи безперервного професійного розвитку державних службовців, яка має складатися з таких ключових елементів:

– системи пошуку фахівців, здатних працювати в державних установах;

– системи відбору фахівців для державних установ, які могли б обіймати певні посади і виконувати відповідні функції;

– системи початкової підготовки для новопризначених державних службовців;

– системи безперервного професійного розвитку на всіх рівнях та етапах державної служби, яка буде включати в себе систему підвищення кваліфікації відповідно до конкретних обов'язків (знання та навички) та цільову систему підвищення кваліфікації (нові знання та навички);

– системи оцінювання професійного розвитку на всіх рівнях та етапах державної служби;

– системи перекваліфікації для фахівців у сфері державної служби [10].

Нині в системі підготовки та професійного розвитку державних службовців Литви досягнуто відповідних позитивних результатів, визначених Стратегією з підготовки та професійного розвитку державних службовців. Так, згідно з Правилами організації навчання державних службовців установи готують плани навчання службовців на поточний рік і подають їх до Департаменту державної служби до 1 березня. Зазначений орган аналізує їх і оцінює на відповідність вищезазначеної Стратегії влади. У разі потреби установи надають переглянуті плани до 1 квітня. Доповіді про виконання планів подаються до 1 лютого року, наступного за звітним [2].

На сьогодні виділяють два види професійної підготовки державних службовців: початкове (перед вступом на посаду) навчання та підвищення кваліфікації (професійний розвиток). Початкове навчання – це здобуття професійних знань і розвиток навичок державними службовцями, прийнятими на посади кар'єрної державної служби. Підвищення кваліфікації – подальше навчання, розширення спеціальних професійних знань, удосконалення навичок державного управління та адміністрування з ініціативи державного службовця або державної чи муніципальної установи або агентства під час перебування на посаді або для призначення на вищу посаду.

Відповідні ж програми навчання державних службовців можуть розробляти і реалізовувати інститути підвищення кваліфікації державних службовців або фізичні особи, схвалені відповідно до встановленої процедури.

Таким чином, створення та подальше функціонування системи безперервного професійного розвитку державних службовців у Литовській Республіці стало слугувати основою для підвищення якості роботи державних службовців у сфері підго-

товки та впровадження національної політики сфери управління людськими ресурсами.

Висновки з дослідження. Модернізація державної служби в Україні передбачає приведення її основних принципів у відповідність із сучасними світовими стандартами. Відповідно до цього вкрай важливо визначити основні тенденції розвитку державної служби у розвинених країнах. Як свідчить зарубіжний досвід, зокрема і Литви, реформа державної служби і вдосконалення системи надання державних послуг були частиною комплексних перетворень у сфері управління в державному секторі.

Модернізація державної служби в багатьох розвинених країнах включала, зокрема, низку цілей щодо впровадження елементів належного управління (*good governance*). Аналіз характеру та змісту перетворень дав змогу виявити основні підходи і принципи, що використовувалися у світовій практиці для проведення реформи державної служби, а саме: наявність стратегії та програми реформування; проведення реформ відповідно до чітко встановлених і нормативно закріплених принципів; наявність державного органу, безпосередньо підзвітного главі держави або уряду, який відповідає за управління процесом реформування; забезпечення проведення реформ розгалуженою мережею науково-дослідницьких, консультаційних, навчальних та інших структур; упровадження в діяльність державних установ передових інформаційно-комунікаційних технологій; налагодження зворотного зв'язку з населенням, активне залучення громадськості до управління; упровадження нових стандартів якості надання державних послуг; упровадження стандартів поведінки державних службовців.

Що ж стосується реалізації реформи державного управління та підвищення ефективності державної служби Литви, то варто зазначити, що, насамперед, тут була розроблена та підготовлена до впровадження Стратегія з підготовки та професійного розвитку державних службовців. Була визначена та запропонована модель реалізації цієї Стратегії. Цей процес здійснювався шляхом постановки конкретних робочих завдань перед установами та їх відділами кадрів, а також за рахунок удосконалення існуючих та створення нових організаційних форм установ.

Основною передумовою для реалізації Стратегії була безперервна система підвищення кваліфікації державних службовців. Литовська асоціація з підготовки державних службовців, яка сьогодні об'єднує основні органи з підвищення кваліфікації, виступає як ефективний координатор

діяльності, пов'язаної з професійним розвитком державних службовців і відіграє активну роль у реалізації реформ у сфері державного управління.

Ураховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що планування, розробка стратегій, організація професійного розвитку державних службовців, використання кращого досвіду Литовської Республіки у сфері професійного розвитку державних службовців стають важливими

функціями служби управління персоналом установ та організацій України.

У перспективі **подальші дослідження** мають бути спрямовані на детальний аналіз програм професійного розвитку державних службовців в Україні та за кордоном, а також необхідно проаналізувати можливості нормативного та організаційного забезпечення створення професійної, політично нейтральної та ефективної державної служби.

Список використаних джерел

1. *Бородін Є.* Законодавче забезпечення реформування системи професійного навчання державних службовців в Україні / Є. Бородін, Т. Тарасенко // Держ. упр. та місцеве самоврядування. – 2013. – Вип. 1(16). – С. 151–160.
2. *Маскалева О. С.* Обучение и профессиональное развитие государственных служащих в странах бывшего СССР [Электронный ресурс] / О. С. Маскалева // Государственное управление : электрон. вест. – 2012. – № 35. – Режим доступа : http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk_35._dekabr_2012_g./podgotovka_upravlentcheskih_kadrov/maskaleva.pdf. – Заголовок з екрана.
3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>. – Заголовок з екрана.
4. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики [Електронний ресурс] : Закон України від 1 лип. 2010 р. № 2411-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2411-17>. – Заголовок з екрана.
5. Про стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/212. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>. – Заголовок з екрана.
6. *Смольков В. Г.* Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах / В. Г. Смольков // Социал.-гуманит. знания. – 2001. – № 5. – С. 208–220.
7. *Adomonis V.* Civil Service Reform in Lithuania / V. Adomonis // Public Administration Reform in Lithuania: Search for Professionalism and Effectiveness. – Kaunas : Naujasis Lankas, 1999. – P. 59–63.
8. *Beresniaviciene D.* Continuous Training in Lithuania / D. Beresniaviciene // Vilnius, 1998. – 235 p.
9. *Chlivickas E.* Civil Servants' Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration (Lithuania's Example) [Електронний ресурс] / R. Vaitenkovaite, K. Marceliene, E. Chlivickas. – Режим доступу : www.nispa.org/news/chlivickas.rtf. – Заголовок з екрана.
10. *Chlivickas E.* Potential of civil service training system: human resources development strategy [Електронний ресурс] / E. Chlivickas. – Режим доступу : <http://www.nispa.org/files/conferences/2007/papers/>

References

1. Borodin, Ye. and Tarasenko, T. (2013), «Legislative support of civil servants professional training reforming in Ukraine», *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, no. 1(16), pp. 151–160.
2. Maskaleva, O. S. (2012), «Training and professional development of civil servants in former Soviet Republics», *Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik.*, [Online], no. 35, available at: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2012/vipusk_35._dekabr_2012_g./podgotovka_upravlentcheskih_kadrov/maskaleva.pdf (Accessed 10 Dec 2013).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine «On civil service», available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17> (Accessed 29 January 2014).
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine «On Fundamental Principles Of The Domestic And Foreign Policy», available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2411-17> (Accessed 29 January 2014).
5. The President of Ukraine (2012), «On the Strategy of state HR policy for 2012-2020 years», available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 29 January 2014).
6. Smol'kov, V. G. (2001), «Civil service personnel management in foreign countries», *Social'no-gumanit. znaniya.*, vol. 5, pp. 208–220.
7. Adomonis, V. (1999), «Civil Service Reform in Lithuania», *Public Administration Reform in Lithuania: Search for Professionalism and Effectiveness*, pp. 59–63.
8. Beresniaviciene, D. (1998), *Continuous Training in Lithuania*, Vilnius, Lithuania.
9. Chlivickas, E., Marceliene, K., Chlivickas, E. «Civil Servants' Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration (Lithuania's Example)», [Online], available at: www.nispa.org/news/chlivickas.rtf (Accessed 13 Dec 2013).
10. Chlivickas, E. «Potential of civil service training system: human resources development strategy», [Online], available at: <http://www.nispa.org/files/conferences/2007/papers/200710121202220.chlivickas.doc> (Accessed 20 Dec 2013).
11. Melnikas, B. (1999), «Improvement of Civil Servant's Qualification Development System», *Public*

- 200710121202220.chlivickas.doc. – Заголовок з екрана.
11. *Melnikas B.* Improvement of Civil Servant's Qualification Development System / B. Melnikas // Public Administration in Lithuania: Search for Professionalism and Effectiveness. – Kaunas : Naujasis Lankas, 1999. – P. 97–100.
 12. *Sakalas A.* Quantitative and Qualitative Aspects of Personnel Development System / A. Sakalas // Kaunas, 1996. – 70 p.
 13. The Law on Public Administration of the Republic of Lithuania, No. VIII-1234 17 June 1999 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://legislationline.org/download/action/download/id/4798/file/Lithuania_law_public_administration_am2013_en.pdf. – Заголовок з екрана.
 14. The Law on the Officials of the Republic of Lithuania No. I-836, 4 April 1995 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.litlex.lt/litlex/Eng/Frames/Laws/Documents/342.HTM>. – Заголовок з екрана.
- Administration in Lithuania: Search for Professionalism and Effectiveness.*, pp. 97–100.
 12. *Sakalas, A.* (1996), «*Quantitative and Qualitative Aspects of Personnel Development System*», Kaunas, Lithuania.
 13. Seimas of the Republic of Lithuania (1999), The Law of the Republic of Lithuania «On Public Administration of the Republic of Lithuania», available at: http://legislationline.org/download/action/download/id/4798/file/huania_law_public_administration_am2013_en.pdf (Accessed 20 Feb 2013).
 14. Seimas of the Republic of Lithuania (1995), The Law of the Republic of Lithuania «On the Officials of the Republic of Lithuania», available at: <http://www.litlex.lt/litlex/Eng/Frames/Laws/Documents/342.HTM> (Accessed 20 Feb 2013).