

21. Pakulin S.L., Tsyppin Yu.A., Pakulina A.A. (2017). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rehioni v umovakh upovilnennia tempiv hlobalizatsii ekonomiky [Development of public-private partnership in the region in the conditions of slowing down of economic globalization]. *Traektorii nauky*, T. 3. № 1, p. 409–423 [in Ukrainian].
22. Pro derzhavno-pryvatne partnerstvo [About public-private partnership] : Zakon Ukrainy vid 01.07.2010 № 2404-17. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2404-17> [in Ukrainian].
23. Saifullin R.I. (2012). Kontsepciiia gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v sovremennoi ekonomicheskoi sisteme (metodologicheskii podkhod) [The concept of public-private partnership in the modern economic system (methodological approach)]. *Vektor nauki TGU*, № 4(22), p. 311–314 [in Russian].
24. Siduniak O.V. (2014). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sotsialnii sferi: mekhanizm uzghodzhennia interesiv derzhavy, biznesu i suspilstva [Public-private partnership in the social sphere: a mechanism for reconciling the interests of the state, business and society]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vyp. 4, p. 61–67 [in Ukrainian].
25. Stoian O.Yu. (2015). Derzhavno-pryvatne partnerstvo u sferi vidnovliuvalnoi enerhetyky Ukrainy: osoblyvosti, tendentsii, perspektyvy rozvytku [Public-private partnership in the field of renewable energy of Ukraine: features, tendencies, prospects of development]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, № 2, p. 123–126 [in Ukrainian].
26. Tsyhankova M.O. (2006). Identyfikatsiia investytsiinoho partnerstva derzhavy ta biznesu [Identification of investment partnership between the state and business]. *Ekonomika i prohnnozuvannia*, № 2, p. 101–116 [in Ukrainian].
27. Shylepnytskyi P.I. (2015). Osoblyvosti efektyvnosti vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v rehionakh [Features of efficiency of use of public-private partnership in regions]. *Naukovi visnyk Chernivetskoho universytetu. Ekonomika*, vyp. 730–731, p. 95–102 [in Ukrainian].
28. A guidebook on public-private partnership in infrastructure. *Economic and social Commission for Asia and the Pacific*. Bangkok : UNESCAP, 2011. 76 p. URL: [http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp\\_guidebook.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp_guidebook.pdf).
29. Koppenjan J.F. (2005). The formation of public-private partnerships: Lessons from nine transport infrastructure projects in the Netherlands. *Public Administration*, № 83(1), p. 135–157.
30. Etzkowitz Henry. *The triple helix: university-industry-government innovation in action*. New-York; London : Routledge, 2008. 164 p.
31. Panayides P.M., Parola F., Lam J.S. (2015). The Effect of Institutional Factors on Public-Private Partnership Success in Ports. *Transportation Research Part A Policy & Practice*, № 71(71), p. 110–127.

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2020.5.2.40>

## OCENA URZĘDNIKÓW PAŃSTWOWYCH JAKO WAŻNY CZYNNIK POPRAWY EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA SŁUŻBY PUBLICZNEJ

**Alina Oliinyk**

*aspirant Katedry Administracji Publicznej i Administracji Celnej*

*Uniwersytetu Sprawy Celnej i Finansów (Dniepr, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0003-0294-1237

*Oliinyk@gmail.com*

**Adnotacja.** Artykuł poświęcono określeniu oceny urzędników państwowych jako jednego z głównych czynników poprawy efektywności i skuteczności funkcjonowania instytucji służby publicznej. Ustalono, że kwestie oceny działań urzędników państwowych są przedmiotem badań w różnych gałęziach nauk, w szczególności w prawie administracyjnym, teorii administracji publicznej, zarządzaniu, socjologii i tym podobnych, zarówno w krajowej przestrzeni naukowej, jak i poza nią. Ustalono, że odbywanie służby publicznej nie jest możliwe bez okresowej oceny działalności urzędnika państwowego.

Konkretne wyniki pracy każdego organu państwowego zależą od skuteczności oceny działalności urzędnika państwowego. Dlatego jedną z istotnych dźwigni w zakresie poprawy służby publicznej jest ocena jako niezbędnego narzędzia poprawy jej funkcjonowania i stworzenie skutecznej procedury określania wyników działań urzędników państwowych.

Procedury oceny działań pracowników państwowych są niezbędne równo do wyboru rozmieszczenia kadr i awansu pracowników państwowych, jak i do wykonywania swoich uprawnień w środowisku zewnętrznym.

Obiektywnym kryterium oceny działań urzędnika państwowego jest istnienie pewnych kryteriów, na które pracownik państwowy powinien kierować się w celu awansu zawodowego, rozwoju kariery i tym podobnych, a zatem działania oceniające powinny być ukierunkowane na poprawę wydajności, skuteczności i jakości instytucji służby publicznej. Ustanowienie systemu obiektywnej oceny działań urzędników państwowych warunkuje zatem stworzenie jasno określonych kryteriów i form takiej oceny, które są ważnymi wymogami ewaluacyjnymi dotyczącymi działalności urzędnika państwowego.

Udowodniono, że jedną z istotnych dźwigni w doskonaleniu służby publicznej jest ocena jako niezbędnego narzędzia poprawy jej funkcjonowania i stworzenie skutecznej procedury określania wyników działań urzędników państwowych. Problematiczne zagadnienia to niedostatecznie rozwinięte zlecenie o ocenę organów władzy publicznej; zastąpienie terminu „ocena” terminami „kontrola”, „monitorowanie”, „audyt”; niewystarczające umiejętności w zakresie oceny.

**Słowa kluczowe:** służba publiczna, urzędnicy państwowi, polityka personalna, władze, ocena, profesjonalizm.

## EVALUATION OF CIVIL SERVANTS AS AN IMPORTANT FACTOR OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF CIVIL SERVICE FUNCTIONING

*Alina Oliynyk*

*Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration  
University of Customs and Finance (Dnipro, Ukraine)*

*ORCID ID: 0000-0003-0294-1237*

*Oliynyk@gmail.com*

**Abstract.** The article is devoted to the definition of evaluation of civil servants as one of the main factors in improving the efficiency and effectiveness of the civil service. It is established that the issue of evaluating the activities of civil servants is the subject of research in various fields of science, including administrative law, theory of public administration, management, sociology, etc., both in the domestic scientific space and abroad. It is determined that civil service is impossible without periodic evaluation of the civil servant's activity.

The specific results of the work of each state body also depend on the effectiveness of the evaluation of the civil servant's activity. Therefore, one of the essential levers for improving the civil service is evaluation as a necessary tool to improve its functioning and create an effective procedure for determining the performance of civil servants.

Procedures for evaluating the performance of civil servants are important both for the selection of staffing and promotion of civil servants, and for the exercise of their powers in the external environment.

An objective criterion for evaluating the activities of a civil servant is the existence of certain criteria that a civil servant should focus on for promotion, career growth, etc., and therefore evaluation activities should be aimed at improving the efficiency, effectiveness and quality of the civil service. Therefore, the creation of a system of objective evaluation of the activities of civil servants leads to the creation of clearly defined criteria and forms of such evaluation, which are important evaluation requirements for the activities of civil servants.

It is proved that one of the essential levers for improving the civil service is evaluation as a necessary tool to improve its functioning and create an effective procedure for determining the performance of civil servants. Problematic issues are the underdeveloped request for evaluation of public authorities; replacement of the term "evaluation" with the terms "control", "monitoring", "audit"; insufficient assessment skills. It is proposed to understand the evaluation of civil servants as a comprehensive procedure of authorized bodies and officials, aimed at determining the level of compliance of civil servants with the established requirements for the position and determining the prospects for his further service.

**Key words:** civil service, civil servants, personnel policy, authorities, evaluation, professionalism.

## ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ВАЖЛИВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*Аліна Олійник*

*аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування  
Університету митної справи та фінансів (Дніпро, Україна)*

*ORCID ID: 0000-0003-0294-1237*

*Oliynyk@gmail.com*

**Анотація.** Стаття присвячена визначенню оцінювання державних службовців як одному з головних чинників підвищення ефективності та результативності функціонування інституту державної служби. Встановлено, що питання оцінювання діяльності державних службовців є предметом досліджень у різних галузях наук, зокрема адміністративного права, теорії державного управління, менеджменту, соціології тощо як у вітчизняному науковому просторі, так і за його межами. Визначено, що проходження державної служби неможливе без періодичного оцінювання діяльності державного службовця.

Від ефективності оцінювання діяльності державного службовця залежать і конкретні результати роботи кожного державного органу, тому одним із суттєвих важелів щодо удосконалення державної служби є оцінювання як необхідний інструмент покращення її функціонування та створення ефективної процедури визначення результатів діяльності державних службовців.

Процедури оцінювання діяльності державних службовців мають важливе значення як для підбору розстановки кадрів і просування державних службовців, так і для здійснення повноважень у зовнішньому середовищі.

Об'єктивним критерієм оцінювання діяльності державного службовця є наявність визначених критеріїв, на які повинен орієнтуватися державний службовець задля просування по службі, кар'єрного зростання тощо, а тому оціночна діяльність має бути спрямована на підвищення ефективності, результативності та якості інституту державної служби. Створення системи об'єктивної оцінки діяльності державних службовців зумовлює створення чітко визначених критеріїв і форм такого оцінювання, що є важливими оціночними вимогами щодо діяльності державного службовця.

Доведено, що одним із суттєвих важелів щодо удосконалення державної служби є оцінювання як необхідний інструмент покращення її функціонування та створення ефективної процедури визначення результатів діяльності державних службовців. Проблемними питаннями є недостатньо розвинений запит на оцінювання органів державної влади; підміна терміна «оцінювання» термінами «контроль», «моніторинг», «аудит»; недостатні навички у сфері оцінювання.

**Ключові слова:** державна служба, державні службовці, кадрова політика, органи влади, оцінювання, професіоналізм.

**Вступ.** Ефективність діяльності державних органів залежить від результатів діяльності кожного державного службовця. Саме тому важливого значення набуває оцінювання показників діяльності державних службовців, що є однією з найважливіших проблем як у теорії, так і практиці публічного управління.

Процес вдосконалення інституту державної служби спрямовано насамперед на підвищення його ефективності та дієвості, на підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців, на підготовку висококваліфікованого персоналу, здатного неухильно обстоювати права і свободи людини і громадянина, який володіє аналітичними й пізнавальними здібностями та вмінням застосовувати засоби, методи та здобутки теорії управління. Тому актуальність питань, пов'язаних з оцінюванням їхньої діяльності, не викликає сумнівів, оскільки передбачає наявність певних показників діяльності, спрямованих на досягнення результату публічної служби як основного інституту держави.

Питання оцінювання діяльності державних службовців є предметом досліджень у різних галузях наук, зокрема адміністративного права, теорії державного управління, менеджменту, соціології тощо як у вітчизняному науковому просторі, так і за його межами, що зумовлює значущість цієї інституції не тільки для органів влади, а й для науковців різної галузевої спрямованості.

Проте, незважаючи на значну увагу з боку вчених, питання ефективності інституту державної служби внаслідок оцінювання залишається недостатньо розробленим, тож потребує нових теоретико-методологічних підходів у визначенні поняття, сутності, видів, завдань, принципів, методики тощо, тобто створення ефективного механізму оцінювання службовців на різних етапах проходження державної служби.

Актуальність дослідження зазначеного питання також зумовлена прийняттям низки нових законодавчих актів, зокрема оновлено закон про державну службу, що призвело до перегляду багатьох підзаконних нормативно-правових актів, антикорупційних законів, які наближають державну службу до прозорості та гласності, запроваджено новий підхід до розуміння державної служби в контексті побудови незалежної, правової держави, що наближається до загально визнаних стандартів європейської спільноти.

**Основна частина.** Суспільство зацікавлене в наданні якісних державних послуг і очікує професійної результативної діяльності державних службовців незалежно від політичних впливів чи міркувань. Оцінювання діяльності державних службовців має бути важливим інструментом забезпечення об'єктивного контролю за результатами діяльності органів влади, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності уряду, органів влади та державних службовців (Купрій, 2013: 259). Проходження державної служби неможливе без періодичного оцінювання діяльності державного службовця. Більш того, процедури оцінювання діяльності державних службовців мають важливе значення як для підбору розстановки кадрів і просування державних службовців, так і для здійснення повноважень у зовнішньому середовищі, а це свідчить про актуальність цієї складової частини державної служби та необхідність його детального дослідження.

Крім того, від ефективності оцінювання діяльності державного службовця залежать і конкретні результати роботи кожного державного органу, тому одним із суттєвих важелів щодо удосконалення державної служби є оцінювання як необхідний інструмент покращення її функціонування та створення ефективної процедури визначення результатів діяльності державних службовців. Тож нові підходи до реформування державної служби повинні насамперед створити всі передумови для забезпечення стабільної та авторитетної системи державної служби, яка спрямована на захист прав і свобод людини та громадянина.

Оцінювання діяльності державних службовців в Україні є однією з тих процедур управління людськими ресурсами, яка має суттєвий потенціал для впливу на управління людськими ресурсами загалом, його характер, у т. ч. ефективність і прозорість, а також умови праці, справедливості у ставленні до працівників шляхом використання однакових підходів і критеріїв (Шатун, 2014: 117).

Реформування інституту державної служби є одним із завдань, що має за мету підвищення ефективності як державної служби загалом, так і діяльності державних службовців зокрема. Вирішення цього важливого питання зумовлює необхідність розробки системи критеріїв і показників оцінки діяльності державних службовців, спрямованої як на визначення дійсного стану справ, так і на визначення шляхів подолання наявних недоліків і прогалин. Практика показує, що нині існує декілька десятків систем оцінки спеціалістів, які можна класифікувати залежно від тих чи інших критеріїв (Біла, 2002: 95–97).

Об'єктивним критерієм оцінювання діяльності державного службовця є наявність визначених критеріїв, на які повинен орієнтуватися державний службовець задля просування по службі, кар'єрного зростання тощо, а тому оціночна діяльність має бути спрямована на підвищення ефективності, результативності та якості інституту державної служби. Тому створення системи об'єктивної оцінки діяльності державних службовців зумовлює створення чітко визначених критеріїв і форм такого оцінювання, що є важливими оціночними вимогами щодо діяльності державного службовця.

Оцінювання у державній службі, як зазначає О.Ю. Оболенський, є важливим чинником підвищення ефективності функціонування державної служби, її професіоналізації та проведення державної кадрової політики, сутність якого проявляється у:

- визначенні рівня дотримання принципів державної служби на практиці;
- забезпеченні законності в системі функціонування державної служби;
- сприянні формування професійного та висококваліфікованого кадрового персоналу органів державної влади;
- виявленні потенційних можливостей державного службовця з метою його просування по службі;
- вирішенні питань щодо застосування до державного службовця заходів відповідальності або стимулювання;
- стимулюванні підвищення рівня професійної кваліфікації та професіоналізму;
- запобіганні вчинення корупційних і тих, що пов'язані з корупцією правопорушень у системі державної служби (Оболенський, 2006: 314–315).

Світова практика управління персоналом створила достатньо ефективну систему оцінювання праці державних службовців. Система оцінювання в галузі державного управління уперше виникла в 60-х рр. у США, а у ФРН і Франції – в 70-х рр. ХХ ст. (Малиновський, 2003: 111), проте одним із перших науковців, які досліджували питання оцінювання державної служби в Україні, а також показників діяльності державних службовців, є В.Я. Малиновський, який у 2003 р. у своїй праці виокремив основні форми й методи оцінювання та визначив основні засади щодо проведення процедури оцінювання діяльності державних службовців.

Важливим науковим доробком щодо вивчення оцінювання державної служби слід вважати дисертаційне дослідження В.Р. Кравця «Атестація державних службовців в Україні». Автором сформульовано низку наукових положень, зокрема запропоновано атестацію державних службовців як один із різновидів оцінювання розглядати у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні атестація проводиться з метою перевірки й оцінки професійних, ділових і особистісних якостей державного службовця. Атестація у широкому розумінні спрямована на: дотримання на практиці принципів державної служби; забезпечення законності в системі функціонування державної служби; формування професійного кадрового персоналу державних органів; виявлення потенційних можливостей державного службовця та ін. Крім того, дієвість і ефективність атестації державних службовців багато в чому залежить від критеріїв оцінки їхньої діяльності та методик її проведення. Єдиної системи критеріїв оцінки діяльності державних службовців в Україні немає, що зумовлює необхідність їхньої розробки. Пропонується включити до єдиної системи критеріїв такі:

а) професійні вміння: здатність до критичного аналізу ситуації, вміння давати експертні оцінки, тактовно й ефективно спілкуватися, оцінювати потреби; творчо розробляти матеріали, ефективно і переконливо висувати ідеї й обмінюватися ними; працювати у команді та ін.;

б) ділові якості: вміння планувати; організувати персонал; координувати діяльність, вести переговори та ін.;

в) особистісні якості: відданість справі, цілеспрямованість, оптимізм, діловитість, чесність, дисциплінованість, відповідальність, тактовність та ін. (Кравець, 2004: 16–17).

Провідний вчений-адміністративіст Ю.П. Битяк зазначає, що оцінка діяльності державних службовців здійснюється у двох формах, таких як: поточна оцінка – щороку, та загальноновизнана організаційно-правова форма, яка проводиться періодично, атестація (Битяк, 2005: 262).

Питання оцінювання державної служби також досліджувалися О.Ю. Оболенським, котрий у своєму підручнику «Державна служба» розглядав його через процедуру проходження атестації та проведення щорічного оцінювання.

Сутність і правове регулювання оцінювання результатів службової діяльності державного службовця здійснено у монографії «Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства» за загальною редакцією С.В. Ківалова (Ківалов, Біла-Тіунова, 2013: 277–290).

Питанням комплексного оцінювання державних службовців присвячена монографія С.Е. Зелінського «Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців», яка містить засади практичної реалізації запропонованих механізмів оцінювання стосовно юридичного, технологічного й організаційного забезпечення.

Існують й інші наукові розробки щодо проблем оцінювання державної служби, проте єдиного підходу у визначенні його механізму, складників, критеріїв та інших об'єктивних показників відсутні, тож оцінювання діяльності державних службовців потребує ретельного осмислення і вивчення у комплексному науковому дослідженні.

На думку провідних дослідників, оцінка персоналу спрямована на досягнення трьох груп цілей: адміністративних; інформаційних; мотиваційних.

Адміністративні цілі досягаються при прийнятті правильних управлінських рішень щодо державних службовців на основі їх оцінки (прийому на роботу, переміщення, направлення на навчання або підвищення кваліфікації, заохочення або покарання та ін.).

Інформаційні цілі – це насамперед встановлення конструктивного зворотного зв'язку між органом влади та державним службовцем, котрий повинен знати, як оцінюється він сам і результати його діяльності, який рівень його кваліфікації. Знання своєї оцінки як особистості й оцінки своєї діяльності є певною потребою будь-якої людини, тому що ці знання допоможуть їй скорегувати дії для підвищення своєї кваліфікації та більш якісного виконання покладених на неї функцій і завдань. Це своєрідний дуже важливий мотиватор.

Мотиваційні цілі полягають у тому, щоб сформувати мотивацію працівників. Прив'язана до системи мотивації об'єктивна оцінка спонукає персонал працювати більш ефективно та прагнути до професійного розвитку. І власне кажучи, сама об'єктивна оцінка державного службовця є одним із головних мотиваційних факторів (Зелінський, 2016: 52–53).

Окрім того, проблемними моментами у розрізі досліджуваної проблематики є недостатньо розвинений запит на оцінювання органів державної влади; підміна терміна «оцінювання» термінами «контроль», «моніторинг», «аудит»; острах у державних службовців критики, покарання, якщо діяльність буде оцінюватися; недостатні навички у сфері оцінювання.

Тому ми погоджуємося із позицією О. Федорчак, що «спроби запровадити ті чи інші критерії, показники, моделі оцінювання державного управління спричиняють низку проблем, які стосуються складностей застосування, вимірювання, необґрунтованого спрощення моделей. Окрім того, методи та моделі оцінювання відрізняються між собою отриманими результатами, що часто призводить до виникнення управлінських помилок. Внаслідок цього сьогодні серед науковців відсутня єдина думка щодо методологій оцінювання системи державного управління. Часто навіть висловлюється гіпотеза про неможливість її оцінки» (Федорчак, 2012: 21).

**Висновки.** Виходячи із вищенаведеного й у зв'язку із відсутністю законодавчо визначеного поняття пропонуємо під оцінюванням державних службовців розуміти комплексну процедуру уповноважених органів і посадових осіб, спрямовану на визначення рівня відповідності державного службовця встановленим вимогам до займаної посади та визначення перспектив подальшого проходження ним служби.

Питання оцінювання державних службовців є актуальним, ним постійно опікуються науковці, які досліджують проблеми державної служби та практики. За допомогою наявних механізмів оцінювання неможливо якісно й об'єктивно виміряти показники кадрового потенціалу державних службовців, а також результативність і дієвість їхньої діяльності.

#### Список використаних джерел:

1. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія. Харків : Право, 2005. 304 с.
2. Біла Л.Р. Конкурсне провадження у державній службі. *Митна справа*. 2002. № 5. С. 93–98.
3. Державна служба в Україні: теоретико-правова характеристика у контексті реформування законодавства : монографія / за заг. ред. С.В. Ківалова, Л.Р. Білої-Тіунової. Одеса : Фенікс, 2013. 438 с.
4. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
5. Кравець В.Р. Атестація державних службовців в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Одеса, 2004. 20 с.
6. Купрій Т.Г. Есе як інноваційний метод оцінювання навчальних досягнень державних службовців під час підвищення кваліфікації. *Дослідження молодих учених у контексті розвитку сучасної науки* : Матеріали III щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції, 18.04.2013, м. Київ. С. 258–264.
7. Малиновський В.Я. Державна служба: теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Атика, 2003. 160 с.
8. Оболенський О.Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.
9. Федорчак О. Оцінювання діяльності обласних державних адміністрацій на основі збалансованої системи показників. *Науковий вісник*. 2012. Вип. 10. «Демократичне врядування». URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2012\\_10\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2012_10_15).
10. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду. *Наукові праці. Державне управління*. Вип. 223. Т. 235. С. 117–127.

#### References:

1. Bityak Yu.P. (2005) *Derzhavna sluzhba v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady* [Civil service in Ukraine: organizational and legal principles] Kharkiv: Pravo [in Ukrainian].
2. Bila L.R. (2002) *Konkursne provadzhennia u derzhavnii sluzhbi* [Competitive proceedings in the civil service] *Mitna sprava – Customs*, № 5, 93–98 [in Ukrainian].
3. Kivalova S.V. & Bila-Tiunova L.R. (2013) *Derzhavna sluzhba v Ukraini: teoretyko-pravova kharakterystyka u konteksti reformuvannia zakonodavstva* [Civil service in Ukraine: theoretical and legal characteristics in the context of reforming legislation] Odessa: Feniks [in Ukrainian].
4. Zelinsky S.E. (2016) *Teoretyko-metodolohichni zasady kompleksnoho otsiniuvannia derzhavnykh sluzhbovtziv* [Theoretical and methodological principles of complex evaluation of civil servants] Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Kravets V.R. (2004) *Atestatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini* [Certification of civil servants in Ukraine] *Extended abstract of candidate's thesis*, Odessa [in Ukrainian].
6. Kupriy T.G. (2013) *Ese yak innovatsiinyi metod otsiniuvannia navchalnykh dosiahnen derzhavnykh sluzhbovtziv pid chas pidvyshchennia kvalifikatsii* [Essays as an innovative method of assessing the academic achievements of civil servants during advanced training] *Doslidzhennia molodykh uchenykh u konteksti rozvytku suchasnoi nauky* Materialy III shchorichnoi vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Research of young scientists in the context of the development of modern science Proceedings of the III annual All-Ukrainian scientific-practical conference (pp. 258–264) 04/18/2013, Kyiv [in Ukrainian].
7. Malinovsky V.Ya. (2003) *Derzhavna sluzhba: teoriia i praktyka* [Civil service: theory and practice] Kyiv: Attica [in Ukrainian].
8. Obolensky O.Yu. (2006) *Derzhavna sluzhba: pidruchnyk* [Civil service]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Fedorchak O. (2012) *Otsiniuvannia diialnosti oblasnykh derzhavnykh administratsii na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv* [Estimation of activity of regional state administrations on the basis of the balanced system of indicators] *Naukovyi visnyk – Scientific herald*, № 10. [in Ukrainian].
10. Shatun V.T. (2014) *Otsiniuvannia ta atestatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv u rusli yevropeiskoho i svitovoho trendu* [Evaluation and certification of civil servants in line with European and global trends] *Naukovi pratsi. Derzhavne upravlinnia – Scientific papers. Public Administration issue*, tom 235, 117–127. [in Ukrainian].