

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.088.6:005.591.6](477)

Григор'єва Світлана Миколаївна

провідний фахівець навчально-організаційного відділу

Національна академія державного управління при Президентові України

Григорьева Светлана Николаевна

ведущий специалист учебно-организационного отдела

Национальная академия государственного управления

при Президенте Украины

Grygorieva Svitlana

Senior Specialist

National Academy for Public Administration

under the President of Ukraine

ORCID: 0000-0002-5981-7993

**ПЕРШОЧЕРГОВІ КРОКИ З МОДЕРНІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ
ПЕРВООЧЕРЕДНЫЕ ШАГИ ПО МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ
СЛУЖАЩИХ В УКРАИНЕ**

**PRIORITY STEPS ON MODERNIZATION OF THE SYSTEM OF
PROFESSIONAL TRAINING OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE**

***Анотація.** Показано, що виконання завдань Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року актуалізувало проблему недостатнього професіоналізму державних службовців.*

Визначено, що модернізація системи професійної підготовки державних службовців в Україні передбачає підготовку нового покоління державних службовців, здатних виконувати аналітичні, експертні функції, які матимуть лідерські здатності, володітимуть інструментами демократичного державного управління на рівні кращих європейських та світових практик, запроваджуватимуть стандарти демократичного врядування, надаватимуть якісні адміністративні послуги на рівні сучасних вимог.

Професійна підготовка державних службовців має бути спрямована на набуття ними компетентностей, що відповідатимуть потребам органів влади залежно від посади державної служби. Виконання певних функцій (компетенцій) потребуватиме наявності умінь, навичок (результатів навчання – компетентностей), отже певного рівня вищої освіти: бакалавр, магістр, доктор філософії.

Установлено, що першочерговими кроками з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні мають стати галузева рамка кваліфікацій та розроблені на її основі Національним агентством України з питань державної служби професійні стандарти, що охоплюватимуть вимоги до всіх категорій посад державних службовців; розроблені Національною академією державного управління при Президенті України на основі професійних стандартів стандарти вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, спрямовані на європеїзацію процесу підготовки фахівців; розроблені акредитованими закладами вищої освіти за участю замовників (органів влади) освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки здобувачів вищої освіти, орієнтовані на врахування особливостей розвитку різних регіонів України та задоволення потреб центральних і місцевих органів влади.

Ключові слова: система професійної підготовки державних службовців, модернізація, професійний стандарт, стандарт вищої освіти, галузева рамка кваліфікацій.

Аннотация. Выполнение задач Стратегии реформирования государственного управления Украины на период до 2021 года актуализировало проблему недостаточного профессионализма государственных служащих.

Определено, что модернизация системы профессиональной подготовки государственных служащих в Украине предусматривает подготовку нового поколения государственных служащих, способных выполнять аналитические, экспертные функции, имеющих лидерские качества, владеющих инструментами демократического государственного управления на уровне лучших европейских и мировых практик, реализующих стандарты демократического управления, оказывающих качественные административные услуги на уровне современных требований.

Профессиональная подготовка государственных служащих должна быть направлена на приобретение ими компетенций, отвечающих нуждам органов власти в зависимости от должности государственной службы. Требования к выполнению определенных функций (компетенций) предусматривают наличие умений, навыков (результатов обучения – компетентностей), следовательно определенного уровня высшего образования: бакалавр, магистр, доктор философии.

Установлено, что первоочередными шагами по модернизации системы профессиональной подготовки государственных служащих в Украине должны стать отраслевая рамка кваліфікацій, разработанные на ее основе Национальным агентством Украины по вопросам государственной службы профессиональные стандарты, охватывающие

требования ко всем категориям должностей государственных служащих; разработанные на основе профессиональных стандартов Национальной академией государственного управления при Президенте Украины стандарты высшего образования по специальности "Публичное управление и администрирование", которые предусматривают европеизацию подготовки специалистов; разработанные аккредитованными вузами с участием заказчиков (органов власти) образовательно-профессиональные и образовательно-научные программы подготовки соискателей высшего образования, которые учитывают особенности развития регионов Украины и нужды центральных и местных органов власти.

Ключевые слова: *система профессиональной подготовки государственных служащих, модернизация, профессиональный стандарт, стандарт высшего образования, отраслевая рамка квалификаций.*

Summary. *The implementation of the tasks of the Strategy for reforming the public administration of Ukraine until 2021 actualized the problem of insufficient professionalism of civil servants.*

It has been determined that the modernization of the system of training civil servants in Ukraine provides for the training of a new generation of civil servants who are able to perform analytical, expert functions; who have leadership skills, and know the tools of democratic public administration in accordance with best practices; who implement standards of democratic governance, and provide high-quality administrative services at the modern level.

The training of civil servants should be aimed at acquiring competencies that meet the needs of the authorities, depending on the position of public service. The requirements for the performance of certain functions

(competencies) include the availability of skills (learning outcomes), therefore a certain level of higher education: bachelor, master, PhD.

It has been established that the priority steps to modernize the system of training civil servants in Ukraine should be as follows: sectoral qualifications framework; professional standards, which develop on the framework basis by the National Agency for Civil Service of Ukraine, and cover the requirements for all categories of civil servants; higher education standards for the specialty "Public Administration", which developed on the professional standards basis by the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, and provided for the Europeanization of civil servants training; educational-professional and educational-scientific training programs for higher education applicants, which develop by accredited universities with the participation of customers (authorities), and which take into account the features of the regional development and the needs of central and local authorities.

Key words: *system of training of civil servants, modernization, professional standard, higher education standard, sectoral qualifications framework.*

Постановка проблеми. Події останніх років у державному управлінні України, виконання завдань, визначених Стратегією реформування державного управління України на період до 2021 року [1], актуалізували проблему недостатнього професіоналізму державних службовців. Щоб вирішити цю проблему, необхідно, зокрема, модернізувати систему професійної підготовки. В умовах обмеженості фінансових, часових і людських ресурсів, а також швидких змін, що відбуваються в правовому полі, перелік першочергових кроків, спрямованих на вирішення цієї частини загальної проблеми, досі відсутній, що зумовлює необхідність їхньої конкретизації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу до системи професійної підготовки державних службовців у цілому. Різні аспекти цього питання висвітлено у працях Є. Бородіна, Н. Гончарук, Д. Дзвінчука, Н. Липовської, Л. Прудіус, О. Мельникова, В. Олуйка, С. Серьогіна, І. Сурай, І. Шпекторенка, С. Хаджирадєвої. Зокрема, С. Серьогін, Є. Бородін, Н. Липовська розглядають реформування системи професійного навчання державних службовців з позиції діяльнісного підходу [2]; В. Куйбіда, І. Шпекторенко наголошують на професіоналізації фахівця та його професійній мобільності [3]; Л. Прудіус приділяє увагу управлінню якістю професійного навчання державних службовців в Україні [4]; на компетентнісному підході та компетентностях акцентують увагу О. Мельников, В. Олуйко, В. Сороко, І. Сурай, С. Хаджирадєва, зокрема [5].

Проте зазначені та інші праці об'єктивно не в змозі врахувати швидкі зміни нормативної та інституційної бази, що відбулися в 2018-2019 роках, зокрема коригування мети, підходів, засобів та інструментів професійної підготовки державних службовців.

Метою статті є визначення першочергових кроків з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні відповідно до змін, що відбулися в 2018-2019 роках.

Виклад основного матеріалу. Модернізація системи професійної підготовки державних службовців в Україні передбачає підготовку нового покоління державних службовців, які здатні виконувати аналітичні, експертні функції, мають лідерські здатності, володіють інструментами демократичного державного управління на рівні кращих європейських та світових практик, упроваджують стандарти демократичного врядування, надають якісні адміністративні послуги на рівні сучасних вимог.

Залежно від посади державної служби, на яку претендує особа, до неї висуваються вимоги щодо готовності до виконання певних функцій

(компетенцій), наявності відповідних умінь, навичок (результатів навчання – компетентностей), отже певного рівня вищої освіти: бакалавр, магістр, доктор філософії. Звісно, компетентності, якими має володіти кандидат на посаду державної служби, повинні найкращим чином відповідати кваліфікаційним вимогам, необхідним для її зайняття.

Модернізуючи систему підготовки державних службовців, що відповідають визначеним вимогам, варто враховувати мету підготовки, підходи до її реалізації, сам процес підготовки та його кінцеві результати.

Мета підготовки й кінцевий результат є взаємопов'язаними складовими, що визначають набір якісних і кількісних характеристик, притаманних суб'єкту підготовки. Тому постає необхідність визначити множину знань, умінь, навичок, якими повинні володіти державні службовці, враховуючи рівень посади, коло компетенцій державного службовця.

Аналізуючи вимоги до посад провідних спеціалістів, спеціалістів міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій, що мають наскрізний характер, можна визначити спільні компетентності, якими вони мають володіти, а саме: знання основних державних нормативно-правових актів, а також тих, що стосуються державної служби й діяльності відповідного органу виконавчої влади, регулюють розвиток відповідної сфери (галузі) управління; практик застосування законодавства, що належать до їхньої компетенції; основ державного управління; інструкцій з діловодства; основних принципів роботи на комп'ютері та відповідних програмних засобів; правил ділового етикету; правил і норм охорони праці та протипожежного захисту; державної мови. Від фахівців місцевих державних адміністрацій вимагається ще знання економіки та фінансів.

За вищезазначеними знаннями, уміннями та навичками (компетентностями), які вимагаються для роботи на цих посадах, у

претендентів на посаду має бути не обов'язково другий (магістерський) рівень вищої освіти, достатньо першого рівня вищої освіти – бакалавр.

Зауважимо, що згідно з чинним Законом України “Про державну службу” вимоги до осіб, які претендують на посади державної служби категорії “В” передбачають “наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення” [6, ст. 20].

Для посад керівного складу коло компетенцій розширюється. На цих посадах, окрім володіння виконавськими й технологічними функціями, державні службовці мають вміти виконувати стратегічні, організаційно-контролюючі та організаційно-кадрові функції. Додатковими вміннями є вміння аналізувати, відтворювати отриману інформацію, готувати відповідну документацію, вирішувати кадрові питання, будувати стратегію органу державної влади, готувати проекти нормативно-правових актів тощо.

Керівні посади начальника самостійного відділу та його заступника, начальника управління та його заступника, директора департаменту та його заступника, керівників органів державної влади, їхніх заступників потребують стратегічного мислення не лише на рівні структурного підрозділу, органу державної влади, але й на рівні держави. Необхідність мислити на перспективу, створювати державні цільові програми й плани дій з їхньої реалізації, передбачати, коригувати зміни, що відбуваються під час їх виконання, вимагає наукового підходу. Особам, що претендують на зайняття цих посад, доцільно мати щонайменше другий (магістерський), хоча бажаним є третій рівень вищої освіти (доктор філософії).

Окрім стратегічних компетентностей для керівного складу характерною має бути ціннісно-орієнтована компетентність – лідерство, що є одним з основних чинників, що гарантують злагоджену роботу

органу державної влади, отже професійне виконання службових обов'язків його працівниками.

З огляду на зазначене вище, нагальною потребою є розроблення професійних стандартів із визначенням професійних компетентностей, якими мають володіти державні службовці на кожному з рівнів державної служби. За розроблення професійних стандартів має відповідати центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Професійні стандарти мають бути розроблені на основі галузевої рамки кваліфікацій, що передбачено Планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [7]. Розроблення цього документа на основі Національної рамки кваліфікацій, що "ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, враховує вимоги ринку праці до компетентностей працівників" [8], надасть змогу отримати опис з єдиних позицій вимог до кваліфікації працівників і випускників при розробці професійних стандартів і стандартів вищої освіти [5, с. 160].

Галузева рамка кваліфікацій у сфері державної служби має враховувати такі принципи:

- "відображення пріоритетів галузі та завдань і функцій публічного врядування;
- наступність і безперервність розвитку кваліфікаційних рівнів від нижчого до вищого (5-9 відповідно до Національної рамки кваліфікації);
- прозорість опису кваліфікаційних рівнів для всіх користувачів;
- відповідність ієрархії кваліфікаційних рівнів структурі поділу праці та системи освіти;

- опис кваліфікаційних рівнів галузевої рамки через показники професійної діяльності;

- опис видів трудової діяльності працівників, які їх виконують, та якості виконання ними посадових обов’язків” [5, с. 160].

З урахуванням галузевої рамки кваліфікацій і функцій державних службовців мають бути розроблені професійні стандарти. Ця робота передбачає: прийняття рішення про розроблення проекту, подання та реєстрацію заявки на його розроблення; формування робочої групи та підготовку проекту; проведення громадського обговорення проекту; проведення перевірки щодо дотримання вимог Порядку розроблення стандарту; затвердження професійного стандарту. Перед прийняттям рішення щодо розроблення професійного стандарту його розробник має вивчити фактичний стан і перспективи застосування відповідної професійної діяльності у сфері використання праці, доцільність розроблення стандарту та ризики від його запровадження у практичній діяльності [5, с. 144].

Натепер Національним агентством України з питань державної служби розроблено проекти професійних стандартів “Генерального директора директорату (директора генерального департаменту)”, “Керівника експертної групи (у складі директорату, генерального департаменту)” та “Державного експерта (директорату, генерального департаменту)” [9], проте їх ще не затверджено. Серед спільних вимог до компетентностей фахівців із питань реформ (генерального директора та його заступників, керівників експертної групи, державних експертів) – комунікація та взаємодія, мотивація, аналітичні здібності, стресостійкість. До керівників експертних груп додатково висуваються вимоги щодо концептуального та інноваційного мислення, управління організацією роботи, управління персоналом; до генерального директора та його заступників – щодо стратегічного бачення, лідерства [10].

На думку автора, професійні стандарти мають охоплювати як загальні компетентності для державних службовців, так і компетентності за рівнями посад. Саме професійні стандарти визначають підходи до професійної підготовки й необхідні для розроблення стандартів вищої освіти, освітніх (освітньо-професійних та освітньо-наукових) програм, навчальних програм і модулів для всіх форм та видів професійної підготовки, розроблення навчально-методичних матеріалів [11, с. 23], що в подальшому визначатиме процес професійної підготовки.

Відповідальним за розроблення (і коригування) стандартів вищої освіти в галузі публічного управління та адміністрування має бути Національна академія державного управління при Президентові України. Тому за нею на законодавчому рівні, окрім статусу закладу вищої освіти з особливими умовами навчання, що здійснює науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки державних службовців [6, ст. 48], варто закріпити статус головного закладу вищої освіти, відповідального за професійну підготовку державних службовців в Україні.

В основу освітньо-професійних та освітньо-наукових програм професійної підготовки державних службовців мають бути покладені стандарти вищої освіти в галузі публічного управління та адміністрування. При цьому до нормативної частини варто додати дисципліни, спрямовані на формування в державних службовців європейських цінностей та розуміння спільних принципів європейського адміністративного простору.

На думку автора, під час розроблення програм професійної підготовки державних службовців на основі професійних та освітніх стандартів варто врахувати такі компетенції центральних органів виконавчої влади: питання кадрової роботи та роботи з персоналом, управління змінами, роботу з проектами; фінансову діяльність, питання бюджетного кодексу; правову діяльність, розуміння нормативно-правового

поля, підготовку нормативно-правових актів; питання соціального захисту та гуманітарної сфери; питання аналізу політики, підготовки документів програмного й прогностичного спрямування; питання інформаційної політики, вміння працювати з інформацією, її джерелами; питання національної безпеки; питання європейської та євроатлантичної інтеграції; питання розвитку регіонів, територій і міст.

Рівень підготовки фахівців у закладах вищої освіти більшості регіонів України зазвичай не відповідає вимогам до професійної підготовки державних службовців і потребам місцевих органів державної влади. Тому в основу вибіркового компонента програм професійної підготовки державних службовців у таких вишах має бути покладена специфіка діяльності державних службовців, виходячи з особливостей розвитку регіону, де розташований відповідний заклад вищої освіти, та спрямування її на задоволення актуальних потреб місцевих органів державної влади.

Висновки. Першочерговими кроками з модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні мають стати:

- розроблення на основі Національної рамки кваліфікацій Національним агентством України з питань державної служби спільно з Національною академією державного управління при Президентові України галузевої рамки кваліфікацій;

- розроблення на основі галузевої рамки кваліфікацій Національним агентством України з питань державної служби професійних стандартів, що охоплюватимуть вимоги до всіх категорій посад державних службовців;

- розроблення на основі професійних стандартів Національною академією державного управління при Президентові України стандартів вищої освіти за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування”, спрямованих на європеїзацію процесу підготовки фахівців;

– розроблення на основі професійних та освітніх стандартів акредитованими закладами вищої освіти за участю замовників – органів влади освітньо-професійних та освітньо-наукових програм підготовки здобувачів вищої освіти в галузі знань “Публічне управління та адміністрування”, що враховують особливості розвитку регіонів України і спрямовані на задоволення потреб центральних і місцевих органів влади.

Подальші наукові розвідки мають окреслити наступні етапи модернізації системи професійної підготовки державних службовців в Україні.

Література

1. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 року № 74-р // Верховна Рада України. Київ, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (дата звернення: 08.10.2019).
2. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні : проблеми та перспективи : монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та ін. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.
3. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 256 с.
4. Прудиус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні: монографія. Київ: ПП "ТД Едельвейс і К", 2012. 232 с.
5. Сороко В. М. Компетентнісний підхід до організації функціонування державної служби: монографія. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
6. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. // Верховна Рада України. Київ, 2019. URL:

- <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 07.10.2019).
7. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 травня 2018 року № 342-р // Верховна Рада України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80> (дата звернення: 14.10.2019).
8. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23 листопада 2011 року № 1341 // Верховна Рада України. Київ, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/print> (дата звернення: 09.10.2019).
9. Відбулося засідання робочої групи з розроблення та затвердження професійних стандартів у сфері державної служби // Національне агентство України з питань державної служби: [Веб-сайт]. Київ, 2019. URL: <https://nads.gov.ua/ua/news/vidbulosya-zasidannya-robochoyi-grupi-z-rozroblennya-ta-zatverdzhennya-profesijnih-standartiv-u-sferi-derzhavnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 07.10.2019).
10. Звіт про виконання у 2018 році стратегії реформування державного управління України на 2016 - 2020 роки // Кабінет Міністрів України. Київ, 2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf (дата звернення: 09.10.2019).
11. Фахівець з оцінювання: стандарти оцінювання та професійні стандарти / Пильгун Л. та ін. Київ, 2016. 32 с.

References

1. Deyaki pitannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayini : rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 24 chervnya 2016 roku № 474-r // Verkhovna Rada Ukrayini. Kiyiv, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80> (data zvernennya: 08.10.2019).
2. Reformuvannya profesiynoho navchannya derzhavnikh sluzhbovtziv v Ukrayini : problemi ta perspektivi : monohrafiya / S.m. ser`ohin, ye.i. borodin, n.a. lipovs`ka ta in. Ye. N. ta in. Kiyiv: NADU, 2013. 112 s
3. Kuybida V. S., Shpektorenko I. V. Profesiyna mobil`nist` ta problemi profesionalizatsiyi personalu publichnoho upravlinnya : monohrafiya. Kiyiv: NADU, 2018. 256 s.
4. Prudius L. V. Upravlinnya yakistyu profesiynoho navchannya derzhavnikh sluzhbovtziv v Ukrayini : monohrafiya. Kiyiv: PP "TD Edel`veys i K", 2012. 232 s.
5. Soroko V. M. Kompetentnisniy pidkhid do orhanizatsiyi funktsionuvannya derzhavnoyi sluzhbi : monohrafiya. Kiyiv: NADU, 2018. 224 s.
6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrayini vid 10 hrudnya 2015 r. № 889-VIII // Verkhovna Rada Ukrayini. Kiyiv, 2019. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (data zvernennya: 07.10.2019).
7. Pro zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo realizatsiyi Kontseptsiyi reformuvannya sistemi profesiynoho navchannya derzhavnikh sluzhbovtziv, holiv mistsevikh derzhadministratsiy, yikh pershikh zastupnikiv ta zastupnikiv, posadovikh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevikh rad : rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 10 travnya 2018 roku № 342-r // Verkhovna Rada Ukrayini. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80> (data zvernennya: 14.10.2019).

8. Pro zatverdzhennya Natsional`noyi ramki kvalifikatsiy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 23 listopada 2011 roku № 1341 // Verkhovna Rada Ukrayini. Kiyiv, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF/print> (data zvernennya: 09.10.2019).
9. Vidbulosya zasidannya robochoyi hrupi z rozroblennya ta zatverdzhennya profesiynikh standartiv u sferi derzhavnoyi sluzhbi // Natsional`ne ahentstvo Ukrayini z pitan` derzhavnoyi sluzhbi: [Veb-sayt]. Kiyiv, 2019. URL: <https://nads.gov.ua/ua/news/vidbulosya-zasidannya-robochoyi-grupi-z-rozroblennya-ta-zatverdzhennya-profesijnih-standartiv-u-sferi-derzhavnoyi-sluzhbi> (data zvernennya: 07.10.2019).
10. Zvit pro vikonannya u 2018 rotsi stratehiyi reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayini na 2016 - 2020 roki // Kabinet Ministriv Ukrayini. Kiyiv, 2019. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_ukr_web.pdf (data zvernennya: 09.10.2019).
11. Fakhivets` z otsinyuvannya: standarti otsinyuvannya ta profesiyni standarti / Pil`hun L. ta in. Kiyiv, 2016. 32 s.