

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування
УДК 35.08:351.9(477)

Гула Олена Ігорівна

аспірантка

Міжрегіональної Академії управління персоналом

Гула Елена Игоревна

аспирантка

Межрегиональной Академии управления персоналом

Gula Olena

Postgraduate Student of the

Interregional Academy of Personnel Management

ORCID: 0000-0002-6950-1087

**ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В
СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАРУБЕЖНИЙ ОПЫТ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАДРОВОЙ
БЕЗОПАСНОСТИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ
FOREIGN EXPERIENCE OF HUMAN RESOURCES IN THE PUBLIC
GOVERNANCE SYSTEM**

Анотація. У статті проаналізований досвід закордонних країн щодо забезпечення кадрової безпеки у системі публічного управління. Однак, за кордоном кадрову безпеку не розглядають як основу формування ефективної системи публічної служби. Разом з тим, існують кадрові процедури та механізми, які забезпечують захист системи публічного управління від непрофесійних, нечесних службовців, у той же час існує цілий комплекс процедур розвитку кадрів та їх удосконалення. Інституція, яка забезпечую кадрову безпеку на публічній службі США, є Бюро

управління персоналом державної служби, на яке покладено завдання забезпечення централізації і координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління. До компетенції Бюро входить призначення службовців на посади та їх просування по службі, оцінка їхньої праці, підвищення кваліфікації, заохочення і покарання, вироблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи. Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої службової діяльності.

У самому центрі кадрової безпеки публічного управління Франції є принцип відмінності між рангом і видом роботи. Для розвитку професіоналізму державна служба передбачає розвиток мобільності серед державних службовців. Для того, щоб ввести елементи порівняння між різними завданнями (різними видами робіт) і допомогти організувати справжнє кар'єрне зростання на основі капіталізації різних професійних досвідів збагачених мобільністю, а також постійним навчанням, необхідно створити систему взаємозв'язку. Це те, що у Франції називається «сітка» кваліфікацій та винагород.

Кадрова безпека системи публічного управління Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, в межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати.

Ключові слова: публічне управління, кадрова політика, кадрова безпека, кадровий потенціал, система органів державної влади, загрози, механізми державного управління.

Аннотация. В статье проанализирован опыт зарубежных стран по обеспечению кадровой безопасности в системе публичного управления. За рубежом кадровую безопасность не рассматривают как основу формирования эффективной системы публичной службы. Вместе с тем, существуют кадровые процедуры и механизмы, которые обеспечивают защиту системы публичного управления от непрофессиональных, нечестных служащих, в то же время существует целый комплекс процедур развития кадров и усовершенствование. Организация, которая обеспечивает кадровую безопасность на публичной службе США, является Бюро управления персоналом государственной службы, на которое возложена задача обеспечения централизации и координации кадровой работы в аппарате административно-государственного управления. В компетенцию Бюро входит назначение служащих на должности и их продвижение по службе, оценка их труда, повышение квалификации, поощрения и наказания, выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы. Для большинства американских чиновников продвижение по служебной лестнице осуществляется в соответствии с принципом системы заслуг, - отбора лучших кандидатов на повышение в должности на конкурсной экзаменах, а также на основе ежегодной оценки их служебной деятельности.

В самом центре кадровой безопасности публичного управления Франции является принцип различия между рангом и видом работы. Для развития профессионализма государственная служба предусматривает развитие мобильности среди государственных служащих. Для того, чтобы ввести элементы сравнения между различными задачами (различными видами работ) и помочь организовать настоящий карьерный рост на основе капитализации различных профессиональных опытов обогащенных мобильностью, а также постоянным обучением,

необходимо создать систему взаимосвязи. Это то, что во Франции называется «сетка» квалификаций и наград.

Кадровая безопасность системы публичного управления Испании организована по принципу так называемой карьерной или закрытой системы, основной характерной чертой которой является набор персонала в государственные органы (объявление и административные процессы) в отдельную должность базового уровня, в рамках которой возможен карьерный повышение (процессы продвижение по службе) и повышения заработной платы.

Ключевые слова: публичное управление, кадровая политика, кадровая безопасность, кадровый потенциал, система органов государственной власти, угрозы, механизмы государственного управления.

Summary. The article analyzes the experience of foreign countries in ensuring personnel security in the public administration system. However, abroad, personnel security is not considered as the basis for the formation of an effective public service system. At the same time, there are personnel procedures and mechanisms that ensure the protection of the public administration system from unprofessional, dishonest employees, at the same time there is a whole set of procedures for personnel development and improvement. The institution that provides personnel security in the US public service is the Bureau of Civil Service Personnel Management, which is tasked with ensuring the centralization and coordination of personnel work in the administration of public administration. The competence of the Bureau includes the appointment of employees to positions and their promotion, evaluation of their work, training, promotion and punishment, development of recommendations for improving staffing. For most American officials, promotion is based on the principle of the

merit system - the selection of the best candidates for promotion in competitive exams, as well as on the basis of an annual assessment of their performance.

In the very center of personnel security of public administration in France is the principle of distinction between rank and type of work. For the development of professionalism, the civil service provides for the development of mobility among civil servants. In order to introduce elements of comparison between different tasks (different types of work) and help to organize a real career growth based on the capitalization of different professional experiences enriched with mobility, as well as continuous training, it is necessary to create a system of interconnection. This is what in France is called a "grid" of qualifications and awards.

Personnel security of the Spanish public administration system is organized on the principle of the so-called career or closed system, the main feature of which is the recruitment of staff to public authorities (announcements and administrative processes) for a separate position at the basic level, within which career advancement is possible. promotion) and salary increase.

***Key words:** public administration, personnel policy, personnel security, personnel potential, system of public authorities, threats, mechanisms of public administration.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблеми кадрового забезпечення системи публічного управління є важливим питанням ефективності та результативності публічного управління, проведення важливих реформ суспільства, постійний економічний розвиток. Від професіоналізму кадрів, їх постійного удосконалення залежить якість життєдіяльності суспільства.

Система кадрової безпеки передбачає захист системи від непрофесійних кадрів та такого персоналу, який може нанести шкоду

системі, водночас, кадрова безпека передбачає захист професійних чесних службовців від необґрунтованих звільнень та від різноманітних утисків на роботі.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми розвитку кадрів системи публічного управління, кадрового забезпечення, управління персоналом в системі публічної служби, навчання, підвищення кваліфікації кадрів аналізують багато вчених, у тому числі у галузі державного управління правознавства, економіки, соціології тощо.

Питання кадрової політики у сфері публічного управління, інноваційні у кадрових технологіях, розвиток сучасного персоналу, закордонний досвід розвитку персоналу в системі публічного управління аналізують багато вчених, у тому числі: І. Олійник І. [1], І. Василенко [2], Н. Тарасова [3], С. Стрижов [4], А. Кірмач [5], К. Тимошук [5], М. В. Фігель [5], В. Набієв [6], Д. Сарієва [7], Островська [8], Є. Доріна [8], Г. Воронцова [8], О. Момотова [8], А. Омарова [9], Ю.Кім [9], Н. Матвєєва [10] та ін.

Разом з тим, відсутні в системі підходи до систематизації закордонного досвіду забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Серед невирішених раніше частин загальної проблеми є системний аналіз закономірностей розвитку закордонного досвіду забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Принципи забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління закріплені в законодавстві США.

Інституція, яка забезпечує кадрову безпеку на публічній службі США, є Бюро управління персоналом державної служби, на яке покладено завдання забезпечення централізації і координації кадрової роботи в апараті адміністративно-державного управління. До компетенції Бюро

входить призначення службовців на посади та їх просування по службі, оцінка їхньої праці, підвищення кваліфікації, заохочення і покарання, вироблення рекомендацій щодо вдосконалення кадрової роботи [1, с. 88].

В США функціонує Рада по захисту системи заслуг, повноваження якої зводяться до забезпечення дотримання законів цивільної служби в області найму, звільнення і проходження служби відповідно до принципів «системи заслуг». До того ж в США на рівні законодавства закріплено дев'ять основних принципів системи заслуг, а саме:

- «рекрутування» службовців з усіх сегментів суспільства з підбором і просуванням відповідно до здібностей, знань і умінь при справедливій та відкритій конкуренції;
- справедливе і неупереджене ставлення у процесі управління персоналом незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності з належною повагою до конфіденційності особистого життя і конституційних прав;
- рівна оплата за працю рівної цінності з урахуванням як національного, так і місцевого рівня оплати працівників приватного сектора в поєднанні з заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи;
- високі стандарти чесної поведінки і турботи про суспільні інтереси;
- дієве і ефективне використання федеральної робочої сили;
- збереження сумлінно працюючих службовців, виправлення роботи тих, чия діяльність є незадовільною, та звільнення тих, хто не може і не хоче відповідати потрібним стандартам;
- поліпшення роботи шляхом ефективного навчання та підготовки;
- захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу;
- захист службовців від покарань за законне розкриття інформації [1, с. 110].

Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90 відсотків усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби. Незважаючи на позитивні риси, висловлюється критика процедури конкурсного добору, при цьому зазначається як значна вартість таких процедур, так і фактична перевага осіб, які мали можливість одержати кращу підготовку. На нашу думку, суспільству набагато дорожче обійдеться непрофесіоналізм державного службовця, тому варто більш широко впроваджувати процедуру конкурсного добору на державні посади й в Україні з відповідними удосконаленнями й пристосуванням до наших умов. Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня [2, с. 121].

Усі кандидати, що відповідають встановленим законом вимогам, можуть претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай відбирається до п'яти осіб, що мають найбільш високу кваліфікацію, чії кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця, який і виносить рішення, не допускаючи фаворитизму і дискримінації [3, с. 65].

Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої службової діяльності. У даний час у кожному відомстві існує своя градація та критерії оцінок. Заохочується залучення до розробки критеріїв оцінки самих службовців. Оцінка роботи є підставою для ухвалення рішення про підвищення, зниження, навчання, нагородження, залишення на колишній посаді або зміщення державного службовця. Керівник установи повинен повідомити службовцеві про критичні зауваження щодо нього й про річну оцінку його праці. Перш, ніж починати якінебудь дії, пов'язані зі зниженням у посаді на підставі поганої роботи службовця, його необхідно попередити в письмовій формі. Якщо після пропозиції щодо зниження в посаді службовець протягом року продемонструє задовільну роботу, то така пропозиція буде відкликана. У кожній установі державної служби США існує свій план просування по службі. У випадку, якщо на визначену посаду недостатньо кандидатів зі своєї установи, здійснюється відкритий конкурс. Кваліфіковані стандарти для просування розробляються окремо кожним відомством. У цих стандартах визначаються мінімальні вимоги для успішного виконання відповідної роботи [4].

На нашу думку, такий досвід селекції, відбору та розвитку кадрів є основою забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління.

Наступною системою кадрової безпеки публічного управління є французька система державної служби є системою кар'єрного зростання. У самому центрі системи просування по службі є принцип відмінності між рангом і видом роботи. Ранг є практично «особистою власністю» державного службовця. Державні службовці не можуть бути звільнені (якщо не виявлено дисциплінарних порушень або низького рівня їх

роботи) Ранг дає державному службовцю можливості займатися тією роботою, яка відповідає рівню та кваліфікації відповідного рангу [5, с. 43].

Для розвитку професіоналізму державна служба передбачає розвиток мобільності серед державних службовців. Для того, щоб ввести елементи порівняння між різними завданнями (різними видами робіт) і допомогти організувати справжнє кар'єрне зростання на основі капіталізації різних професійних досвідів збагачених мобільністю, а також постійним навчанням, необхідно створити систему взаємозв'язку. Це те, що у Франції називається «сітка» кваліфікацій та винагород [6].

У Франції система органів, які управляють державною службою, виконує кожний свою функцію. Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає порядок створення бюджетних посад. Державна рада встановлює, які посади входять у коло повноважень президента і уряду, які категорії чиновників можуть призначатися іншими органами. Президент затверджує декрети з питань державної служби, здійснює призначення вищих посадових осіб: державних радників, головних консультантів Рахункової палати, префектів, послів, керівників академій та ін. Прем'єр-міністр відповідно до конституційних норм несе безпосередню відповідальність за всю роботу державної служби. У рамках конституційних повноважень він готує і видає підзаконні акти, особливі положення про державну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах державної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб. За рішеннями президента і прем'єр-міністра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств (до начальників відділів) [7].

Генеральний директорат (Головне управління) державної служби є основним органом, що відповідальний за управління державної служби. Це досить мале управління (менше 200 державних службовців), основними завданнями якого є створення і підтримання правових засад державної

служби, управління зарплатами державних службовців, пенсійним забезпеченням, а також розробка політики у сфері управління людськими ресурсами (особлива відповідальність – за вищий корпус державних службовців), прийом, навчання, соціальний діалог, соціальні зв'язки. Очевидно, що Генеральний директорат (Головне управління) державної служби не управляє самими державними службовцями. Департаменти (управління) людськими ресурсами міністерств, місцевих органів влади та державних лікарень несуть відповідальність за повсякденне управління персоналом [6-7].

На регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти. Префект і підлеглі йому служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки. На рівні місцевого самоврядування керівними органами виступають муніципальні ради і мери. Вони замикають управління державною службою в масштабі країни. Крім того, для управління кадрами державних службовців на регіональному і місцевому рівнях створені управління у формі державних територіальних інститутів. Ці управління об'єднуються в загальнонаціональний центр, що здійснює керівництво кадрами тільки вищої ланки [7].

Кадрова безпека системи публічного управління Іспанії організована за принципом так званої кар'єрної або закритої системи, основною характерною рисою якої є набір персоналу до державних органів (оголошення та адміністративні процеси) на окрему посаду базового рівня, в межах якої можливе кар'єрне підвищення (процеси просування по службі) та підвищення заробітної плати. Закон передбачає мінімальні умови доступу до роботи в системі адміністрації, крім того залежно від рівня роботи враховується освітній рівень (магістр/спеціаліст, дипломат, бакалавр тощо) [8].

Такий вид системи державної служби є дуже ієрархічним і базується на системі доступності кар'єри в межах офіційного органу відповідно до диплому про рівень освітньої підготовки в процесі прийому на роботу до адміністрації. Однак, адміністративна система Іспанії, яка багато в чому базується на французькій системі державної служби, була змінена внаслідок реформ 1997-1999 років у зв'язку з припиненням використання елементів, запозичених з англосаксонської системи. Головними змінами, які було запроваджено, є такі:

- суттєві зміни у системі управління людськими ресурсами. Внаслідок цього розширилися можливості для проведення більш гнучкої кадрової політики. Раніше питання просування державних службовців вирішувалися спеціальними органами, а кадрова політика в цілому регулювалася на рівні законодавства (адміністративного права). Більш того, будь-яка дія, прийнята Головою підрозділу, могла бути оскаржена у судовому порядку. Таким чином, керівники підрозділів були позбавлені реальних важелів впливу на підлеглих.

Нова система управління персоналом передбачає те, що керівники підрозділі державної служби (наприклад, керівники департаментів, управлінь) можуть діяти як топ-менеджери приватного сектору. З них знімається відповідальність та обмеження, визначені адміністративним правом, однак вони несуть персональну відповідальність за кадрову політику. Впровадження у державну службу принципів діяльності приватного сектору дало можливість ввести нові форми організації праці на державній службі, зокрема: термінові контракти, стажування, тимчасові трудові угоди тощо [9];

- адміністрації надано право здійснювати переведення службовців та їх скорочення відповідно до вимог приватного права;
- запровадження інноваційного підходу до класифікації державних посад, зокрема, такий підхід дає можливість відбирати

службовий персонал та призначати окремого працівника на конкретну посаду відповідно до умінь та навичок службовця. Однак, досить важко поєднувати таку систему з системою влади, яка призначає на деякі ключові відповідальні посади осіб без врахування умінь та навичок;

- створено можливості для запровадження інших типів професійних відносин в адміністративних установах, які відрізняються від класичної кар'єри чиновника, зокрема введення посад так званих тимчасових та постійних працівників;

- зміна системи оплати праці та врахування при визначенні зарплати рівня відповідальності та професійного досвіду, вмінь, навичок [10].

Всі вищеназвані риси наявні сьогодні в моделі державного управління Іспанії. Можна стверджувати, що систему державного управління Іспанії варто розглядати як своєрідну модель, яка забезпечує систему публічного управління захистом від непрофесійних кадрів.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. У статті проаналізований досвід закордонних країн щодо забезпечення кадрової безпеки у системі публічного управління. Однак, за кордоном кадрову безпеку не розглядають як основу формування ефективної системи публічної служби. Разом з тим, існують кадрові процедури та механізми, які забезпечують захист системи публічного управління від непрофесійних, нечесних службовців, у той же час існує цілий комплекс процедур розвитку кадрів та їх удосконалення.

У перспективі подальших розвідок є аналіз інноваційних моделей кадрової безпеки у системі публічного управління.

Література

1. Олійник І.Л. Зарубіжний досвід кадрової політики в системі державної служби щодо питання формування вищого корпусу //

Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Право». 2013, Вип. 6. С. 87-93.

2. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М.: Логос, 1998. 200 с.
3. Тарасова Н.И. Государственные работники США. М., 1992. 240 с.
4. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // Российский экономический журнал. 1992. № 7. С. 65-67.
5. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимощук, М. В. Фігель та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. К.: Конус-Ю, 2007. 735 с.
6. Набиев В. В. О зарубежном опыте приема на службу и аттестации государственных служащих // Вестник ВИ МВД России. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-zarubezhnom-opyte-priema-na-sluzhbu-i-attestatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih>.
7. Сариева Д.С. Правила приема на государственную службу в зарубежных странах // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravila-priema-na-gosudarstvennuyu-sluzhbu-v-zarubezhnyh-stranah>.
8. Островская В.Н., Дорина Е.Б., Воронцова Г.В., Момотова О.Н. Эволюция государственного управления в зарубежных странах. Ставрополь: СКФУ, 2014. 123 с.
9. Омарова А.Т., Ким Ю.Ю. Зарубежный опыт организации процесса управления кадрового обеспечения в системе государственной службы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-protsesta-upravleniya-kadrovogo-obespecheniya-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby>.

10. Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США // Финансовый журнал. 2014. №4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennyh-sluzhaschih-opyt-evropeyskih-stran-i-ssha>

References

1. Olijnyk I.L. Zarubizhnyj dosvid kadrovoji polityky v systemi derzhavnoji sluzhby shhodo pytannja formuvannja vyshhogho korpusu // Visnyk Mariupoljskogo derzhavnogho universytetu. Serija «Pravo». 2013, Vyp. 6. S. 87-93.
2. Vasilenko I.A. Administrativno-gosudarstvennoe upravlenie v stranakh Zapada: SShA, Velikobritaniya, Frantsiya, Germaniya. M.: Logos, 1998. 200 s.
3. Tarasova N.I. Gosudarstvennye rabotniki SShA. M., 1992. 240 s.
4. Strizhov S. Povyszenie kvalifikatsii upravlencheskikh kadrov: opyt SShA // Rossiyskiy ekonomicheskiy zhurnal. 1992. № 7. S. 65-67.
5. Publichna sluzhba. Zarubizhnyj dosvid ta propozycji dlja Ukrainy / A. V. Kirmach, V. K. Tymoshhuk, M. V. Fighelj ta in. ; za zagh. red. V. P. Tymoshhuka, A. M. Shkolyka. K.: Konus-Ju, 2007. 735 s.
6. Nabiev V. V. O zarubezhnom opyte priema na sluzhbu i attestatsii gosudarstvennykh sluzhashchikh // Vestnik VI MVD Rossii. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-zarubezhnom-opyte-priema-na-sluzhbu-i-attestatsii-gosudarstvennyh-sluzhaschih>.
7. Sarieva D.S. Pravila priema na gosudarstvennuyu sluzhbu v zarubezhnykh stranakh // Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravila-priema-na-gosudarstvennuyu-sluzhbu-v-zarubezhnykh-stranah>.

8. Ostrovskaya V.N., Dorina Ye.B., Vorontsova G.V., Momotova O.N. Evolyutsiya gosudarstvennogo upravleniya v zarubezhnykh stranakh. Stavropol: SKFU, 2014. 123 s.
9. Omarova A.T., Kim Yu.Yu. Zarubezhnyy opyt organizatsii protsessa upravleniya kadrovogo obespecheniya v sisteme gosudarstvennoy sluzhby // Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk. 2021. №1-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-organizatsii-protsessa-upravleniya-kadrovogo-obespecheniya-v-sisteme-gosudarstvennoy-sluzhby>
10. Matveeva N. S. Professionalnoe razvitie gosudarstvennykh sluzhashchikh: opyt evropeyskikh stran i SShA // Finansovyy zhurnal. 2014. №4 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennyh-sluzhaschih-opyt-evropeyskikh-stran-i-ssha>