

Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского
Серия «Юридические науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69-77.

УДК 35.08

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Олійник І. Л.

*Донецький державний університет управління
м. Донецьк, Україна*

У статті досліджено систему професійного розвитку державних службовців, а саме систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх. Висвітлюються проблеми окремих елементів цього механізму. Автор акцентує увагу на правових основах реалізації вітчизняної кадрової політики та виділяє напрями, запровадження яких уможливить удосконалення механізму кадрового забезпечення органів державного управління.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців.

Постановка проблеми. У контексті реалізації адміністративної реформи в Україні, метою якої є підвищення ефективності системи публічного управління у державі, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби, складовою частиною якої є підвищення професійного рівня кадрів для роботи в органах державного управління.

З огляду на зазначене, важливою умовою професіоналізації державної служби сьогодні стає професійне навчання державних службовців, спроможних неухильно відстоювати права і свободи людини і громадянина; володіючих професійними вміннями і навичками, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичними здібностями та майстерністю застосування засобів і методів управлінської науки, стратегічним мисленням та особистісними якостями, необхідними для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень [1, с. 250]. Проте, на жаль, сучасна модель професійного навчання державних службовців у переважній більшості носить інформаційний або академічний характер і меншою мірою характеризується динамічністю та практичною цілеспрямованістю щодо здобуття певних навичок, необхідних для виконання функціональних обов'язків. Певна річ, все це уповільнює та унеможливає процес задоволення потреби органів державної влади у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Стан дослідження. Варто також зазначити, що останніми роками проблеми професійного розвитку державних службовців набули широкого розповсюдження у вітчизняних наукових дослідженнях, зокрема питання, пов'язані з розробкою

ефективної кадрової політики, поліпшення кадрового забезпечення органів державного управління, удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держслужбовців. Ці питання займають важливе місце у дослідженнях таких учених, як Ківалов С. В. та Біла Л. Р. [1, с. 250-270], Олуйко В. М. [2], Леонов О. Л. [3, с. 38-43], Іванова Т. В. [4, с. 73-75] та ін. Проте вирішення проблем професійного розвитку державних службовців потребує постійного використання сучасних методик підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх, обліку та аналізу накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду у цій галузі, що врешті-решт і обумовлює необхідність нових наукових досліджень за даною тематикою.

У зв'язку з цим *метою* статті є дослідження системи професійного розвитку державних службовців, а саме системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації останніх.

Виклад основного матеріалу. Дослідження вітчизняних науковців показали, що останнім часом підвищуються вимоги до професійної підготовки державних службовців, під якою Ківалов С. В. [1, с. 250-251] пропонує розуміти здобуття освіти відповідного освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальностями, спрямованими для професійної діяльності на державній службі, а також навчання в аспірантурі, докторантурі Національної академії державного управління при Президентові України, інших навчальних закладах або наукових установах за спеціальностями освітньої галузі «Державне управління»; навчання за програмами функціональної спеціалізації «Державна служба», здобуття вищої освіти за спеціальностями інших галузей, спрямованих на діяльність у певній сфері державного управління. Тобто, професійна підготовка представляє собою процес, спрямований на систематичне зростання знань, навичок, умінь державних службовців.

До системи професійної підготовки належать навчальні заклади, що виконують освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, програми спеціалізації за напрямом підготовки «Державне управління», та органи, що здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

На сьогодні мережа закладів системи професійного навчання державних службовців включає:

- Національну академію державного управління при Президентові України, її 4 регіональні інститути в містах Дніпропетровськ, Львів, Одеса, Харків;
- 32 вищі навчальні заклади, що ліцензовані та акредитовані для підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління»;
- 27 обласних центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій;
- 23 галузеві заклади післядипломної освіти [3, с. 38].

Таким чином, система професійного навчання державних службовців уміщує такі складові:

- підготовку державних службовців, як навчання з метою отримання особою певного нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня за спеціальністю, спрямовану

на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування (при цьому під підготовкою державного службовця необхідно розуміти і навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, і особи, яка цілеспрямовано готується до державної служби);

– перепідготовку державних службовців, як навчання з метою отримання певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), спрямованою на професійну діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування;

– підвищення кваліфікації державних службовців, як навчання, спрямоване на підвищення, тобто досягнення певного визначеного рівня загальної управлінської культури та що спеціалізується в межах певної категорії посад і спеціалізації на окремих функціях, завданнях, повноваженнях, що визначаються актуальними потребами сьогодення (для конкретної особи, конкретного органу державної влади чи місцевого самоврядування, для конкретної зміни державно-службових відносин тощо) [5].

Варто також відмітити, що держава приділяє велику увагу питанням підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Так, впроваджуючи Стратегію державної кадрової політики, що є складовою Національного плану дій з впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки [6], Нацдержслужба України проводить системну роботу з вивчення потреб органів державної влади та органів місцевого самоврядування в підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Спільно з центральними та місцевими органами виконавчої влади здійснюється моніторинг діяльності вищих навчальних закладів щодо якості підготовки магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління», працевлаштування осіб, які мають відповідні дипломи [3, с. 39]. Наприклад, Постановою Кабінету Міністрів України «Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2012 році» [7] Національному агентству України з питань державної служби (далі – Нацдержслужба України) доведений обсяг державного замовлення на підготовку 1457 магістрів за спеціальностями галузі знань «Державне управління» за формами навчання: денна – 16,3% (237 осіб); заочна – 83% (1210 осіб); вечірня – 0,7% (10 осіб). До магістерської підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2011-2012 навчальному році залучалося 697 викладачів, які мають науковий ступінь. Серед них докторів наук з державного управління – 51, докторів наук інших галузей – 138, кандидатів наук з державного управління – 92, кандидатів наук інших галузей знань – 416 осіб [3, с. 40].

Беззаперечним є той факт, що важливе значення для удосконалення системи професійної підготовки державних службовців має вивченням кращих закордонних здобутків у цій сфері та міжнародне співробітництво з питань підготовки державних службовців. Пріоритетними напрямками зазначеного може виступати:

1. Розроблення концептуальних засад визначення змісту іспитів та методики їх проведення для здійснення незалежної та неупередженої оцінки якості професійного навчання державних службовців і професійної придатності до державної служби на певних посадах [1, с. 251]. Так, у Франції призначення на державну відбувається за результатом відбору на конкурсних іспитах, які можуть бути трьох видів: зовнішні,

що призначені лише для кандидатів, які поступають на державну службу; внутрішні – для пересування службовців, що мають певний стаж; відкриті – для всіх бажаючих. Для проведення таких конкурсів створюється конкурсна комісія, яка за результатом іспитів (в усній формі перевіряються комунікативні властивості кандидата, у письмовій формі – спеціальні знання) складає список кандидатів на державну службу, ранжуючи їх відповідно до суми набраних балів.

2. Розширення практики підготовки та обміну з іноземними партнерами необхідними для професійного навчання державних службовців навчально-методичними та довідково-інформаційними матеріалами тощо, в тому числі з використанням можливостей інформаційних технологій. Важливою умовою реалізації цього напрямку стало підписання між Україною та Канадою Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України [8]. Відповідно до цього Меморандуму здійснюється реалізація Проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», який фінансується відповідно Канадським Агентством з міжнародного розвитку (CIDA) та впроваджується Канадським бюро міжнародної освіти (СВІЕ) у партнерстві з Нацдержслужбою України.

Діяльність Проекту ґрунтується на розробленій на основі широких консультацій з державними службовцями та фахівцями у сфері управління людських ресурсів «Стратегічній рамці щодо системи управління персоналом на державній службі в Україні» [9]. Цей документ також містить положення, які у переважній більшості знайшли своє відображення у Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, ухваленій Указом Президента України від 1 лютого 2012 року № 45 [10].

Варто зазначити, що в межах зазначеної концепції було розроблено такі документи: рекомендації щодо вдосконалення процедури оцінювання результатів службової діяльності державних службовців; проект Методичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів оцінювання кандидатів під час добору на посади державної служби; методичний посібник з розробки опису посади державної служби.

3. Направлення слухачів і викладачів навчальних закладів на навчання до іноземних держав з метою удосконалення фахової підготовки та організація участі останніх у міжнародних конференціях, семінарах, нарадах з питань державного управління та державної служби, професійного навчання державних службовців. Так, наприклад, Нацдержслужбою України за участі та сприяння Українсько-данського проекту «Технічна підтримка реформ державного сектору в Україні. Фаза II» (DANIDA), Ради Європи, Посольства Французької Республіки в Україні, Представництва ADETEF в Україні, Проекту Twinning «Підтримка розвитку державної служби в Україні», Німецького бюро технічного співробітництва (GTZ) в Україні проводяться Рішельєвські академічні читання, метою яких є обговорення актуальних питань, пов'язаних з розвитком державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в умовах реалізації адміністративної реформи в Україні.

Разом з тим існуюче нормативно-правове забезпечення системи професійної підготовки державних службовців вимагає вдосконалення та приведення у відповідність сучасним потребам та пріоритетам нового законодавства з питань освіти та розвитку державної служби. Так, потребує більш чіткого визначення правовий статус праців-

ників та викладачів регіональних центрів підвищення кваліфікації, а також питання функціонування магістратур зі спеціальності «Державне управління» [3, с. 40]. До того ж з точки зору Іванової Т. В. з метою надання державним службовцям постійних фахових консультацій з окремих напрямів діяльності, слід було б створити в обласних центрах та містах обласного підпорядкування інформаційно-консультаційні кабінети для роботи, куди запрошувати провідних фахівців державного та регіонального рівнів, колишніх депутатів різних рівнів, провідних викладачів і науковців. Робота таких центрів сприяла б підвищенню освітнього рівня депутатів, готувала б їх до специфічної роботи народних обранців, формувала б у них відповідну світоглядну систему, сприяла б прийняттю ними виважених, науково обґрунтованих та таких, що захищають інтереси територіальної громади рішень, а не бути лише пасивними спостерігачами і формальними представниками громади в органах самоврядування [4, с. 74].

Одночасно доцільним є питання забезпечення безперервного навчання державних службовців, а також запровадження нових інноваційних підходів до організації навчального процесу, істотно вдосконалити навчальні програми, зокрема, з питань:

- навчально-методичного та інформаційного супроводження секторальних реформ;
- нового законодавства про державну службу та антикорупційного законодавства;
- надання адміністративних послуг;
- сучасних інструментів управління місцевим економічним розвитком;
- використання інноваційних підходів до підвищення кваліфікації;
- доступу до публічної інформації;
- вирішення проблемних питань удосконалення процесу підвищення кваліфікації

[3, с. 41].

Певна річ, що провідну роль у цьому процесі має відігравати Нацдержслужба України, яка має забезпечити створення необхідних умов для реформування та розвитку національної системи професійної підготовки державних службовців. Варто зазначити, що у цьому напрямі основними завданнями діяльності останньої є:

- удосконалення нормативно-правової бази з питань підвищення кваліфікації державних службовців;
- оновлення програм підвищення кваліфікації відповідно до пріоритетів державної політики щодо визначення перспектив розвитку людських ресурсів та основних напрямів Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» [6];
- приведення обсягу та змісту програм підвищення кваліфікації у відповідність із політикою управління і тенденцій розвитку людських ресурсів та їх зв'язку з плануванням кар'єри персоналу;
- впровадження новітніх інтерактивних методів навчання;
- запровадження інноваційних методів оцінювання результатів;
- удосконалення інформаційного та науково-методичного забезпечення навчального процесу;
- проведення наукових досліджень;
- запровадження у процес підвищення кваліфікації дисциплін прикладного характеру, зокрема: формування лідерства, мистецтво ведення переговорів, технології публічного виступу, взаємодія з громадськістю;

– упорядкування мережі навчальних закладів з урахуванням поліпшення їх освітньої наукової діяльності, кадрового та методичного потенціалу [11, с. 17-22].

В контексті зазначеного варто позитивно відмітити, розроблену Національною академією державного управління при Президентові України концепцію розвитку магістерських програм галузі знань «Державне управління» [12], метою якої є професійна підготовка висококваліфікованих відповідальних кадрів для державного управління та місцевого самоврядування, спроможних розробляти, аналізувати та реалізовувати державну політику, творчо, ефективно й результативно виконувати управлінські функції, сприяти інноваційним процесам у суспільстві. Для досягнення зазначеної мети необхідним вбачається вирішення таких завдань:

– переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів;

– забезпечення оптимального поєднання навчального процесу з підготовки фахівців у галузі знань «Державне управління» з фундаментальними та прикладними науковими дослідженнями з проблем державного управління;

– активізація застосування сучасних інтерактивних форм навчального процесу (тренінги, проблемні ситуаційні завдання, «мозкові атаки», ділові ігри тощо);

– започаткування викладання авторських курсів авторитетними вітчизняними та закордонними спеціалістами, державними діячами, вченими та експертами;

– зміцнення зв'язку навчального процесу з практикою державного управління, вдосконалення організації стажування слухачів та викладачів у відповідних державних органах, провідних навчальних і наукових центрах України та інших держав;

– посилення вимог до оцінювання і контролю успішності навчання слухачів, а також роботи викладачів. Зокрема з використання сучасних моделей навчання.

Дійсно, впровадження такого підходу при підготовці державних службовців сприятиме формуванню в останніх знань, умінь, здібностей, досвіду ефективного державного управління, спрямованого на забезпечення прогресивних змін у суспільстві, виробленню новаторських професійних якостей: незалежного критичного мислення, творчості, ініціативності, всебічного неупередженого осмислення суспільних проблем, прогнозування наслідків прийняття управлінських рішень тощо [12].

Висновки. Таким чином, ефективне функціонування системи державного управління неможливе без високопрофесійного персоналу державної служби. Для цього необхідно, передусім, створити ефективну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Цьому могло сприяти таке:

– створення системи та розробка механізмів запровадження безперервного навчання державних службовців;

– розроблення концептуальних засад визначення змісту іспитів та методики їх проведення для здійснення незалежної та неупередженої оцінки якості професійного навчання державних службовців і професійної придатності до державної служби на певних посадах;

– розширення практики підготовки та обміну з іноземними партнерами необхідними для професійного навчання державних службовців навчально-методичними та довідково-інформаційними матеріалами тощо, в тому числі з використанням можливостей інформаційних технологій;

- направлення слухачів і викладачів навчальних закладів на навчання до іноземних держав з метою удосконалення фахової підготовки та організація участі останніх у міжнародних конференціях, семінарах, нарадах з питань державного управління та державної служби, професійного навчання державних службовців;
- включення до програм професійного навчання та підготовки фахівців у сфері управління персоналом тем щодо запровадження профілів професійної компетентності посад державних службовців;
- переорієнтація змісту навчальних програм на основі функціонального, особистісного і компетентнісного підходів;
- активізація застосування сучасних інтерактивних форм навчального процесу (тренінги, проблемні ситуаційні завдання, «мозкові атаки», ділові ігри тощо);
- зміцнення зв'язку навчального процесу з практикою державного управління, вдосконалення організації стажування слухачів та викладачів у відповідних державних органах, провідних навчальних і наукових центрах України та інших держав тощо.

Список літератури:

1. Ківалов С. В. Державна служба в Україні : підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – Одеса : Юридична література, 2003. – 368 с.
2. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
3. Реформування державної служби в контексті адміністративної реформи : навчальний посібник / [укл. О. Л. Леонов, І. Л. Тимошенко, В. Л. Савченко] ; Донецька обласна державна адміністрація, Донецький обласний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Донецьк : ДОЦППК, 2013. – 59 с.
4. Іванова Т. Система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: сучасний стан і перспективи розвитку / Т. Іванова // Вісник Центральної виборчої комісії. – 2008. – № 2 (12). – С. 72-75.
5. Система професійного навчання державних службовців // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/28/>.
6. Про Національний план дій на 2013 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава» : Указ Президента України від 12.03.2013 № 128/2013 // Офіційний вісник України. – 2013. – № 21. – Ст. 700.
7. Про державне замовлення на підготовку фахівців, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів (післядипломна освіта) для державних потреб у 2012 році : Постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2012 № 583 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 50. – Ст. 1962.
8. Меморандум про взаєморозуміння між Урядом України і Урядом Канади щодо проекту реформування управління персоналом у системі державної служби України : міжнародний документ від 26.05.2008 // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/124_046.
9. Бюрократ : інформаційний бюлетень // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-57-5860-vid-10052008.html>.
10. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки : Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 10. – Ст. 365.
11. Колобов Ю. Сучасні підходи до розуміння державної служби / Ю. Колобов // Вісник державної служби України. – 2012. – № 2. – С. 17-22.
12. Концепція розвитку магістерських програм галузі знань «Державне управління» в Національній академії державного управління при Президенті України // Режим доступу. – [Електронний ресурс] : http://www.academy.gov.ua/doc/reforma_3/konceptcia_rozvytku.pdf.

Олійник І. Л. Професійне розвиток державних службовців / І. Л. Олійник // Ученые записки Таврического национального университета имени В. И. Вернадского. Серия: Юридические науки. – 2013. – Т. 26 (65). № 2-1. – Ч. 2. – С. 69-77.

В статье исследована система профессионального развития государственных служащих, а именно система подготовки, переподготовки и повышения квалификации последних. Освещаются проблемы отдельных элементов этого механизма. Автор акцентирует внимание на правовых основах реализации отечественной кадровой политики и выделяет направления, внедрение которых позволит усовершенствовать механизм кадрового обеспечения органов государственного управления.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных служащих.

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANTS

Olijnyk I. L.

*Donetsk State University of Management
Donetsk, Ukraine*

In the article was investigated the system of professional development of civil servants, namely the system of training, retraining and advanced training of the latter.

Noted that in the context of administrative reform in Ukraine, which aims to improve the efficiency of public administration in the state, priority to the issues of modernization of public service, part of which is to raise the professional level of personnel to work in public administration.

Given the above, an important condition effective of civil service today is training of civil servants.

It is shown that the effective functioning of government is impossible without highly skilled staff of public service :to establish an effective system of training, retraining and advanced training of public servants.

This requires the creation and development of mechanisms for the implementation of continuous training of civil servants; sending students and teachers of educational institutions to study in foreign countries in order to improve professional preparation and active participation in the organization of international conferences, seminars and meetings on public administration and civil service, professional training of civil servants; reorientation of curriculum content; intensification of the use of modern forms of interactive learning process (training, problem situation tasks, «brainstorming», business games, etc.); inclusion of vocational education and training civil servants topics o profiles of professional competence of civil servants; strengthening the link educational process and practice of public administration, improving the training of students and teachers in the relevant government agencies, leading universities and research centers in Ukraine and other countries and so on.

Key words: public service; civil servant; training, retraining and advanced training of public servants.

Spysok literatury:

1. Kivalov S. V. Derzhavna sluzhba v Ukraini : pidruchnyk / S. V. Kivalov, L. R. Bila. – Odesa : Jurydychna literatura, 2003. – 368 s.
2. Olujko V. M. Kadrovi procesy v derzhavnomu upravlinni Ukrainy: stan i perspektyvy rozvytku : monografija / V. M. Olujko. – Hmel'nyc'kyj : Vyd-vo HUUP, 2005. – 326 s.
3. Reformuvannja derzhavnoi' sluzhby v konteksti administratyvnoi' reformy : navchal'nyj posibnyk / [ukl. O. L. Leonov, I. L. Tymoshenko, V. L. Savchenko] ; Donec'ka oblasna derzhavna administracija, Donec'kyj oblasnyj centr perepidgotovky ta pidvyshhennja kvalifikacii' pracivnykiv organiv derzhavnoi' vlady, organiv misceвого samovrjaduvannja, derzhavnyh pidprijemstv, ustanov i organizacij. – Donec'k : DOCPPK, 2013. – 59 s.
4. Ivanova T. Systema pidgotovky ta pidvyshhennja kvalifikacii' derzhavnyh sluzhbovciv: suchasnyj stan i perspektyvy rozvytku / T. Ivanova // Visnyk Central'noi' vyborchoi' komisii'. – 2008. – № 2 (12). – S. 72-75.
5. Systema profesijnogo navchannja derzhavnyh sluzhbovciv // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : <http://ukrkniga.org.ua/ukrkniga-text/692/28/>.
6. Pro Nacional'nyj plan dij na 2013 rik shhodo vprovadzhennja Programy ekonomichnyh reform na 2010-2014 roky «Zamozhne suspil'stvo, konkurentospromozhna ekonomika, efektyvna derzhava»: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.03.2013 № 128/2013 // Oficijnyj visnyk Ukrainy. – 2013. – № 21. – St. 700.
7. Pro derzhavne zamovlennja na pidgotovku fahivciv, naukovopedagogichnyh ta robitnychyh kadriv, na pidvyshhennja kvalifikacii' ta perepidgotovku kadriv (pisljadyplomna osvita) dlja derzhavnyh potreb u 2012

roci : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 17.05.2012 № 583 // Oficijnyj visnyk Ukrainy. – 2012. – № 50. – St. 1962.

8. Memorandum pro vzajemorozuminnja mizh Urjadom Ukrainy i Urjadom Kanady shhodo proektu reformuvannja upravlinnja personalom u systemi derzhavnoi' sluzhby Ukrainy : mizhnarodnyj dokument vid 26.05.2008 // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/124_046.

9. Bjurokrat : informacijnyj bjuleten' // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : <http://www.center.gov.ua/byurokrat/byurokrat-57-5860-vid-10052008.html>.

10. Pro Strategiju derzhavnoi' kadrovoi' polityky na 2012-2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 01.02.2012 № 45/2012 // Oficijnyj visnyk Ukrainy. – 2012. – № 10. – St. 365.

11. Kolobov Ju. Suchasni pidhody do rozuminnja derzhavnoi' sluzhby / Ju. Kolobov // Visnyk derzhavnoi' sluzhby Ukrainy. – 2012. – № 2. – S.17-22.

12. Koncepcija rozvytku magisters'kyh program galuzi znan' «Derzhavne upravlinnja» v Nacional'nij akademii' derzhavnogo upravlinnja pry Prezydentovi Ukrainy // Rezhym dostupu. – [Elektronnyj resurs] : http://www.academy.gov.ua/doc/reforma_3/konceptia_rozvytku.pdf.