

Зарудін О.В.,

головний спеціаліст сектору

з питань державної служби та підвищення кваліфікації

Управління кадрового забезпечення

та персоналу Секретаріату Кабінету Міністрів України

Кадри та персонал. Проблеми і шляхи їх вирішення

У статті розглядаються питання державної кадрової політики стосовно посадових осіб, уповноважених на виконання функцій держави, аналізуються деякі проекти законодавчих актів з питань державної служби, а також висвітлюються окремі питання функціонування органів державної влади.

Ключові слова: державна кадрова політика, державна служба, органи державної влади, особи, уповноважені на виконання функцій держави.

Зарудин О.В. Кадры и персонал. Проблемы и пути их решения

В статье рассматриваются вопросы государственной кадровой политики относительно должностных лиц, уполномоченных на выполнение функций государства, анализируются некоторые проекты законодательных актов по вопросам государственной службы, а также освещаются отдельные вопросы функционирования органов государственной власти.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, государственная служба, органы государственной власти, лица, уполномоченные на выполнение функций государства.

Zarudin O.V. Staff and personnel. Problems and the ways of their solution

In the article the questions on the state personnel policy concerning the appointed staff authorized for state functioning are considered, some projects of legislative deeds on public service are analyzed, and separate questions about state authorities functioning are lit up.

Key words: state personnel policy, public service, state authorities, authorized for state functioning people.

Процеси державотворення, реформування державного управління на демократичних засадах, розбудови правової держави вимагають відповідного кадрового наповнення державних інститутів та зумовили потребу у підготовці компетентних, свідомих, діяльних працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування.

У демократичному суспільстві кадрова політика має будуватися на основі принципу праксеологізму, тобто коли до управління залучаються виключно професіонали, оцінюються їхні професійні якості, а не ідеологічні переконання.

Метою даної роботи є розгляд завдань щодо державної кадрової політики, аналіз деяких проектів законодавчих актів з питань державної служби, а також висвітлення окремих питань функціонування органів державної влади.

Актуальність і складність впровадження ефективної системи кадрової роботи визначають наступні обставини:

- необхідність урахування і використання для рішення кадрових проблем організаційно-управлінських, соціально-економічних, правових, моральних та психологічних знань і умінь;
- необхідність застосування нових підходів відповідно до відновлення всієї політики України, урахування вітчизняного і зарубіжного досвіду [24].

У науковому плані на сьогодні досить ґрунтовно розглянуті питання державної кадрової політики. Зокрема, мають важливе значення праці Н.Нижник, Л.Бикова, С.Коваленка, В.Лугового, О.Дьоміна, Г.Лелікова, В.Сороко та інших науковців, у

яких розкрито поняття кадрової політики, визначені її основні принципи та вимоги до державної кадрової політики на сучасному етапі [20-23].

Державна кадрова політика полягає у визначенні стратегії роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, метою якої є формування, розвиток і раціональне використання трудових ресурсів країни.

Через законодавство, систему підготовки кадрів, державний контроль вона справляє вплив також на кадрову політику окремих галузей і трудових організацій. Таким чином, державній кадровій політиці приділяється керівна роль у системі управління трудовими ресурсами України.

Що стосується пріоритетів і мети державної кадрової політики, то вони визначаються залежно від державного устрою, рівня розвитку і стану суспільства. Оскільки і державний устрій, і організація українського суспільства перебувають у стадії реформування, остільки пріоритети і мета державної кадрової політики не придбали поки достатньої визначеності і конкретності, висловлюються, зокрема, різні погляди на обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, на рівень централізації державної служби, на державне регулювання системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування тощо.

Президент України Віктор Ющенко основними вимогами до діяльності посадовців нової влади визначив *патріотизм, професіоналізм, порядність* [1]. Саме державні службовці мають бути носіями таких якостей, людьми, які на професійній основі виконують завдання та реалізують функції держави, безпосередньо втілюють у життя владні рішення. Саме від державних службовців, від рівня їх професіоналізму, моральних якостей залежатиме успіх розбудовчих процесів.

Існує думка, що на державній службі потрібні не науковці, а менеджери державного сектору, аналітики політики, озброєні сучасними вміннями та знаннями до управління змінами, аналізом вигід і витрат. Тільки такі фахівці зможуть забезпечити два основних вектори реформи державного управління: підвищення його ефективності та зменшення державних витрат на його утримання.

У сфері державної служби України базовим принципом кадрової політики має бути соціальне партнерство між державою та державним службовцем у професійно-трудовій та інтелектуальній самореалізації особистості.

В Україні за роки незалежності відповідно до Конституції України створено інститут державної служби як важливий інструмент формування та реалізації державної політики, у тому числі - кадрової політики, управління державою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина. З урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду сформовано відповідну систему національного законодавства у цій сфері. Тому важливим аспектом для державної кадрової політики у галузі державної служби є подальший розвиток цієї системи, перспективи якого визначено Концепцією адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу, схваленою Указом Президента України від 5 березня 2004 р. № 278 [2], Концепцією розвитку законодавства про державну службу в Україні, схваленою Указом Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140 [1].

Широкий комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення державної служби, передбачено також актами Кабінету Міністрів України, зокрема Програмою розвитку державної служби на 2005-2010 рр., затвердженою постановою Кабінету Міністрів

України від 8 червня 2004 р. № 746 [3], Програмою діяльності Кабінету Міністрів України "Український прорив: для людей, а не політиків" [4] тощо.

З огляду на створення передумов для набуття Україною членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору державне регулювання кадрових процесів у органах державної влади потребує не тільки удосконалення, а й внесення певних змін та підходів взагалі до державної служби.

Відповідно до Концепції розвитку законодавства про державну службу в Україні розроблено проект Закону України "Про державну службу" (нова редакція) [5], який схвалено урядом та направлено на розгляд Верховної Ради. Цей закон повинен удосконалити систему державної служби в Україні, врегулювати статус та порядок проходження окремих видів державної служби, забезпечити істотне підвищення якості управлінських послуг, що надаються органами державної влади громадянам, усебічне додержання законних прав та задоволення інтересів громадян, підвищення ефективності державного управління, подальшого здійснення адміністративної реформи, зміцнення потенціалу державної служби та авторитету держави.

Необхідно звернути увагу на те, що проект Закону України "Про державну службу" (нова редакція) [5] базується на новому європейському розумінні професійної державної служби, що припускає її об'єктивність, справедливість, неупередженість при підготовці політичних рішень, незалежність професійної позиції від впливу політичного або приватного інтересів, лояльність до держави і його легітимному політичному керівництву.

У проекті передбачається ряд новацій порівняно з чинним Законом України "Про державну службу" [6]. Зокрема, зміни торкнуться визначення статусу державного службовця й особливостей виконання ним своїх повноважень, соціальних гарантій для державних службовців. Також будуть урегульовані питання відповідальності чиновників.

Порівняно з чинним Законом новим є поняття "публічно-правові відносини", що більш точно характеризує даний інститут і в цілому відповідає тенденціям розвитку законодавства України виходячи з загальних правил нормопроєктування.

Законопроектом передбачається визначити чіткі критерії для віднесення посад до посад державної служби. Зокрема, державними службовцями не є Президент України, члени Кабінету Міністрів, народні депутати, судді і прокурори, працівники патронатних служб, працівники органів влади, що виконують допоміжні функції, працівники держпідприємств і установ, а також особи, що перебувають на іншій спеціалізованій службі (дипломатичній, військовій). Їхній статус визначається спеціальними законами.

Окремо буде виділена категорія політичних посад, призначення на які буде проходити без проведення конкурсу. Крім того, передбачається створення необхідних умов для професійної підготовки і перепідготовки фахівців. Зокрема, за результатами щорічної оцінки діяльності державного службовця буде складатися індивідуальна програма навчання, в яку включається професійне навчання, стажування і самоосвіта чиновника. Передбачається виділяти для цих цілей спеціальний час у рамках службового часу. Законом буде встановлено, що державний службовець зобов'язаний підвищувати свою кваліфікацію не рідше ніж раз у п'ять років.

Державна служба, відповідно до проекту, - аполітична. Державні службовці не повинні привселюдно демонструвати свої політичні погляди або в який-небудь інший спосіб виявляти своє відношення до окремих політичних сил. Державним

службовцям буде заборонено створювати політичні партії і блоки, а також бути членами політичних партій під час заняття ними посад державної служби.

На державних службовців не будуть поширюватися норми Кодексу законів про працю України. Питання, пов'язані з трудовою діяльністю чиновників, будуть регулюватися за допомогою службового контракту і публічно-правового договору між представником роботодавця та особою, що вступає на державну службу, або державним службовцем про проходження державної служби та заняття посади державної служби.

На виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів "Назустріч людям" [7] розроблено та доопрацьовується "Кодекс доброчесної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави" [8]. Кодекс реалізує одне із основних завдань уряду - поновлення у громадян України віри у владу, забезпечення відкритості інститутів влади для громадського контролю, подолання корупції. Запровадження етичних регуляторів поведінки державних службовців є важливою умовою забезпечення доброчесності державної влади.

Відповідно до Юридичної енциклопедії [9] поняття етика державного службовця визначається як система морально-етичних норм і правил поведінки службових осіб державних установ.

Етика державного службовця виступає у трьох вимірах: як етика засобів і цілей; як етика визначення і забезпечення суспільного інтересу; як етика особистої кар'єри за рахунок суспільного блага.

Парадигма державної політики має збігатися з парадигмою моралі й високої етики носіїв цієї політики. Як форма суспільної свідомості етика державного службовця відбиває моральні ідеали як суспільства загалом, так і відповідної професійної, соціальної групи і тим самим дозволяє виробити критерії її оцінки.

До найвищих цінностей управлінської етики традиційно відносять уміння працювати професійно, ініціативно, творчо, не порушуючи при цьому норм закону і моралі.

Етичні вимоги належної поведінки можуть бути віднесені до рангу законодавчих норм. Зокрема, в США існують професійні асоціації державних адміністрацій зі своїми кодексами етики і розгалужена система "етичного" законодавства. Тому відповідно до ст. 3, 19 і 92 Конституції України [10] Кодекс пропонується прийняти законом України.

Етичні стандарти державної служби в системі органів виконавчої влади вперше були визначені Законом України "Про державну службу" [6]. Проте зміст кожного з цих стандартів не був повністю розкритий цим Законом та Загальними правилами поведінки державного службовця, затвердженими наказом Голодержслужби у 2000 р. [11]. Крім того, ці стандарти не є обов'язковими для інших осіб (не державних службовців), які виконують функції держави, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування.

Метою Кодексу є визначення етичних та моральних стандартів, дотримання яких має бути обов'язковою складовою ідеології державної служби. Ці стандарти є головним елементом оцінки (та самооцінки) громадян, які мають намір працювати або уже працюють на державній службі або виконують відповідні державні функції. Вони також є критерієм, за яким громадськість буде оцінювати чесність та відкритість влади, оскільки Кодекс спрямований на створення умов для підвищення

авторитету державної служби, зміцнення репутації державного службовця, підтримки його честі та гідності.

Кодекс має стати підставою для реформування системи державної служби, базуючись на принципах поваги до прав і свобод людини, політичної нейтральності службовців, гарантій, прав і обов'язків державних службовців, застосування прозорих умов прийняття їх на роботу та просування по службі залежно від моральних та етичних якостей працівника.

Проект Кодексу базується на Європейських стандартах, зокрема Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи з питань кодексів поведінки державних службовців (Рекомендація N0. Я(2000)10. Прийнято Комітетом міністрів на 106-й сесії 11 травня 2000 р.) [12], Модельному кодексі поведінки державних службовців Ради Європи [13], і враховує досвід країн світу: Америки, Канади, Словаччини, Великобританії та інших країн.

Проектом розширено перелік осіб, на яких поширені норми цього Кодексу. Крім працівників, які обіймають посади державних службовців відповідно до Закону України "Про державну службу", Кодекс має застосовуватись до членів уряду, інших осіб, які за законодавством виконують державно-владні функції. Така норма введена з метою узгодження положень Кодексу з проектом Закону України "Про засади запобігання та протидії корупції" [14], який розроблений Міністерством юстиції України.

Реалізація Кодексу сприятиме підбору і розстановці кадрів залежно від моральних та ділових якостей державного службовця, недопущенню виникнення умов для корупційних дій чиновників та інших осіб, стане надійним застереженням для державних службовців та інших осіб від корупційних та інших компрометуючих владу дій, створить політично нейтральну державну службу з дотриманням гарантій, прав і обов'язків державних службовців. Кодекс забезпечить прозорість у діяльності органів державної влади та підвищить довіру громадян до влади.

Висвітливо окремі питання функціонування органів державної влади.

Отже, відповідно до Конституції України [10] Кабінет Міністрів України є вищим органом у системі органів виконавчої влади.

На сьогодні до складу Кабінету Міністрів входять Прем'єр-міністр України, Перший віце-прем'єр-міністр, 2 віце-прем'єр-міністри, Міністр Кабінету Міністрів України, 20 міністрів галузевих міністерств.

Діюча структура центральних органів виконавчої влади налічує 20 міністерств, 12 державних комітетів та інших центральних органів виконавчої влади, статус яких прирівнюється до Державного комітету України, 19 центральних органів виконавчої влади зі спеціальним статусом (у тому числі Міністерство економіки), 16 центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується Кабінетом Міністрів через відповідні міністерства [25].

На 31 грудня 2007 р. в Україні нараховувалось 276 599 державних службовців. До цієї кількості ввійшли державні службовці, які працюють в апаратах Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України і яким присвоюються ранги державних службовців, а не військові (спеціальні) звання [15].

Незначне зростання чисельності працюючих державних службовців зафіксовано в органах і установах, що забезпечують здійснення повноважень Президента України, Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. Аналізуючи віковий склад державних службовців, можна констатувати зростання чисельності молоді віком до

27 років включно, хоча питома вага працюючих цієї групи залишилась без змін (на рівні 25,6%).

Співвідношення чисельності чоловіків та жінок серед державних службовців у цілому по Україні становить 1:3 відповідно.

Аналіз кадрового складу державної служби приводить до висновку про необхідність більш активного використання інституту резерву кадрів для підвищення кваліфікації керівників і фахівців державного управління. Під кадровим резервом розуміється сформована на основі індивідуального добору і комплексної оцінки група працівників, що пройшла спеціальну підготовку і володіє професійними знаннями, діловими якостями й особистісними властивостями, необхідними для висунування на більш високі державні посади. Рішення проблеми власного кадрового забезпечення служб персоналу припускає створення системи професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації фахівців з управління персоналом.

З метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, згідно зі ст. 19 Закону України "Про державну службу" [6] може проводитися стажування у відповідному органі державної влади терміном до двох місяців із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи.

Порядок проходження стажування регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. № 804 [16].

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України "Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України "Про державну службу" від 17 червня 1994 р. № 423 [17] просування державного службовця, який пройшов стажування, а також прийняття на посаду державного службовця, який припинив державну службу у зв'язку з відставкою, може здійснюватися за рішенням керівника відповідного органу державної влади без конкурсного відбору.

У 2007 р. центральними та місцевими органами державної влади проводилася відповідна робота щодо виконання Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444 [18].

Значним напрямом роботи щодо залучення молоді на державну службу є професійна підготовка в магістратурах вищих навчальних закладів за спеціальністю "Державне управління" та "Державна служба", яка здійснюється у 10 вищих навчальних закладах IV рівня акредитації. За інформацією Управління ліцензування, акредитації та нострифікації Міністерства освіти і науки в Україні є 22 вищих навчальних заклади, які отримали ліцензію на право здійснення підготовки фахівців за напрямом 1501 "Державне управління".

Упроваджуючи державну молодіжну політику щодо використання перспективної молоді на державній службі, органами державної влади проводиться відбір студентської молоді з вищих навчальних закладів для включення її до кадрового резерву на заміщення посад державних службовців.

Одним із завдань кадрової політики є забезпечення підтримки сучасних методів та технологій управління персоналом на державній службі шляхом запровадження в усіх органах виконавчої влади локальну версію системи обліку державних службовців "Картка".

Система "Картка" створювалась та супроводжується на виконання Указу Президента України від 10 лютого 1995 р. № 1035 "Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних установ і організацій" [19]. Програма розрахована на облік державних службовців I-III категорій.

Після затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки [3] був поставлений ряд якісно нових завдань у системі державної служби, які покликані удосконалити схему збирання інформації про стан кадрового забезпечення державної служби, налагодити облік та статистичну звітність про склад державних службовців, провести аналіз складу за категоріями посад, освітою, стажем, віком, статтю, кількістю осіб, прийнятих на державну службу, в тому числі на конкурсній основі, шляхом стажування, кількості звільнених осіб та осіб, що підвищили кваліфікацію тощо, як в окремих регіонах, так і в цілому по Україні.

Одним із завдань інституту державної служби є забезпечення організованого, демократичного, правового та результативного державного управління за рахунок розвитку свого соціально-правового інституту та професіоналізації кадрового складу.

Головними виконавцями зазначеного завдання виступають кадрові служби, які здійснюють аналітичну та організаційну роботу з кадрового менеджменту, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, забезпечення їх безперервного навчання.

Стратегія реалізації впровадження системи управління персоналом в органах виконавчої влади України передбачає створення елементів корпоративної мережі системи управління державною службою, визначення основних компетентностей для посад державних службовців, навчання менеджерів з управління персоналом та виконання інших заходів на основі досліджень відповідно до підходів Європейського Союзу.

З цією метою пропонується вжиття таких заходів і виконання завдань:

- розвиток спроможності управління персоналом в системі державної служби: проведення спеціальних комунікативних заходів та тренінгів для служб управління персоналом (кадрових служб) органів виконавчої влади;
- визначення ключових компетентностей для основних груп посад державних службовців з метою конкретизації вимог до претендентів на зайняття цих посад;
- внесення змін до порядку проведення щорічної оцінки державних службовців, зокрема шляхом встановлення її зв'язку з плануванням роботи державного службовця, спрямованої на досягнення стратегічних цілей органу державної влади;
- підвищення ефективності роботи служб управління персоналом (кадрових служб) органів виконавчої влади усіх рівнів за рахунок впровадження автоматизованої системи обліку державних службовців I-VII категорій;
- забезпечення інституційної спроможності центрального органу виконавчої влади з питань державної служби через створення елементів корпоративної мережі системи управління державною службою.

Науково-технічний прогрес вимагає запровадження сучасних методів професійної діяльності державних службовців. Тому на сьогодні значно зростає роль управління персоналом, яка повинна на основі новітніх досліджень розробляти та оперативно втілювати нові форми та методи трудової діяльності в практику органів

державної влади, адже державні службовці - це насамперед спеціально підготовлені професіонали-управлінці.

Упровадження системи управління персоналом в інституті державної служби та подальше її удосконалення сприятиме забезпеченню цього інституту висококваліфікованими кадрами, підвищенню ефективності праці державних службовців.

На сьогодні в системі державної служби розробляються нові окремі напрями управління персоналом, які потребують глибокого розвитку та удосконалення. Такими напрямами є:

- на основі цілей (місії) органу здійснення аналізу робочих місць і розробка профілів компетентності; дослідження ринку праці (маркетинг) для добору персоналу;
- адаптація нових кадрів на робочому місці; формування корпоративної культури; мотивація персоналу; організація та проведення тематичних тренінгів; надання психологічної, консультативно-методичної допомоги державним службовцям та інше.

Удосконалення діяльності апаратів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади вимагає запровадження засобів оцінки ефективності діяльності органів виконавчої влади з метою оптимізації їх структури, порядків надання послуг і організаційних процесів у діяльності апарату.

З цією метою можливе проведення таких заходів:

- консультативно-методична підтримка впровадження вимог типового регламенту в центральних органах виконавчої влади;

- запровадження функціонального обстеження як постійного процесу аналізу завдань і функцій органів виконавчої влади на предмет їх відповідності реальним потребам суспільства та вимогам актів законодавства, а також на предмет відповідності структури органів виконавчої влади покладеним на них завданням і функціям;

- розроблення, впровадження та вдосконалення стандартів професійної діяльності державних службовців щодо надання послуг, запровадження систем управління якістю в діяльності органів виконавчої влади.

Підвищення результативності державного управління та посилення орієнтації влади на споживача її послуг полягає в удосконаленні організації роботи апаратів органів виконавчої влади.

На сьогодні однією із найсуттєвіших причин недостатньо ефективної діяльності системи органів виконавчої влади є проблеми, що полягають у неточному розподілі повноважень між ними:

- поєднання в одному органі виконавчої влади функцій нормативного регулювання за одночасної участі цього органу як виконавця та контролюючого органу в цій сфері;

- поєднання в одному органі функцій розподілу ресурсів (бюджетних коштів, ліцензій, дозволів) та контролю за цим розподілом;

- наявність об'єктивного конфлікту інтересів між різними функціями всередині одного органу;

- нечітке розмежування, перетинання та дублювання функцій між різними органами.

Підсумовуючи запропоноване вище, варто наголосити, що головною метою на шляху реформування державного управління є законодавче визначення основних засад діяльності органів виконавчої влади та функціонування державної служби, створення умов для професіоналізації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140 // Офіц. вісн. України. - 2006. - № 8. - Ст. 421.
2. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278 // Офіц. вісн. України. - 2004. - № 10. - Ст. 578.
3. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746 // Офіц. вісн. України. - 2004. - № 23. - Ст. 1554.
4. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України "Український прорив: для людей, а не політиків": Постанова Кабінету Міністрів України від 16 січ. 2008 р. № 14.
5. Про державну службу (нова редакція): Проект Закону України // Офіц. вебсайт Голодержслужби України.
6. Закон України про державну службу // Відом. Верховної Ради України. - 1993. - № 52. - Ст. 490.
7. Програма діяльності Кабінету Міністрів "Назустріч людям": Постанова Кабінету Міністрів України від 4 лют. 2005 р. // Офіц. вісн. України. - 2005. - № 6. - Ст. 348.
8. Кодекс добросовісної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави: Проект Закону України // Офіц. веб-сайт Голодержслужби України.
9. Юридична енциклопедія. - К.: Вид-во "Укр. енцикл.". - 2004. - Т. 2, 3.
10. Закон України про прийняття Конституції України і введення її в дію // Відом. Верховної Ради України. - 1996. - № 30. - Ст. 142.
11. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця: Наказ Голодержслужби від 23 жовт. 2000 р. № 58 // Офіц. вісн. України. - 2000. - № 45. - Ст. 1971.
12. Рекомендація Комітету міністрів Ради Європи державам-членам щодо кодексу поведінки посадовців органів державної влади та місцевого самоврядування // Офіц. веб-сайт Україно-американської програми партнерства громад.
13. Модельний кодекс поведінки державних службовців Ради Європи // Офіц. веб-сайт Україно-американської програми партнерства громад.
14. Про засади запобігання та протидії корупції: Проект Закону України // Офіц. веб-сайт Верховної Ради України.
15. Державна служба в цифрах (станом на 31.12.2007 р.) // Офіц. веб-сайт Голодержслужби України.
16. Постанова Кабінету Міністрів України від 1 груд. 1994 р. № 804 // Збір. постанов уряду України. - 1995. - № 2. - Ст. 35.
17. Про деякі питання застосування статей 4, 15 і 27 Закону України "Про державну службу": Постанова Кабінету Міністрів України від 17 черв. 1994 р. № 423 // Збір. постанов уряду України. - 1994. - № 10. - Ст. 252.
18. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 верес. 2003 р. № 1444 // Офіц. вісн. України. - 2003. - № 37. - Ст. 1997.
19. Про затвердження програми кадрового забезпечення державної служби та програми роботи з керівниками державних установ і організацій: Указ Президента України від 10 лют. 1995 р. № 1035.
20. *Луговий В.І.* Управління освітою: Навч. посіб. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності "Державне управління". - К.: Вид-во УАДУ, 1997.
21. *Нижник Н.* Україна - державне управління, шляхи реформування. - К.: Вид-во УАДУ, 1997.
22. *Дьомін О, Леліков Г., Сороко В.* Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби // Вісн. держ. служби України. - 2001. - № 2.

23. *Нижник Н., Биков Л., Коваленко С.* Організаційно-правові питання кадрового забезпечення апарату виконавчих органів // Командор. - 1999. - № 3-4.

24. *Атаманчук Г.В.* Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. пособие. - М.: ОАО "НПО" Экономика, 2000.

25. Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади: Указ Президента України від 15 груд. 1999 р. № 1573 // Офіц. вісн. України. - 1999. - № 50. - Ст. 2435.