

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



В. Л. Федоренко,
заслужений юрист України,
доктор юридичних наук, професор,
завідувач кафедри державної служби та кадрової політики,
Національна академія державного управління
при Президентові України

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОСВІТИ У СФЕРІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ І ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ПРИ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ У ГАЛУЗІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Стаття присвячена визначенню та науковому обґрунтуванню пріоритетних напрямів удосконалення освіти у сфері кадрової політики і державної служби при підготовці фахівців у галузі знань «Державне управління». Аналізуються сучасні виклики державному управлінню в Україні та виявляються шляхи реформування державної служби і якісної підготовки корпусу державних службовців, які реалізовуватимуть Угоду про асоціацію України з ЄС і президентську програму реформ «Стратегія – 2020».

Систематизується та обґрунтовується зміст таких основних компонентів знань у сфері кадрової політики і державної служби, як: державна кадрова політика; державна служба в Україні; керівник і розвиток лідерства на державній службі; етика та етикет державного службовця. Пропонується посилення відповідних компонентів знаннями про формування та діяльність державної служби у державах-учасницях ЄС.

Ключові слова: державне управління, кадрова політика, державна служба, реформа державної служби, державний службовець, підготовка фахівців з державного управління.

V. L. Fedorenko,
*Honored Lawyer of Ukraine, Doctor of Law, Professor,
Head of Civil Service and Personnel Policy, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

RATIONALIZATION AND IMPROVEMENT OF EDUCATION IN PERSONNEL POLICY AND PUBLIC SERVICE FOR SPECIALIST IN PUBLIC ADMINISTRATION

The article is devoted to defining and scientific justification of the priority directions on the improvement of education in the field of personnel policy and civil service regarding the preparation of specialists in the field of knowledge «Public administration».

The current challenges to the public administration in Ukraine are analyzed. Approaches to reform civil service and qualified training of civil servants who will implement the Agreement on the Association between the EU and Ukraine, as well as presidential reformation program «Strategy – 2020» are revealed. The content of the main components of knowledge in the field of personnel policy and public administration (i.e. state personnel policy, civil service in Ukraine, leader and leadership development in the civil service, Ethics and Etiquette of the civil servant) is systematized and generalized. It is proposed to strengthen the relevant components of knowledge about the formation and activities of civil service in the EU Member States.

Key words: public administration, personnel policy, civil service, civil service reform, civil servant, public administration training.

В. Л. Федоренко,
заслуженный юрист Украины, доктор юридических наук, профессор,
заведующий кафедрой государственной службы и кадровой политики,
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

ПРІОРИТЕТНІ НАПРАВЛЕННЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПОДГОТОВКЕ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Статья посвящена определению и научному обоснованию приоритетных направлений усовершенствования образования в сфере кадровой политики и государственной службы при подготовке специалистов в отрасли знаний «Государственное управление».

Аналізуються сучасні виклики державному управлінню в Україні та виявляються шляхи реформування державної служби та якості підготовки корпусу державних службовців, які будуть реалізовувати Договір про асоціацію України з ЄС та президентську програму реформ «Стратегія – 2020». Систематизується та обобщається зміст основних компонентів знань у сфері кадрової політики та державної служби, як: державна кадрова політика; державна служба в Україні; керівник та розвиток лідерства на державній службі; етика та етикет державного службовця. Пропонується посилення відповідних компонентів знань про формування та діяльність державної служби в країнах-учасницях ЄС.

Ключові слова: державне управління, кадрова політика, державна служба, реформа державної служби, державний службовець, підготовка фахівців по державному управлінню.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Стрімкий перебіг сучасних політичних і управлінських процесів у 2014 р. ставить перед Україною нові виклики та завдання, яких до сьогодні наша країна ще не знала. Революція гідності, повернення до парламентсько-президентської форми державного правління, окупація АР Крим, перемога в першому турі президентських виборів П. Порошенка, оборона Сходу України від терористів, а з серпня 2014 р. й російських військ, із застосуванням усіх видів озброєння в режимі антитерористичної операції (АТО), позачергові вибори народних депутатів України, проголошення главою держави «Стратегія – 2020», що започатковує низку важливих реформ у державі, та інші події [11, с. 102] утвердили нові для України політичні та управлінські реалії.

На сьогодні не лише українське суспільство, а й міжнародна спільнота, насамперед США і держави-учасниці ЄС, очікують від вищого керівництва держави започаткування невідкладних системних реформ у всіх сферах державного управління та суспільного розвитку в Україні. Ці реформи зумовлені не лише складною військово-політичною, державно-управлінською, соціально-економічною та гуманітарною ситуацією в державі, пов'язаною з вищезгаданими подіями, а й зобов'язаннями України перед Європейським Союзом, що випливають з Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, синхронно ратифікованої 16 вересня 2014 р. Верховною Радою України та Європейським Парламентом. Ця Угода є найбільшим за своїм обсягом і тематичним охопленням міжнародно-правовим документом за всю історію України. Вона визначає якісно новий формат відносин між нашою державою та ЄС на принципах «політичної асоціації та економічної інтеграції» [9] і виступає стратегічним дороговказом майбутніх реформ в Україні.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Необхідність більш ґрунтовної систематизації та обґрунтування змісту основних компонентів знань у сфері кадрової політики

і державної служби, посилення відповідних компонентів знань про формування та діяльність державної служби у державах-учасницях ЄС зумовлено низкою важливих факторів. Відповідно, і в Україні формування системи підготовки державних службовців, зокрема і з питань реалізації державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України, професійної підготовки державно-управлінських кадрів у контексті сучасних тенденцій входить до кола наукових інтересів таких визнаних вітчизняних фахівців, як В.Луговий [3–4], Ю.Ковбасюк [1–2] та ін.

Проте навряд чи в когось викликає сумнів те, що державна служба в Україні потребує нагального реформування та сутнісного оновлення. Адже на сьогодні не лише філософія державної служби, а навіть законодавче забезпечення відповідного правового режиму зберігає архаїчний і колізійний характер.

Як відомо, державна служба України продовжує регулюватись прогресивним на час прийняття, але на сьогодні доволі застарілим Законом України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. [6]. Натомість нова редакція Закону України «Про державну службу», прийнята парламентом 17 листопада 2011 р., не вступила в дію [7]. Пункт 1 прикінцевих і перехідних положень цього Закону, в частині його вступу в дію, пролонговано до 1 січня 2015 р. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» від 19 грудня 2013 р.

Формулювання цілей (мети) статті. В основу дослідження як основну мету покладено необхідність більш ґрунтовної систематизації та обґрунтування змісту таких основних компонентів знань у сфері кадрової політики і державної служби, як: державна кадрова політика; державна служба в Україні; керівник і розвиток лідерства на державній службі; етика та етикет державного службовця. Також автором пропонується посилення відповідних компонентів знаннями про формування та діяльність державної служби в державах-учасницях ЄС.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Незважаючи на те, що Угода про асоціацію між Україною та ЄС набере чинності після її

ратифікації всіма високими договірними сторонами¹, ст. 486 цього стратегічного документа передбачає, що уже з 1 листопада 2014 р. здійснюється її тимчасове застосування до набрання нею чинності.

Відповідно уже нині Україна зобов'язана розпочати проведення низки взаємопов'язаних і узгоджених між собою реформ, які повинні створити дієві механізми для реалізації та забезпечення прав і свобод людини в Україні, утвердження демократії та верховенства права, розбудови громадянського суспільства та його основних інститутів, реалізації концепту «сервісної держави», що наблизить Україну до вимог і стандартів єдиного європейського адміністративного простору, а також досягти низки інших цілей, необхідних для забезпечення не лише асоціації, а й вступу України до складу Європейського Союзу.

Очевидно, що відповідні системні реформи в Україні та їх результати й наслідки значною мірою залежать як від політичної волі реформаторів і підтримки їх ініціатив громадянським суспільством та бізнесом, так і від суб'єктів, які безпосередньо втілюватимуть ці реформи у життя. Передусім від державних службовців – громадян України, які публічно, професійно і політично неупереджено здійснюють цілеспрямовану діяльність щодо практичного виконання своїх функцій і повноважень, у межах і у спосіб, визначених Конституцією та законами України.

Нині рельєфними є процеси залучення бізнес-персоналу, включаючи топ-менеджерів провідних вітчизняних компаній, а також громадських діячів до здійснення державної влади в Україні. При цьому йдеться не лише про залучення відповідних суб'єктів до державного управління на засадах учасницької чи консолідарної демократії, а про надання їм преференцій при реалізації права на доступ до професії в державній службі. Такі процеси, на наш погляд, є позитивними, оскільки представники бізнесу та громадськості вносять в державну службу та державне управління не лише нові методи й підходи до розв'язання проблем, що нині постали перед державою, а й наповнюють державну службу та державне управління новими цінностями й ідеалами, новою філософією, в

основі якої лежать успішно зарекомендовані концепти і практики бізнес-стратегій, громадських компаній (адвокатів) тощо.

Водночас широке залучення до державної служби представників бізнес-персоналу та інститутів громадянського суспільства не спростовує й давно відомого в науці державного управління феномену їх світоглядно-професійної відмінності від кар'єрних державних службовців. Топ-менеджмент у бізнесі – це передусім управлінці, належно вмотивовані на досягнення поставленої мети у будь-який спосіб, тобто це люди мети, завдань і мотивацій. Натомість державні службовці є людьми управлінських режимів і процедур, чия мотивація ґрунтується на здійсненні кар'єри, постійному, хоча й мінімальному правовому та соціальному захисті.

Відмінною є ситуація з представниками інститутів громадянського суспільства, які за умов кризи партійно-політичної системи в Україні² усе частіше не лише утверджують свою соціальну активність, у тому числі і в таких нових для України сферах, як волонтерська робота, а й, по суті, займають нішу політичних партій, делегуючи своїх представників до органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Водночас висока соціальна активність та публічність представників громадянського суспільства нерідко стає причиною того, що, обіймаючи керівні посади на державній службі, вони часто продовжують залишатися громадськими діячами і здійснюють незавжди конструктивну критику державного апарату, частиною якого вони вже, власне, і стали. Очевидно, що патріотизм і ініціативність представників громадянського суспільства, рекрутованих нині в той чи інший спосіб на державну службу, має своєчасно примножуватись знаннями, навичками і вміннями у сфері державного управління.

Разом з тим нові тренди в розвитку державної служби, зокрема щодо залучення до неї представників бізнесу та інститутів громадянського суспільства, безсумнівно, є позитивними. Особливо якщо взяти до відома тезу про те, що ці суб'єкти мають доповнювати, а не підмінювати собою корпус дер-

¹ На сьогодні Угода ратифікована Україною та Європейським парламентом 16 вересня 2014 р., а також такими країнами-членами ЄС: Румунія – 2 липня 2014 р., Литва – 8 липня 2014 р., Латвія – 14 липня 2014 р., Болгарія – 24 липня 2014 р., Мальта – 21 серпня 2014 р., Словаччина – 24 вересня 2014 р., Естонія – 4 листопада 2014 р.

² До Верховної Ради України VIII скликання потрапляють шість суб'єктів, обраних за пропорційною виборчою системою: Народний фронт, Блок Петра Порошенка, «Самопоміч», Опозиційний блок, Радикальна партія О. Ляшка та «Батьківщина». Більшість цих суб'єктів є лідерськими («іменними») силами із нерельєфними політичними програмами, чи навіть із відсутністю таких програм. Опозиційний блок є функціональною силою, яка вже в назві визначила свою соціально-політичну функцію. «Самопоміч» є новою і перспективною політичною силою, яка водночас до часу проходження до парламенту має у своїй діяльності всі ознаки популярного громадського руху.

жавних службовців. Разом з тим ця теза не означає, що нині корпус державної служби є ефективним і здатним розв'язувати поставлені перед ним політико-правовими і державно-управлінськими реаліями сьогодення завдання.

Науково-експертне середовище схиляється до думки, що «Закон про державну службу» 2011 р. не вступить у дію взагалі, а на заміну йому буде прийнято новий закон. Але позачергові вибори народних депутатів України восени 2014 р., наступна «коаліціада», подальше формування керівних органів парламенту та формування нового Уряду України в поєднанні з нагальною необхідністю прийняття закону про Державний бюджет України на 2015 р., можуть призвести до ситуації, коли Закон «Про державну службу» 2011 р., без подовження Верховною Радою України VIII скликання марафонію на його вступ у дію, зруйнує з 1 січня наступного року і без того розбалансовану на сьогодні систему державної служби в Україні.

Новий законопроект «Про державну службу» на сьогодні розроблений та презентований 26 вересня 2014 р. Національним агентством України з питань державної служби на VI Рішельєвських академічних читаннях у м. Києві. Нині він доопрацьовується розробниками для погодження з зацікавленими суб'єктами і внесення на розгляд Кабміну. Новели цього законопроекту заслуговують на увагу, оскільки запроваджують нову, європейську філософію державної служби в Україні.

Здійснюючи підготовку магістрів державного управління, слід брати до уваги і той чинник, що реформування державної служби відбувається синхронно, а подекуди й паралельно, із президентськими ініціативами щодо внесення змін до Конституції України в частині децентралізації публічної влади в державі; оптимізацією системи міністерств і інших центральних органів виконавчої влади, започаткованою постановою Кабміну від 10 вересня 2014 р. № 442; завершенням розробки Мінрегіонбудом законопроекту «Про адміністративно-територіальний устрій» та проектів нових редакцій законів «Про місцеве самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації», покликаних втілювати принцип децентралізації публічної влади і посилити місцеве самоврядування тощо.

Названі та інші чинники [10] мають на сьогодні важливий вплив на підготовку магістрів у галузі державного управління та, у свою чергу, зумовлюють: а) прогностичний, випереджальний характер оновлюваних магістерських програм у однойменній галузі знань. Зміст і процес підготовки магістрів державного управління повинен орієнтуватися на запити держави, а не на можливості

центрів і ВНЗ, що здійснюють підготовку відповідних фахівців; б) перехід від позитивістських підходів формування знань з державного управління, що ґрунтуються здебільшого на вивченні абстрактних, а подекуди й схоластичних чи відверто застарілих теорій державного управління чи на наукових коментарях положень чинного законодавства про державне управління та державну службу, до постпозитивістської методології та методики надання практично орієнтованої суми знань, необхідної для виконання державним службовцем своїх завдань і функцій; в) поєднання фундаментальних знань із державного управління з новітніми знаннями в цій сфері, що формуються відповідно до поширеної у світі концепції «Newsroom», коли у процесі навчання професорсько-викладацький склад і магістри залучаються до активної роботи над розробленням актуальних профільних законопроектів, концепцій, програм, методик, розглядають конкретні проблемні ситуації в державному управлінні (від службових розслідувань щодо керівників центральних органів виконавчої влади – до урядової кризи), а державні службовці-управлінці йдуть до магістрів в аудиторію, щоб методом «розумової атаки» (brainstorming) напрацювати підходи для розв'язання традиційних і нових проблем на державній службі; г) системне запровадження методології та методики підготовки магістрів державного управління (публічного адміністрування), що є актуальними в державах-учасниках ЄС, формування системних знань про загальне та особливе в організації та функціонуванні державної служби в країнах Євросоюзу; д) напрацювання ефективних методик здійснення діагностики та оцінки отриманих здобувачами знань у сфері державного управління, а також зворотного зв'язку з випускниками, які працюють на державній службі, з метою оперативного коригування та актуалізації робочих навчальних програм і організації перехресного контролю за проходженням магістрами навчальних практик.

Ці й інші тренди, а також завдання, що нині визначені Законом України «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 р., передусім щодо надання здобувачам вищої освіти належних «динамічних комбінацій знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, які визначають здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність» [5], сприяють переосмисленню сутності й змістового наповнення такого важливого компоненту магістерської програми з державного управління, як знання про державну службу та кадрову політику.

Адже майбутній фахівець із державного управління має отримати ту суму знань, умінь і навичок, що допоможе йому не лише ефективно здійснювати свої повноваження, а й стати кар'єрним державним службовцем, потенційним лідером на державній службі, вмотивованим для служіння народу та державі. Не менш важливим, у контексті реалізації Україною Угоди про асоціацію з ЄС, є і ознайомлення майбутнього фахівця з кращими європейськими моделями й практиками державної служби та набуття ним умінь запроваджувати відповідні здобутки у вітчизняній державно-управлінській практиці.

Ці та інші знання фахівці у галузі знань «Державне управління» на сьогодні ефективно формуються всіма кафедрами та підрозділами Національної академії державного управління при Президентові України. Але важлива та відповідальна функція формування компоненту знань про кадрову політику й державну службу, а також практичних навичок в цій сфері належить насамперед профільній кафедрі Академії – кафедрі державної служби та кадрової політики.

Зважаючи на вимоги Закону України «Про вищу освіту», а також завдання та виклики, які на сьогодні постали перед державною службою в Україні, найбільш перспективними для оновленої магістерської програми із державного управління, на нашу думку, будуть такі компоненти знань у сфері кадрової політики і державної служби, як: 1) державна кадрова політика; 2) державна служба в Україні; 3) керівник і розвиток лідерства на державній службі; 4) етика та етикет державного службовця.

Не секрет, що юридична складова компетенції державного службовця в частині його власного статусу є сферою безпідставних сподівань державних службовців лише на кадрові підрозділи відповідних органів державної влади. Натомість положення Закону України «Про державну службу» та інших актів чинного законодавства у цій сфері мають стати інструментарієм для посилення державним службовцем свого статусу. Зокрема, багато державних службовців, щодо яких було застосовано положення Закону України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 р. [8], підтримували режим експрезидента В.Януковича не лише з ідеологічних переконань чи за обіцянку незаконного збагачення, а й через ігнорування гарантій проходження державної служби, зокрема в частині невиконання злочинних наказів і доручень, закладених у чинному законодавстві про державну службу.

Важливою складовою знань магістрів про державну мають стати і їх знання про адміністратив-

ну та матеріальну відповідальність державних службовців і про нову антикорупційну політику держави. Державні службовці мають розуміти сутність і зміст деліктів на державній службі, мати навички проведення службових розслідувань та усвідомлювати зміст і наслідки санкцій, що застосовуються до державних службовців, які порушили чинне законодавство. Не менш важливими є й знання про сутність і зміст конфлікту інтересів на державній службі та шляхи і методи запобігання та їх подолання, а також про вимоги антикорупційного законодавства до державних службовців.

Не менш важливим ніж названий вище для державних службовців є й компонент знань про соціальний, управлінський і правовий статус керівника та розвиток лідерства на державній службі. При цьому магістри державного управління мають опанувати навички і прийоми не лише індивідуального розвитку лідерства в органах державної влади, а й уміння утверджувати та змінювати лідерські позиції органу державної влади в механізмі Української держави.

Важливим елементом розвитку лідерства на державній службі має стати й використання потенціалу тестування слухачів з метою діагностики їх лідерських задатків на державній службі, виявлення шляхів їх розвитку та діагностики за результатами навчання. Перспективним вбачається й створення в НАДУ лабораторії тестування вмінь і навичок державних службовців.

Завершувати систему основоположних знань у сфері кадрової політики і державної служби, знання про етику державної служби, а також про етикет державних службовців. Ці знання формують світоглядні засади державної служби, а також знання та навички про етикет і протокол на державній службі.

Серед факультативних компонентів, що формують знання, навички і вміння магістрів у сфері кадрової політики і державної служби, перспективними вбачаються: а) теоретичні знання про державну службу та кадрову політику з урахуванням євроінтеграційного руху України, у тому числі й засновані на компаративістських підходах; б) знання та навички практичної кадрової роботи. Найбільш перспективними в цьому напрямі є такі факультативні модулі: 1) правове регулювання та організація державної (публічної) служби в державах-учасниках ЄС; 2) компетенції і лідерські якості державного службовця в Україні та країнах ЄС; 3) управління й організація роботи вищого корпусу державної служби; 4) рекрутинг та адаптація персоналу на державній службі; 5) навчання та розвиток кар'єри на державній службі; 6) кадрове діловодство на державній службі; 7) ведення дисциплінарних проваджень на державній службі та ін.

Опанування зазначеними компонентами магістерської програми сприятиме, на наше переконання, формуванню в майбутніх фахівців у галузі державного управління наступних компетенційних компонентів:

- розуміння сутності та змісту державної кадрової політики, опанування прийнятними в контексті євроінтеграції України методами і методами її формування й реалізації;

- усвідомлення мети, сутності та змісту процесів євроінтеграції України у сфері кадрової і політики державної служби в контексті утвердження таких універсальних цінностей, як повага та захист прав і свобод людини, утвердження демократії та верховенства права;

- схильність і спроможність до застосування інноваційних підходів у організації державної служби, враховуючи досвід країн ЄС, США, пострадянських республік, що досягли успіхів у відповідній сфері;

- здатність організовувати та удосконалювати (реформувати) управління державною службою виходячи з позитивного досвіду державної (публічної) служби у країнах ЄС;

- спроможність успішно реалізовувати свої професійні завдання, функції та повноваження на державній службі на основі використання кращих практик держав-учасниць ЄС у сфері реалізації державної (публічної) служби;

- здатність забезпечувати інституційне лідерство ввіреного підрозділу на державній службі, формувати і відстоювати загальне бачення стратегічного розвитку свого підрозділу;

- вміння і навички залучати інститути громадянського суспільства та представників науково-експертного середовища до участі в державному управлінні, взаємодіяти із зазначеними суб'єктами в контексті утвердження в Україні поширеної в країнах ЄС моделі «сервісної держави»;

- готовність забезпечувати високий рівень морально-етичних відносин на державній службі, як

серед державних службовців, так і з громадянами, яким державний службовець надає адміністративні та інші публічні послуги, передбачені чинним законодавством;

- здатність запобігати конфліктам інтересів та будь-яким виявам корупційних діянь на державній службі та ін.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, державна кадрова політика вбачається системою знань про формування та реалізацію державою політики у сфері селекціонування, підготовки й перепідготовки, кар'єрного просування та правового і соціального захисту державних службовців, а також щодо вимог до професійної компетенції державних службовців. При цьому важливими є знання не лише про загальну кадрову політику держави, а й про особливості галузевої кадрової політики.

Варто зазначити, що державна служба в Україні, у свою чергу, є продовженням та логічним завершенням знань про формування та реалізацію загальнодержавної та секторально-галузевої кадрової політики і передбачає надання магістрам державного управління знань про сутність, зміст і особливості правового режиму державної служби, його нормативно-правове та організаційно-управлінське забезпечення, правовий статус державного службовця, порядок його кар'єрного зростання. Відповідні знання та навички не повинні зводитись лише до системного засвоєння положень Закону України «Про державну службу», але знання чинного законодавства про державну службу та вміння застосовувати його на практиці є вкрай актуальними для державних службовців.

Визначені та обгрунтовані пріоритетні напрями удосконалення освіти у сфері кадрової політики і державної служби при підготовці фахівців у галузі знань «Державне управління» не можна вважати аксіоматичними. Очевидно, що удосконалення освіти у цій сфері вимагає подальших фахових дискусій науковців і практиків.

Список використаних джерел

1. Ковбасюк Ю. В. Підготовка управлінських кадрів як складова державної кадрової політики / Ю. В. Ковбасюк // Аналітика і влада : журн. експертно-аналіт. матеріалів і наук. пр. – 2012. – № 6. – С. 11–16.
2. Ковбасюк Ю. Сучасна кадрова політика в державному управлінні / Ю. Ковбасюк // Віче : теорет. і громад.-політич. журн. – 2011. – № 2. – С. 19–21.
3. Луговий В. Професійна підготовка державно-управлінських кадрів у контексті сучасних тенденцій / В. Луговий // Вісн. НАДУ. – 2004. – № 3. – С. 11–20.

References

1. Kovbasyuk Yu. V. Pidgotovka upravlins'ky'x kadriv yak skladova derzhavnoyi kadrovoyi polity'ky' [Tekst] / Yu. V. Kovbasyuk // Anality'ka i vlada : zhurn. ekspertno-analit. materialiv i nauk. prac'. – 2012. – # 6. – S. 11-16. [Management training as part of personnel policy].
2. Kovbasyuk Yu. Suchasna kadrova polity'ka v derzhavnomu upravlinni [Tekst] / Yu. Kovbasyuk // Viche : teoret. i gromad.-polity'ch. zhurn. – 2011. – # 2. – S. 19-21. [Modern personnel policy in public administration].
3. Lugovyj V. Profesijna pidgotovka derzhavno-upravlins'ky'x kadriv u konteksti suchasny'x tendencij

4. Луговий В. Створення системи підготовки державних службовців з питань реалізації державної політики у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції України: організаційно-навчальні аспекти / В. Луговий // Євроатлантикінформ. – 2005. – №5. – С. 4–80.
5. Про вищу освіту : Закон України від 1 лип. 2014 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2014. – № 37–38. – Ст. 2004.
6. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
7. Про державну службу: Закон України від 17 січ. 2011 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273.
8. Про очищення державної влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2014. – 2014. – № 44. – Ст. 2041.
9. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=246581344
10. Федоренко В. Л. Генезис системи центральних органів виконавчої влади в Україні в 2005–2014 роках: тенденції та перспективи / В. Л. Федоренко // Актуальні проблеми становлення та розвитку держави і права України : матеріали міжвуз. наук. семінару (м. Івано-Франківськ, 9–10 жовт. 2014). – Івано-Франківськ : Івано-Франк. ун-т права ім. Короля Данила Галицького, 2014. – С. 27–32.
11. Федоренко В. Л. Кадрова політика та державна служба як важливий компонент підготовки фахівців у галузі знань «Державне управління» / В. Л. Федоренко // Підготовка фахівців у галузі знань «Державне управління» : вимоги до змісту та відповідність сучасним викликам : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (м. Київ, 6–7 листоп. 2014 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2014. – С. 102–104.
- [Tekst] / V. Lugovyj // Visnyk NADU. - 2004. – #3. – S. 11-20. [Professional training of civil service executives in the context of modern trends].
4. Lugovyj V. Stvorennya sy'stemy' pidgotovky' derzhavny'x sluzhbovciv z py'tan' realizaciyi derzhavnoyi polity'ky' u sferi yevropejs'koyi ta yevroatlanty'chnoyi integraciyi Ukrayiny' : organizacijno-navchal'ni aspekty' [Tekst] / V. Lugovyj // Yevroatlanty'kinform. – 2005. – #5. – S. 4-80. [Creating a system of civil service training on the implementation of the state policy in the sphere of European and Euro-Atlantic integration of Ukraine: organizational and educational aspects].
5. Pro vy'shhu osvitu : Zakon Ukrayiny' vid 1 ly'pnya 2014 r. // Vidomosti Verxovnoyi Rady' Ukrayiny'. – 2014. – # 37-38. – St. 2004. [Law of Ukraine about the Higher Education].
6. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrayiny' vid 16 grudnya 1993 r. // Vidomosti Verxovnoyi Rady' Ukrayiny'. – 1993. – # 52. – St. 490. [Law of Ukraine about the Public service].
7. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrayiny' vid 17 sichnya. 2011 r. // Vidomosti Verxovnoyi Rady' Ukrayiny'. – 2012. – # 26. – St. 273. [Law of Ukraine about the Public service].
8. Pro ochy'shennya derzhavnoyi vlady' : Zakon Ukrayiny' vid 16 veresnya 2014 r. // Vidomosti Verxovnoyi Rady' Ukrayiny'. – 2014. – 2014. – # 44. – St. 2041. [Law of Ukraine about the purification government].
9. Uгода pro asociaciyu mizh Ukrayinoyu ta Yevropejs'ky'm Soyuzom ; [Elektronny'j resurs]. – Rezhy'm dostupu: http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=246581344 [The Association Agreement between Ukraine and the European Union].
10. Fedorenko V. L. Genezy's sy'stemy' central'ny'x organiv vy'konavchoyi vlady' v Ukrayini v 2005-2014 rokax: tendenciyi ta perspekty'vy' / V. L. Fedorenko // Aktual'ni problemy' stanovlennya ta rozvy'tku derzhavy' i prava Ukrayiny' : materialy' mizhvuz. nauk. seminaru (m. Ivano-Frankivs'k, Ivano-Frankivs'ky'j universy'tet prava imeni Korolya Dany'la Galy'cz'kogo, 9-10 zhovtnya 2014). – Ivano-Frankivs'k, 2014. – S. 27-32. [The genesis of the Central Executive power in Ukraine in 2005-2014 years: Trends and Prospects].
11. Fedorenko V. L. Kadrova polity'ka ta derzhavna sluzhba yak vazhly'vy'j komponent pidgotovky' faxivciv u galuzi znan' «Derzhavne upravlinnya» / V. L. Fedorenko // Pidgotovka faxivciv u galuzi znan' «Derzhavne upravlinnya» : vy'mogy' do zmistu ta vidpovidnist' suchasny'm vy'kly'kam : materialy' shhorichnoyi nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastyu (m. Ky'yiv, 6-7 ly'stopada 2014 r.) / za zag. red. Yu. V. Kovbasyuka, M. M. Bily'ns'koyi, V. M. Soroko. – K. : NADU, 2014. – S. 102-104. [Personnel policy and public service as an important component of training in the field of knowledge “public administration”].