

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток



№ 4, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 351

Г. О. Сабодощ,
к. е. н., доцент кафедри макроекономіки та державного управління,
Київський національний економічний університет ім.Вадима Гетьмана
А. А. Константінова,
студентка 4 курсу факультету економіки та управління,
Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

АДМІНІСТАРТИВНО-ДЕРЖАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

G. A. Sabadosh,
k. e. n., lecturer department of macroeconomics and public administration,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
A. A. Konstantinova,
4th year student of the Faculty of Economics and Management,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

ADMINISTRATIVE STATE MANAGEMENT AS A TOOL FOR REORGANIZATION OF STATE STAFFING

Викладено результати дослідження ефективності державного кадрового забезпечення. Робиться акцент на місії державного управління – розвитку національної економіки і суспільства в цілому. В статті розглянуто основні тенденції реформації державного кадрового забезпечення в розвинутих країнах. Основну увагу приділено аналізу якісного і кількісного складу державної служби. Виділяються негативні тенденції у кадровому складі державних службовців. Порушення основних принципів державної кадрової політики в сукупності з високим рівнем корупції призвело до зниження макроекономічних показників. Автором робиться акцент на ролі адміністративно-державного менеджменту в реалізації адміністративної реформи, головною метою якої, підвищення ефективності державного управління. На підставі аналізу розвитку концепції державно - адміністративного менеджменту і реформаторської діяльності у розвинутих країнах доводиться доцільність впровадження адміністративно – державного менеджменту в процес реалізації адміністративної реформи.

The results of study of the effectiveness of state staffing. Emphasis on the mission of the government - the development of national economy and society in general. This paper reviews the main trends of the Reformation state of staffing in developed countries. The focus is on the analysis of qualitative and quantitative composition of the civil service. Provision negative trends cadre of civil servants. Violation of the basic principles of personnel policy, coupled with high levels of corruption lead to lower macroeconomic indicators. The author focuses on the role of administrative management in public administration reform, whose main goal, improving the efficiency of public administration. Based on the analysis of the concept of state - administrative management and reform efforts in the developed countries have the urgency to implement administrative - State management in the process of administrative reform

Ключові слова: адміністративно-державний менеджмент, державне управління, ефективність, кадрове забезпечення, національна економіка,.

Keywords: state staffing, administration and public management, public administration, efficiency, staffing, national economy.

Постановка проблеми. Намагання України подолати кризу, а також аналіз результатів демократичних перетворень крізь призму впливу сучасних світових тенденцій свідчать про необхідність підвищення ефективності та результативності державного управління, зокрема системи державного кадрового забезпечення. Це передбачає впровадження якісно нових інституційних форм та інноваційних управлінських технологій, які покликані вирішувати актуальні проблеми та завдання державного кадрового забезпечення.

Вивчення зарубіжного досвіду реформ державного сектору, їх адаптація та впровадження у вітчизняну систему державного управління сьогодні виступають одними із пріоритетних завдань адміністративно-державного менеджменту.

Надзвичайно важливим для України виступає міжнародний реформаторський досвід, зокрема Америки, Японії та, насамперед, Європейського регіону. Така тенденція пояснюється стратегічною орієнтацією України на останній, а також його значними успіхами та досягненнями у держсекторі, про які відомо в усьому світі.

Обраний напрямок розвитку України передбачає не лише уніфікацію норм національного законодавства з нормами ЄС, а й реструктуризацію органів державної влади, яка передбачає реформи перш за все у кадровому забезпеченні з відповідним постійним контролем над якістю останнього. Європейські, американські та японські стандарти державної служби представляють собою об'єктивність, справедливість, неупередженість та відданість суспільним інтересам. Оскільки ефективності управлінських рішень виступає критерієм компетенції держслужбовців, переорієнтація кадрового забезпечення вітчизняного державного управління на міжнародні стандарти робить актуальним також і питання щодо підвищення рівня професійності службовців держсектору. Таким чином, вивчення та впровадження багаторічного досвіду реформ державного кадрового забезпечення за рахунок впровадження інноваційних інструментів адміністративно-державного менеджменту виступає об'єктивною необхідністю у ефективному розвитку України.

Аналіз досліджень і публікацій. Розробкою питання кадрового забезпечення державного управління займалось чимало як закордонних так і вітчизняних

дослідників. Значний вклад у розробку проблематики зробили такі дослідники як С. Серьогін, Ю. Шаров, Т. Кагановська, М. Криштанович, Н. Нижник, Н. Гончарук, М. Лахижі, Л. Пашко, М. Пірен, Г. Іздебський, М. Кулеш, Й. Святкевич та багато інших ін.

До фундаментальних досліджень теорії і практики адміністративного менеджменту віднесено праці А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвіка. Проблемам адміністративного менеджменту у сучасних умовах присвячені наукові видання зарубіжних вчених О.В. Райченко, І. Адієса та А.Н. Фомичева. До робіт українських науковців віднесено навчальний посібник Б. В. Новікова, Г. Ф. Сніюка, П. В. Круша, наукові публікації Смірної І.С., О.М. Англіова та І.С. Педак. Вітчизняними авторами були досягнуті наукові результати в галузі теоретичних основ вирішення даної проблеми, разом з тим, аналіз публікацій вчених з проблем адміністративного менеджменту свідчить, що в теорії адміністративного менеджменту існують різні позиції щодо сутності і реалізації механізмів адміністративно-державного менеджменту.

Мета і завдання дослідження. Запорукою успішного вирішення суспільством основних завдань є наявність цілеспрямованої високопрофесійної системи адміністративно-державного управління.

Основною метою статті є аналіз світового досвіду кадрового забезпечення державного управління, виокремлення окремих ефективних елементів та розгляд можливості впровадження їх в Україні.

Виклад основного матеріалу. Для реалізації програми виходу національної економіки України з тотальної кризи необхідно створити мобільну систему державного управління. Враховуючи трансформаційний стан практично усіх країн світу, сьогодні кадрове забезпечення у галузі державного управління представляє собою не просто комплекс дій, направлених на пошук, оцінку і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою [1], сьогодні воно представляє ключ до оновлення інституту державної служби, підвищення престижу державної служби, запобігання непрофесіоналізму та некомпетентності під час формування кадрового потенціалу [2, с. 55]. Виходячи з цього, державне кадрове забезпечення можна вважати основним структурним елементом державної кадрової політики, яка представляє собою політику держави у сфері державної служби, головною метою якої є вдосконалення кадрового потенціалу, створення дієздатного державного апарату, спроможного ефективно здійснювати завдання та функції Української держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них функцій [3].

За більш ніж двадцять років незалежності України, кадрове забезпечення державного управління цілком себе дискредитувало. Така тенденція склалася на фоні загального ускладнення соціально-економічної обстановки у країні та унаслідок загального погіршення умов життя та праці, росту корупції як серед державних службовців так і серед посадових осіб місцевого самоврядування, серйозної політичної нестабільності у країні, відсутності якісної профільної освіти та багатьох інших факторів.

Так, як видно з таблиці 1, лише протягом останніх п'яти років у структурі корпусу державних службовців відбулися деякі трансформації. Зокрема йдеться про загальне збільшення чисельності керівників на фоні загального зменшення числа спеціалістів. Вищезазначена тенденція вказує на збільшення кількості підрозділів (відділів, управлінь, департаментів, служб, міністерств) і, як результат роздроблення управлінських задач, ігнорантя обтяження організаційної структури, що зменшує ефективність функціонування державної служби і збільшує об'єми фінансування.

Таблиця 1.

Динаміка кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями посад

| Загальна кількість осіб | | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-------------------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | | 379289 | 384197 | 379283 | 367308 | 372856 |
| Керівники | Всього осіб | 114994 | 117688 | 116769 | 114741 | 116 781 |
| | у відсотках до загальної чисельності | 30,32 | 30,63 | 30,79 | 31,24 | 31,32 |
| Спеціалісти | Всього осіб | 264295 | 266509 | 262514 | 252567 | 256 075 |
| | у відсотках до загальної чисельності | 69,68 | 69,37 | 69,21 | 68,76 | 68,68 |

Примітка. Складено автором за даними джерела [4].

Як свідчать дані таблиці, за період 2008 – 2012 роки загальна чисельність корпусу державної служби скоротилася на 6433 особи, що складає 1,7% від загальної їх кількості у 2008 році. Таку тенденцію можна було б розглядати як позитивний тренд унаслідок оптимізації праці у сфері державної служби, яким не кілька супутніх моментів. По-перше, як видно з рис. 1, незважаючи на значне загальне скорочення кількості державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування протягом п'яти років, з 2011 року відновились тенденція до нарощення загальної кількості зайнятих у сфері державної служби.

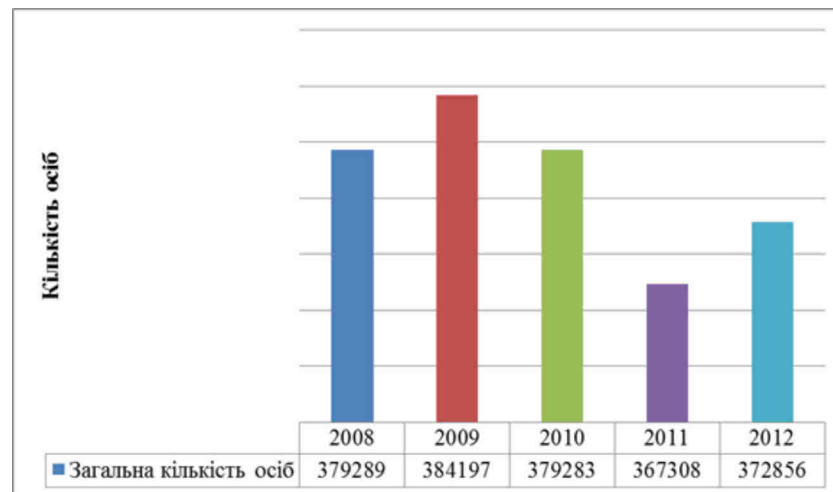


Рис. 1. Динаміка зміни загальної кількості зайнятих у сфері державної служби

Примітка: Складено автором за даними Таблиці 1.

Як свідчать дані рис. 1, протягом року загальна кількість зайнятих зросла на 5548 чоловік.

По-друге, як видно з рис. 2, на фоні зростаючої тенденції до загального збільшення корпусу державної служби з 2011 по 2012 роки, набуває розвитку також і тенденція до загального збільшення кількості керівників та загального зменшення кількості спеціалістів.

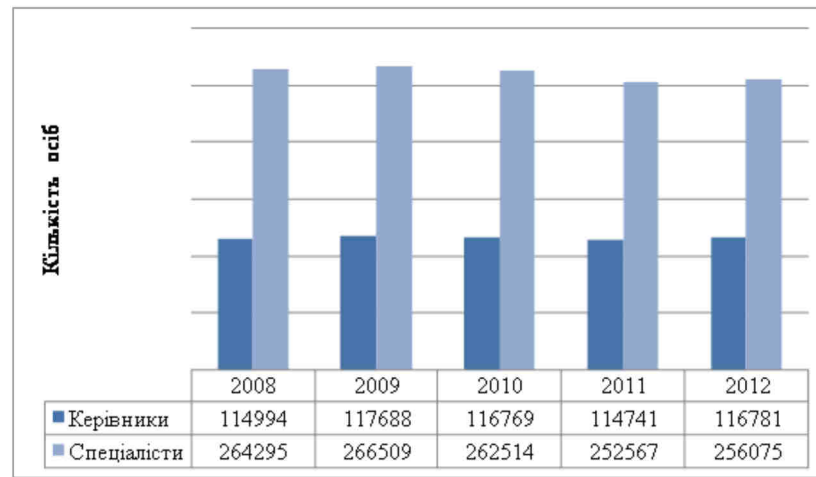


Рис. 2. Кількість державних службовців за категоріями посад

Примітка: Складено автором за даними Таблиці 1.

Так за 5 років число керівників зросло на 1785 осіб, а число спеціалістів навпаки зменшилась на 8220 осіб. При цьому, варто нагадати, що керівники лише визначають мету діяльності, планують роботу, відповідають за добір та розміщення кадрів та здійснюють контроль за їх діяльністю. А спеціалісти виконують усю основну роботу, що потребує спеціальних знань і трудових навичок [5].

При цьому, незважаючи на вищезазначену тенденцію, у корпусі державної служби продовжують працювати недостатньо кваліфіковані кадри.

Таблиця 2.
Загальна кількість державних службовців за рівнем освіти, 2013 р.

| Кількість осіб | Службовці, які мають | | |
|----------------|----------------------|---------------------------|----------------------------------|
| | повну вищу освіту | неповнубазову вищу освіту | науковий ступінь та вчене звання |
| Усього | 243144 | 30 008 | 2048 |
| Керівники | 71 952 | 3 030 | 1424 |
| Спеціалісти | 171 192 | 26 978 | 624 |

Примітка. Складено автором за даними джерела [4].

Як свідчать дані таблиці 2, станом на початок 2013 року, у загальній структурі зайнятих у корпусі державної служби науковий ступінь чи вчене звання мали лише 0,6% працюючих, повну вищу освіту ще 88,5%, а інші 10,9% представляють недостатньо кваліфікований персонал. При цьому, варто відзначити, що низько кваліфікованими являються приблизно 4% керівників (у % до загальної кількості державних службовців відповідної категорії). Варто також зазначити, що значна кількість працівників корпусу, які мають вищу освіту, мають її не профільну.

Ще однією негативною тенденцією, яка стосується сучасного стану корпусу державних службовців виступає значне зростання корупційних дій. Таку тенденцію можна вважати недоліком кадрового забезпечення, оскільки воно не забезпечило попередження неправомірних дій з боку посадових осіб та інших державних службовців. Так лише за 2012 рік за результатами вжитих органами внутрішніх справ практичних заходів направлено до суду кримінальні справи за вчинення 1713 злочинів з ознаками кримінальної корупції, з них 904 – одержання хабарів (ст. 368 КК України), 155 – привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем (ст. 191 КК України), 239 – зловживання владою або службовим становищем (ст. 364 КК України), 41 – перевищення влади або службових повноважень (ст. 365 КК України), 72 – службове підроблення (ст. 366 КК України). При цьому у справах про виявлені органами внутрішніх справ злочини у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язані із наданням публічних послуг, винесено постанови про пред'явлення обвинувачення стосовно 5535 осіб[6].

Індекс сприйняття корупції (англ. Corruption Perceptions Index, CPI) — щорічний рейтинг країн світу, що укладається організацією Transparency International з 1995 року. Країни у рейтингу впорядковані за показником рівня корупції, який базується на оцінках підприємців та аналітиків за десятибальною шкалою.

Згідно даного індексу Україна посідає в світі в 2010 році -134 місце, в 2012 -144 місце. [9].

Даний індекс показує, що діяльність державних органів управління є не ефективною.

При цьому, варто відзначити, що в Україні витрати на утримання корпусу держслужбовців сягають розмірів витрат розвинених країн світу, а інколи навіть перевищують. Так, станом на 2012 рік витрати на утримання держсектору в Україні становили 19,4% від ВВП. Для порівняння, у Китаї вони становили 13,7%, у Німеччині – 19,3%, у Японії – 20,5%.

Таким чином, ми бачимо, що стан, склад та витрати на утримання державного апарату управління України не відповідають ані світовим стандартам, ані основним вимогам, які він повинен вдовольняти, ані здатності приймати адекватні рішення, від яких залежить подальша доля держави.

Ефективність державного управління оцінюється результативністю національної економіки. Обсяг промислового виробництва в Україні в листопаді 2013 року, порівняно з листопадом 2012 року, **знизився на 4,7%**. Найбільше зменшення спостерігається у виробництві хімічної продукції – на 18,5%, у машинобудуванні – на 13,9%, а також у виробництві коксу та продуктів переробки – на 11,8% [4]. Можна зробити висновок, що громіздка державна служба, на утримання якої витрачаються занадто великі кошти є неефективною для національної економіки і суспільства в цілому.

Адміністративні реформи США, Німеччини, Англії та інших країн свідчать про результативність кінцевого результату. Хоча відомо, що запозичений алгоритм певних дій без врахування інституційних особливостей конкретної країни, не завжди стає ефективним.

Аналіз результативних адміністративних реформи дозволяє дійти до висновку наявності загального об'єднуючого алгоритму дій. Для початку було чітко виписано критерії і стандарти державної послуги і її якості; було визначено регламент дій чиновників всіх рівнів. Мав місце акцент на адмініструванні державної діяльності через практичну реалізацію концепції адміністративного менеджменту державних організацій.

Адміністративно-державну діяльність можна визначити як процес досягнення національних цілей і завдань через ефективну організацію діяльності державних організацій. Адміністративно - державна діяльність може поширюватися на органи законодавчої, виконавчої і судової влади.

Кінцевий результат адаптації підходів нового державно – адміністративного менеджменту - реалізація адміністративної реформи на національному рівні.

Отже, розроблена система принципів державного кадрового забезпечення України потребує якісних змін та трансформацій, основним напрямком яких має стати міжнародний досвід, провідні світові концепції державного кадрового забезпечення та розробка якісно нових підходів до кадрового забезпечення. Так, основними принципами, на які має спиратись кадрове забезпечення України повинні стати:

- принципи демократичного добору та просування по службі за діловими якостями;
- принцип постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю;
- принцип заслуг, коли добір кадрів здійснюється на основі здібностей, знань і навичок в умовах відкритого конкурсу;
- принцип комплектування за контрактом із застосуванням спеціалізованих тестів та персональною відповідальністю керівника;
- змішаний принцип (посуджує кадрову та найману систему) [1; 2, с.56].

Проаналізувавши світовий досвід, автор дійшов висновку, що реформуючи власну систему, Україна, в першу чергу, повинна спиратись на досвід таких країн як наприклад Польща, оскільки запроваджена нею у 1998 році система державної служби є ефективно інтегрованою до стандартів Європейського Союзу в таких важливих сферах як відкритість і конкурентоспроможність при прийомі на роботу, заохочення та оцінки, а також навчання та професійного розвитку. З метою уникнення політизації процесу добору персоналу в Польщі детально сформульовані жорсткі вимоги до кандидатів на посади в державному секторі. Діяльність державних службовців базується на чотирьох принципах: професіоналізми, надійність, позапартійність та політична нейтральність. Так, кандидати, перш ніж отримати статус державного службовця, мають пройти кваліфікаційні процедури протягом кількох років. Кандидата призначають на посаду на тимчасовій контрактній основі (до 3 років). У цей період працівник проходить шестимісячне стажування та отримує певну початкову професійну підготовку. Підготовчий період закінчується іспитом, який приймає екзаменаційна комісія. У разі позитивного результату та за умови, що кандидат має університетський ступінь, дворічний стаж роботи на державній службі, володіє щонайменше однією іноземною мовою, що є робочими мовами в Європейському Союзі, або однією з таких іноземних мов: арабська, білоруська, китайська, ісландська, японська, норвезька, російська, українська, та не стоїть у резерві збройних сил, кандидат отримує контракт на роботу у державному секторі на невизначений термін [7].

Не зайвим буде й хоча б часткове використання деяких ключових постулатів американського та японського стилів розуміння сутності та організації управлінської діяльності. Зокрема, з американського менеджменту доцільно було б перейняти орієнтацію на досягнення високих результатів діяльності підприємства, а з японського – оптимізацію повсякденної діяльності та забезпечення максимального використання знань і здібностей працівників задля забезпечення ефективного функціонування державних підприємств та організацій. При чому, орієнтир треба брати саме на японський підхід, оскільки якщо проаналізувати сучасну європейську та американську методологію державного кадрового забезпечення, то очевидним стане висновок про те, що саме японський підхід лежить у їх основі. Центральне місце у зазначеному підході належить думці, що працівники є вирішальним фактором забезпечення конкурентоздатності та головною продуктивною силою суспільства. Відповідно до цього твердження, основними моментами роботи з персоналом у рамках кадрового забезпечення державного управління України повинні стати:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації;
- спрямованість на підготовку та навчання, адаптацію кадрів відповідно до змінюваних умов ринку, а також із урахуванням введення нових технологій;
- узгодження інтересів організації з прагненнями, потребами і запитамі працівників;
- забезпечення сприйняття й застосування інновацій шляхом відповідної мотивації персоналу;
- ретельний відбір працівників, який базується на основі чітких систем оцінювання;
- створення індивідуальної єдиної культури організації [8, с. 16].

З французької моделі державного кадрового забезпечення Україна могла б винести практику впровадження системи часткового самоуправління, яка допускає активну участь у ній профспілкових активістів та рядових співробітників. У рамках такого підходу передбачається створення напівдержавних напівсуспільних органів задля узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, створення альтернативних проєктів щодо державної служби, тощо.

Усі ці та інші методи можуть нести у собі якісно нові зміни і бути застосовані до кадрового забезпечення державного управління України у найближчому майбутньому, але без реформування системи оплати праці державних службовців з урахуванням посилення посадової диференціації оплати та обсягу покладеної відповідальності, зазначені підходи не забезпечать бажаної результативності. Отже, першочерговими змінами у кадровому забезпеченні державного управління має стати досягнення відповідних умов оплати праці кожного працівника спів розмірні результатами його атестації та оцінці професійної діяльності.

Виходячи з вищезазначеного, з метою залучення найбільш кваліфікованих працівників до державної служби, слід посилити мотивацію та стимулювання їх праці, заохочення та соціальну захищеність. У зазначених рамках доцільно було б створити фонд службового житла, гарантувавши отримання квартир у власність за умови якісної роботи та відповідного стажу. Будівництво та надання гуртожитків, у таких рамках забезпечило б увагу та закріпило б прихід у сферу державного управління молодих та енергійних кадрів, для яких питання житла виступає одним із найбільш пріоритетних, тощо.

Проведення адміністративної реформи обумовлено появою наднаціональних інститутів, глобальною конкуренцією та розвитком громадського суспільства. Виникає питання: чи може бути ефективним процес впровадження концепції New Public Management в країнах, де стартові умови суттєво відрізняються від західних країн?

Аналіз стану впровадження елементів нового державного менеджменту в адміністративну реформу України, дає підстави вважати, що наявне інституціональне середовище не сприяє прискоренню реформування. Крім нерозвиненості багатьох інститутів, характерних для західних країн і необхідних для успішного реформування взаємовідносин держави й суспільства відповідно до концепції нового державного менеджменту, в Україні додатковий негативний вплив має відсутність спланованого взаємозв'язку програм реформування в області державного управління, відсутність політичної волі керівництва країни для подолання опору державного апарату змінам.

Розвиток науки адміністрування ставить за мету пошук способів вдосконалення діяльності уряду. В. Вільсон розробив модель адміністративної ефективності, яка передбачає використання в адміністративно-державному управлінні найбільш ефективних методів менеджменту в бізнесі [2].

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розробок. Глибина впровадження нового адміністративно-державного менеджменту в систему державного управління визначає радикалізм проведених змін; якщо деякі країни орієнтуються на всебічні перетворення, інші прагнуть незначних модифікацій при збереженні існуючого устрою.

Проаналізувавши світовий досвід у сфері кадрового забезпечення державного управління, автор дійшов висновку про те, що українська система кадрового забезпечення потребує значних змін та реформ. Зокрема, сьогодні основними пріоритетами для неї виступає:

- покращення соціальних умов для персоналу сфери державного управління;
- розробка дієвої системи мотивації та реформування системи оплати праці сфери державного управління;
- управління та забезпечення активності й творчості, ініціативи співробітників шляхом взаєморозуміння керівництва і персоналу, сприятливим психологічним кліматом у колективі та ефективною комунікацією;
- забезпечення безперервного навчання персоналу та колективного стилю роботи на підприємствах, тощо.

Перспективами подальших досліджень може стати пошук найбільш раціональних шляхів кадрового забезпечення державного управління України, пошук універсального кадрового забезпечення державного управління, розробка універсальних принципів кадрового забезпечення державного управління, тощо .

Література:

1. Указ Президента України «Про Програму кадрового забезпечення державної служби і програм у роботі з керівниками державних підприємств, установ і організацій» від 10 листопада 1995 р. № 1035 // Вісник держ. Служби України. – 1995. – № 3–4. – С. 7–21.
2. Я. Козюк Актуальні проблеми кадрової політики в галузі державного управління // Державна служба, с 55-60.
3. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби [Електронний ресурс]. / І. М. Мельник. - Шлях доступу: www.academy.gov.ua.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. **Административное право.** Особенная часть [Текст] : учебник для вузов / ред. Д. Н. Бахрах. - М. : БЕК, 1997. - 330 с.
6. Звіт про результати проведення заходів щодо запобігання і протидії корупції у 2012 році [Електронний ресурс]. - Шлях доступу: [/www.minjust.gov.ua/file/25706](http://www.minjust.gov.ua/file/25706)
7. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / А. Вишневецький (кер. авт. кол.), В. Афанасьева, Р. Гекалюк та ін. ; за заг. ред. Т. Мотренка. – К. : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.
8. Н.Жук. Дослідження особливостей зарубіжного досвіду здійснення кадрової політики / Н.Жук // Галицький економічний вісник. — 2011. — №1(30). — с.15-24
9. Міжнародні рейтинги викривають імітоване покращення в Україні – експерти [Електронний ресурс]. - Шлях доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25037813.html>

References:

1. The President of Ukraine decree "On State Program staffing services and programs of work with managers of state enterprises, institutions and organizations"(1995), Visnyk derzh. Sluzhby Ukrainy, vol. 3-4.,p. 7-21.
2. Koziuk Ya., "The top HR policies problems in public administration", Derzhavna sluzhba, p. 55-60.
3. Mel'nyk I. M., "Features of state personnel policy in improving the mechanisms of recruitment of civil service", available at: www.academy.gov.ua.
4. The official website of the State Statistics Service of Ukraine, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Bakhrahk D. N. (1997), Admynystratyvnoe pravo. Osobennaia chast' [Administrative Law. The special part], BEK, Moscow.
6. Report on results of measures to prevent and combat corruption in 2012, available at: <http://www.minjust.gov.ua/file/25706>
7. Vyshnevs'kyj A. (ker. avt. kol.), Afanas'ieva V., Hekaliuk R. ta in., za zah. red. Motrenka T. (2010), Plan modernizatsii derzhavnoho upravlinnia: propozytsii schodo pryvedennia derzhavnoho upravlinnia ta derzhavnoi sluzhby Ukrainy u vidpovidnist' iz pryntsypany i praktykamy demokratychnoho uriaduvannia [The government modernization plan : proposals for bringing the Public Administration and Civil Service of Ukraine in accordance with the principles and practices of democratic governance], Tsentr adaptatsii derzhavnoi sluzhby do standartiv Yevropejs'koho Soiuzu,Kyiv, Ukraine.
8. Zhuk N. "Doslidzhennia osoblyvostej zarubizhnoho dosvidu zdijnsennia kadrovoi polityky" (2011), Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. №1(30), p. 15-24.
9. "International ratings exposing the improvements in simulation Ukraine – experts", available at: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/25037813.html>

Стаття надійшла до редакції 11.04.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"