

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У статті розглядаються особливості державної кадрової політики, а також шляхи формування професійності та компетентності кадрового потенціалу державного управління, зокрема в регіонах України. Акцентовується увага на важливості та першочерговості професійної підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації державно-управлінських кадрів.

Ключові слова: *кадрове управління, процес реформування, шляхи вдосконалення, кар'єра, професійність, державні службовці, кадрова політика, регіональна система.*

В статье рассматриваются особенности государственной кадровой политики, а также пути формирования профессиональности и компетентности кадрового потенциала государственного управления, в частности, в регионах Украины. Акцентируется внимание на важности и первоочередной профессиональной подготовки, переподготовки и повышении квалификации государственного управленческих кадров.

Ключевые слова: *кадровое управление, процесс реформирования, пути усовершенствования, карьера, профессиональность, государственные служащие, кадровая политика, региональная система.*

The characteristics of the state staff policy and also the methods of the formation of the professionalism and the competence of the staff potential of the public administration particularly at the regions of Ukraine have been considered at the article. The special attention has been focused at the importance and the first priority of the professional training, re-training and professional development of the public administration staffs.

Key words: *personnel management, conversional process, ways of improvement, career, professionalism, public servants, personnel policy, regional system.*

З кожним роком зростають вимоги до кадрів управління, які формують поступ держави шляхом незалежності, будуючи демократичну, правову, рівноправну європейську державу. Вимоги до кадрового потенціалу країни зростають у міру того, як в Україні розширюватиметься і поглиблюватиметься процес реформування системи, конкретизуватимуться завдання перед керівниками, усім персоналом управління, суспільством.

Необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у підготовці та просуванні кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених та фахівців В. Авер'янова, О. Воронька, О. Губи, С. Дубенко, В. Князева, П. Когути, Г. Лелікова, В. Лугового, П. Назимка, Н. Нижник, В. Олуйка, П. Павленчика, С. Серьогіна, В. Цветкова, Г. Щокіна, О. Яковенко, В. Яцуби, В. Яцюка, О. Яковенка та ін. [4; 6; 9; 11].

Дослідженню основних проблем професійного навчання державних службовців та шляхів його удосконалення присвячували свої праці українські фахівці: В. Александров, О. Воронько, Л. Гогіна, Р. Ільясов, В. Князев, В. Куценко, В. Луговий, П. Назимко, Н. Нижник, О. Оболенський, Г. Опанасюк, Н. Протасова, В. Понеділко, С. Серьогін, О. Слюсаренко, А. Чемерис, О. Якововський, В. Яцуба [1; 4; 5; 14; 15; 25].

Активно досліджується ця проблема російськими вченими Г. Атаманчуком, Т. Гордєєвою, Б. Герасимовим, К. Магомедовим, О. Турчиновим, Н. Яковлевою та ін. [2; 26].

Не зменшуючи наукового вкладу попередніх фахівців, наголосимо, що проблема кадрового потенціалу державного управління у сучасних умовах придбала нову гостроту та актуальність.

Мета статті полягає у висвітленні основних завдань, проблем та недоліків державної кадрової політики, зокрема її регіональної складової, а також шляхів їх подолання. Акцентується увага на вагомості та першочерговості професійної підготовки державно-управлінських кадрів в сучасних умовах, з огляду на те, що становлення системи безперервного професійного навчання державних службовців стало нагальною потребою та найсуттєвішим чинником зміцнення державності України.

Здійснення адміністративної реформи, підвищення ефективності й результативності державного управління потребують відповідного кадрового забезпечення, професійно компетентних кадрів. Саме кадровий корпус, його підготовка, умови стабільної служби і соціального захисту, неперервне вдосконалення становлять основу професіоналізації державно-управлінської діяльності [25, с. 202].

У фаховій літературі є різні визначення поняття «державна кадрова політика». На думку О. Воронько, «державна кадрова політика – вираження назрілих потреб суспільства, вимог життя, докорінних інтересів народу, важлива складова політики держави, її головна лінія у сфері добору, розстановки та виховання кадрів». Кадрова політика покликана забезпечити реалізацію всієї політики держави. Вона формується і здійснюється на науково-теоретичній основі, постійному аналізі практичної діяльності [4, с. 144].

У програмі кадрового забезпечення державної служби, затвердженій Указом Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 [16], зазначено, що успіх радикальних перетворень в Україні залежить, насамперед, від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів, комплектування їх висококваліфікованими кадрами. В основу кадрового забезпечення мають бути покладені принципи демократичного добору, просування по службі за ділові якості, постійного навчання державних службовців, заохочення їх до службової кар'єри, систематичного оновлення кадрів та здійснення контролю за їх діяльністю [25, с. 202].

У Стратегії реформування системи державної служби, затвердженій Указом голови держави від 14 квітня 2000 р. № 599 [22], удосконалення кадрового потенціалу, становлення професійної державної служби, що включає організований відбір працівників із подальшою її підготовкою до роботи в нових умовах, належне використання й просування на службових посадах, також визнано пріоритетними завданнями. Крім того, визначено, що суттєвих змін потребує характер діяльності кадрових служб органів виконавчої влади. Вони мають зосередитися, насамперед, на аналітичній та організаційній роботі з кадрового менеджменту, аналізу професійної діяльності кожного державного службовця, забезпеченні їх навчання та моніторингу ефективної роботи. Заходи щодо реалізації зазначеної Стратегії передбачають запровадження

стратегічного планування професійного навчання державних службовців [25, с. 202].

На необхідності вдосконалення системи добору, призначення на посади, просування по службі, ротації державних службовців, їх професійного навчання, оцінювання та стимулювання роботи наголошено в Концепції адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу, схваленої Указом Президента України від 5 березня 2004 р. № 278 [20]. Про це йдеться і в Програмі розвитку державної служби на 2005-2010 рр., затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 [18]. Зокрема, в полі зору перебувають такі питання, як створення системи кар'єрного зростання, професійного розвитку державних службовців.

Підготовка високопрофесійних державних службовців, створення умов для їх професійного зростання, підвищення ними в установленій строк кваліфікації відповідно до затверджених професійних програм з урахуванням актуальних питань державного управління є завданнями 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 [11, с. 59; 17].

На вирішення проблемних питань кадрового забезпечення, добору і розстановки високопрофесійних, чесних, патріотично налаштованих працівників апарату державного управління спрямовано і Комплексну програму підготовки державних службовців, яка розроблена з урахуванням основних положень адміністративної реформи в Україні і затверджена Указом Президента України 9 листопада 2000 р. № 1212 [19].

Розробці аспектів кадрової політики значно сприяє адміністративна реформа в Україні, якою передбачається підвищення ефективності системи органів державної влади та розв'язання кадрових проблем у суспільстві. В Концепції адміністративної реформи вказано на необхідність поповнення кадрового корпусу країни підготовленими і компетентними кадрами [10]. В Указі Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208/2000 акцентується увага на проблемі підвищення ефективності управлінських кадрів у нашій державі [21].

У сучасній науці є різні тлумачення сутності кадрової політики. Навіть у європейських країнах немає єдиної універсальної схеми кадрової політики, яка б сприяла розв'язанню ресурсних проблем різних установ [2, с. 28; с. 211]. В Україні дослідженню кадрової політики та кадрового забезпечення соціально-політичного реформування приділяється значна увага, тим більше, що на сучасному етапі відбуваються її значні зміни. Головним чинником, що визначає нинішню кадрову ситуацію в Україні, є демократична, правова система управління суспільними процесами в умовах швидкого становлення й розвитку грома-

дяньського суспільства, посилення ролі місцевого самоврядування шляхом передачі йому частки повноважень системи органів державної влади. [6, с. 284]

Серед управлінців та науковців України існує чітке розуміння того, що тільки продумана, ефективна, послідовна кадрова політика створить передумови для забезпечення політичної, економічної, соціальної, духовної сфер, а також системи державного управління кадрами нового покоління, що володіють достатніми для розв'язання сучасних завдань знаннями, умінням та навичками.

У найширшому розумінні кадри – це всі працездатні громадяни країни. Однак воно частіше застосовується в більш вузькому професійному розумінні. Терміни «кадрові працівники», «кадровий корпус» означають основний, постійний професійно підготовлений склад працюючих, які становлять кістяк колективу підприємства, установи, організації та виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські, керівні функції [7, с. 149-150; 12, с. 78-79]

Таким чином, поняття «кадри» в широкому розумінні – це постійний, підготовлений склад працівників різних сфер органів державної влади та місцевого самоврядування, працівників підприємств, установ, організацій, які забезпечують виконання покладених на них функцій [6, с. 284; 4, с. 142].

У вузькому розумінні – це керівні працівники, кадри апарату, які покликані виконувати функції управління. Їх основу складають державні службовці. Саме ці кадри здебільшого і є предметом нашого розгляду.

Реформування державної служби на сучасному етапі передбачає вдосконалення кадрового потенціалу, створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату, становлення професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби. Ефективна підготовка кадрів визначає і тенденції регіональної політики. Як зазначає О. Яковенко, «особливу увагу слід приділити кадровій і науковій підтримці регіонального розвитку, становленню місцевого самоврядування» [27; 28].

Регіоналізація систем державного управління виступає складовою демократизації державного апарату. В основі цього процесу, безперечно, повинні бути покладені позитивні зміни в персональному статусі управлінця – державного службовця в регіоні.

Регіональна кадрова політика – надзвичайно важлива складова внутрішньої державної політики. Держава міцна, значною мірою, сильними регіонами. Держава сильна тоді, коли вона може враховувати специфіку своїх регіонів.

Успішна робота з регіональними кадрами залежить від повноти відображення особливостей її проведення. Насамперед у регіоні повинно бути враховане те, що відрізняє його від інших регіонів та держави загалом. Сукупність таких ознак становить, власне, суть регіону. Тому можна з впевненістю констатувати, що регіон – це специфічне соціальне утворення, тобто соціо-пер-

сона, як зазначає дослідник П. Когут. У своїй специфіці він є унікальним і неповторним. Персоніфіковані властивості регіону вимагають індивідуальних підходів до підбору та розстановки регіональних кадрів [9, с. 305].

Державна кадрова політика повинна базуватись на врахуванні особливостей регіонів. Передусім мають бути вироблені загальні принципи кадрового забезпечення регіонів. Вони можуть впливати лише з загальнодержавних засад взаємовідносин центру та регіонів.

А. Олійник зазначає, що основна мета державної кадрової політики в регіонах – це забезпечення органів державної влади, органів місцевого самоврядування, що знаходяться в регіоні, управлінськими кадрами нового типу, здатними взяти на себе відповідальність і успішно вирішувати назрілі загальнодержавні і регіональні проблеми [8, с. 144-145].

Питання оптимізації муніципальної і регіональної кадрової політики, розробки нових механізмів і схем підготовки та перепідготовки управлінських кадрів сьогодні належить до розряду першочергових. Це питання національного масштабу і значення, оскільки є інструментом формування стратегічного кадрового резерву країни [3, с. 295].

Погоджуючись з висновками В. Понеділко, зазначимо, що дійсно підвищення ефективності державного управління в Україні потребує державної служби за європейськими принципами й цінностями (чітке розмежування політичних та академічних функцій, законодавче регулювання адміністративних процедур та професійної етики державних службовців, мотивована й оплачувана робота відповідно до результатів тощо) та значною мірою, залежить від якості кадрового забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування. В. Понеділко пов'язує його з двома вагомими факторами, а саме:

- по-перше, це необхідність добору на державну службу молодих людей – випускників вищих навчальних закладів України;
- по-друге, це вдосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, у тому числі державних службовців. [15, с. 475-476].

Питання підвищення ефективності державного управління як у центрі, так і в регіонах України, невід'ємно пов'язане з проблемою радикального підвищення якості підготовки державних службовців. З поглибленням демократичних перетворень та поступовим входженням у русло Болонського процесу, професійна підготовка державних службовців набуває дедалі більшої важливості. Освіта в державі є головним елементом її життя та розвитку, а державні службовці є опорою держави та її двигуном [1, с. 93].

В організаційну структуру системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців входять:

- Національна академія державного управління при Президентіві України, – голо-

вний вищий навчальний заклад у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування та її Дніпропетровський, Львівський, Одеський та Харківський регіональні інститути державного управління;

- 16 вищих навчальних закладів університетського рівня Міністерства освіти і науки України, а також Академія муніципального управління (м. Київ);
- 27 центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, що працюють в Автономній Республіці Крим, областях (крім областей, де діють регіональні інститути Академії), містах Києві та Севастополі;
- 65 галузевих навчальних закладів з перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Сьогодні немає фактично жодного питання організації та функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, державної служби в цілому, яке б не було пов'язане з професіоналізмом та компетенцією службовців [13, с. 331].

Професіоналізм є однією з важливих ознак державно-управлінської діяльності. Саме від нього залежить рівень і якість державно-управлінських рішень, їх громадська підтримка.

Професіоналізм являє собою глибоке та всебічне знання і володіння практичними навичками в певній галузі суспільно корисної діяльності.

Стосовно державної служби, професіоналізм – це передусім здатність державного службовця, колективу державних службовців визначати з урахуванням умов і реальних можливостей найефективніші шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень [13, с. 153].

До основних критеріїв професіоналізму державного службовця слід віднести такі якості:

- управлінська і юридична освіченість;
- володіння широким спектром соціально-політичних та економічних знань;
- володіння теоретико-методологічними, правовими основами державного управління та орієнтація в оптимальних шляхах його здійснення;
- загальна інтелігентність і ерудованість;
- володіння методами наукового пошуку й досліджень;
- навички наукового, творчого мислення і аналітико-критичного ставлення до дійсності;
- інтерес до всього нового та сучасно-якісного у сфері професійної діяльності, науки, культури, інформації;
- володіння державною мовою;
- наявність основних знань і навичок з психології управлінської діяльності;
- організаційні навички і вміння працювати з людьми;

- дотримання високих моральних та етичних норм у суспільних, виробничих, міжособистісних стосунках і відносинах.

До наведених вище факторів варто додати такий значущий чинник, як уміння приймати рішення, та потім і здійснювати їх [8, с. 122].

Реалізація принципу професіоналізму, насамперед, потребує постійного професійного розвитку персоналу державної служби, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації та науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Їх навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, що має здійснюватися диференційовано з огляду на професійні обов'язки та повноваження державних службовців відповідно до цілей та завдань органів влади та місцевого самоврядування [13, с. 144-145].

Для професійного вдосконалення державних службовців потрібно:

- послідовно здійснювати їх якісне фахове навчання, особливо вищих керівних кадрів, доповнювати академічний підхід практичним, усвідомлювати стратегічне значення професійної підготовки й критичну роль людини в державному управлінні, змінювати ставлення до навчання від його надлишковості до необхідності;
- зміщувати акценти в навчанні від обов'язковості та примусовості до добровільності й зацікавленості на основі ретельного вивчення та ідентифікації навчальних потреб, професійних компетенцій і якісної підготовки навчальних програм, забезпечення їх гнучкості, різноманітності, актуальності, адресності;
- організувати систематичний обмін міжнародним досвідом з цих питань;
- регулярно проводити короткотермінові тренінги та семінари з використанням активних форм і методів навчання дорослих, запровадження консультування, наставництва, співробітництва та залучення фахівців з різних сфер суспільної практики, а також запрошувати до викладання і розроблення навчальних програм вище керівництво;
- у процесі залучення молоді на державну службу необхідно враховувати потребу у вдосконаленні та окремому підході до фахової підготовки молодих людей до державної служби, розробці системи збереження досвіду старих кадрів для забезпечення зв'язку поколінь;
- назріла потреба в ліквідації комп'ютерної безграмотності державних службовців, інституціалізації «електронного уряду», його законодавчому, інформаційно-ресурсному та фінансовому забезпечен-

ні, широкому запровадженні інформаційно-комунікаційних технологій з метою професійного вдосконалення державно-управлінського персоналу.

Головну роль у процесі підвищення професіоналізму та компетенції державних службовців повинна відігравати дієздатна система підвищення їх кваліфікації, яка удосконалює професійну майстерність управлінців.

Професійну майстерність необхідно розглядати як високий рівень володіння державним службовцем обсягом знань і вмінь із загальноосвітньої, функціональної і галузевої складових державної служби. Зокрема, державний службовець-професіонал повинен добре орієнтуватися у конституційних засадах і правових основах державного управління, у законодавчих основах забезпечення місцевого самоврядування, у соціально-політичних і економічних питаннях, у соціальному розвитку країни і захисті населення, охороні здоров'я і навколишнього середовища, у розвитку культури і освіти, відродженні національних традицій, у принципах функціонування державного апарату, в технології складання службових документів, в економіко-статистичних методах аналізу тощо [8, с. 23].

Персонал державної служби постійно знаходиться у розвитку і визначається крім політичних і економічних чинників, зростанням ролі науки в організації управління, значним використанням сучасних інформаційних технологій, що вимагає новітньої підготовки, формування нового типу державного службовця.

Практика державного управління свідчить, що зміст фахового навчання має бути випереджаючим, враховувати динамізм соціальних процесів. Ось чому як основу реформування системи навчання державних службовців на перший план нині висунуто соціальну природу професійного навчання, гарантії громадянам прав і рівних можливостей для професійної підготовки, оптимізацію змісту, відкритість новим технологіям – автоматизованим системам з використанням найсучасніших персональних комп'ютерів і можливостей всесвітньої мережі Інтернет [1, с. 93].

Потреба в навчанні державних службовців є не лише їх особистою, а є й потребою державних органів, установ та держави в цілому. Чим більше уваги держава приділятиме освітньому та професійному вдосконаленню знань і вмінь державних службовців, тим швидше це позитивно позначиться на їх професійній досконалості, а отже на ефективному і сталому розвитку економіки регіонів [8, с. 146].

У найширшому розумінні підготовка, точніше її відсутність, впливає на увесь набір політик. Очевидно, що навіть найкваліфікованіші державні діячі не зможуть реалізувати свої програми без опори на добре підготовлену адміністрацію. Якщо такої немає, політичні програми залишаються деклараціями про наміри, а це, як доводить практика, надто часто шкодить підтримці всієї політичної системи з боку громадськості.

Лише наявність добре підготовлених державних службовців може гарантувати універсальне виконання адміністративних правил і положень у часі й просторі, що у свою чергу є важливим визначальним чинником не лише громадської довіри до політичної системи, але й ділових очікувань, сприятливих для інвестиційних рішень [24, с. 25].

Які ж напрями навчання нині є найголовнішими?

По-перше, це підвищення рівня економічної підготовки. Переважна більшість керівників відчуває потребу в знаннях з економіки, фінансів, банківської справи, щоб приймати кваліфіковані рішення на своїй посаді.

По-друге, це підвищення рівня правової освіти, культури управлінських кадрів. Якщо управлінці на Заході – це, як правило, люди з економічною або юридичною освітою, то у нас відсоток управлінців з юридичною освітою дуже незначний. Сьогодні маємо констатувати, що державні службовці здебільшого не мають правової підготовки. Водночас робота кожної ланки державного апарату так чи інакше пов'язана зі знаннями або використанням правових актів. Тому обізнаність із правових питань, глибоке знання особливостей управлінських рішень, а також уміння готувати й використовувати їх на практиці для кожного управлінця набуває стогодні першочергового значення.

По-третє, особливого значення в умовах інтеграційних процесів України набуває проблема іміджу державного службовця, його культури в широкому розумінні [14, с. 10]. Державний службовець сьогодні має бути не просто кваліфікованим спеціалістом, а людиною з широким світоглядом, діловими і високими моральними якостями.

Очевидно, саме Національна академія державного управління при Президенті України, Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, регіональні інститути, обласні центри підвищення кваліфікації і повинні формувати в нашому суспільстві високоцивілізовані стандарти управлінської еліти.

Життя стверджує: ідея системи безперервного професійного навчання державних службовців нерозривно пов'язана зі становлення державної служби України і є невід'ємним складником її кадрового забезпечення. Сьогодні немає жодного питання організації та функціонування державної служби, яке не було б пов'язане з професіоналізмом службовців, інакше кажучи, розвиток державної служби і навчання кадрів органічно взаємопов'язані. Становлення системи безперервного професійного навчання державних службовців стало нагальною потребою та найсуттєвішим чинником зміцнення державності України [1, с. 94; 6, с. 285; 23, с. 94].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що:

- Серед основних завдань державного розвитку чільне місце належить підготовці нової генерації висококваліфікованих управлінських кадрів, які враховувати-

муть національні традиції і світовий досвід та трансформуватимуть їх відповідно до вимог розбудови української держави.

- Виконання функцій політики держави обумовлені конкретними суб'єктами кадрової політики в особі працівників державної служби. Державний службовець являється центральною фігурою в структурах управління. Удосконалення підготовки кадрів державного управління – проблема надзвичайної ваги. Якість підготовки кадрів це в майбутньому результати діяльності органів управління, які впливають на подальший розвиток життєдіяльності суспільства.

Отже, суть державної кадрової політики полягає у залученні, закріпленні та використанні на державній службі підготовлених висококвалі-

фікованих спеціалістів, у створенні умов із реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпеченні на цій підставі ефективного функціонування органів державної влади. В нових умовах державні службовці будь-якого рівня, в тому числі і регіонального, мають бути готові до оперативного, гнучкого реагування на нові соціальні, економічні та інші проблеми, до сприйняття громадської думки.

Проблемні питання реалізації державної кадрової політики та стратегії модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів потребують подальших детальних розробок та впровадження найкращих результатів у професійну діяльність працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Александров В. Державний службовець: системні аспекти його освітньої підготовки на поточному етапі НТР в умовах розбудови нової української державності // Вісн. УАДУ. – 2005. – № 4. – С. 93-97.
2. Атаманчук Г.В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы): Учеб. Пособие. – М.: ОАО НПО «Экономика», 2000. – 302 с.
3. Бабаев В. Навчальні коаліції – інструмент кадрового оновлення управлінських еліт // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 293-297.
4. Воронько О. Кадрова політика – універсальний важіль державного будівництва // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 141-152.
5. Гогіна Л., Іванченко Ю., Ільасова Г. Проблемні питання професійної підготовки керівних кадрів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 2. – С. 297-307.
6. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики // Вісник УАДУ. – 2003. – № 3. – С. 284-293.
7. Державне управління та державна служба: Словник-довідник / Уклад. О.Ю. Оболенський. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
8. Кадрове супроводження регіональних перетворень: Матеріали науково-практичної конференції. 18 квітня 2002 року. – Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. – 363 с.
9. Когут П. Персоніфікація владних відносин у процесі здійснення регіональної кадрової політики // Вісн. УАДУ. – 2005. – № 4. – С. 304-310.
10. Концепція адміністративної реформи в Україні. – К.: Центр політ-правових реформ; Центр розвитку укр. законодавства, 1998. – 60 с.
11. Леліков Г. Реформування системи державної служби – запорука успіху адміністративної реформи в Україні // Вісник державної служби України. – 2003. – № 1. – С. 59-65.
12. Малиновський В.Я. Словник термінів і понять з державного управління. – Вид. 2-ге, доп. і виправл. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 254 с.
13. Оболенський О.Ю. Державна служба: Підручник. – К.: КНЕУ, 2006. – 472 с.
14. Плаксієв Л. Специфіка змісту професійного удосконалення працівників державної служби на сучасному етапі // Вісник УАДУ. – 2002. – № 4. – С. 7-15.
15. Понеділко В. Об'єктивна необхідність координації роботи навчальних закладів з підготовки державно-управлінських кадрів та основні завдання її інституцій // Вісник УАДУ. – 2004. – № 4. – С. 475-482.
16. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій: Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1035%2F95>.
17. Про затвердження Програми підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, створення умов для її професійного зростання: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 вересня 2003 р. № 1444 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1444-2003-%EF>.
18. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=746-2004-%EF>.
19. Про Комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1212%2F2000>.
20. Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=278%2F2004>.
21. Про підвищення ефективності системи державної служби: Указ Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=208%2F2000>.
22. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599 // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=599%2F2000>.

23. Святський В. Проблеми фахової підготовки та підвищення кваліфікації працівників державних адміністрацій // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 2. Ч.1. – С. 102-105.
24. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / Пер. з англ. Ю.Д. Полянського. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 424 с.
25. Слюсаренко О. Про професійний добір і фахове навчання в системі кар'єрного розвитку державних службовців країн Північної Америки та Європи // Вісник УАДУ. – 2004. – № 2. – С. 202-210.
26. Сурмін Ю. Необхідність концептуальних змін професійного навчання державних службовців в Україні // Вісн. УАДУ. – 2005. – № 4. – С. 84-92.
27. Яковенко О. Кадровий потенціал державотворення: стан та проблеми розвитку // Вісн. УАДУ. – 2002. – № 1. – С. 19-26
28. Яковенко О. Сучасна кадрова політика: регіональний аспект // Вісн. УАДУ. – 2000. – № 3. – С. 5-9.

Рецензенти: Багмет М.О. – доктор історичних наук, професор;
Седляр Ю. – кандидат політичних наук, доцент.

© Богданова Н.О., 2007

Надійшла до редколегії 08.11.2007 р.