

8. Хачатурян Х. В. Інновації в державному управлінні : монографія / Х. В. Хачатурян. – К. : НАДУ, 2005. – 252 с.

9. Johnson A. Functions in Innovation System Approaches / A. Johnson. – Goteborg, Sweden: Department of Industrial Dynamics, Chalmers University of Technology, 2002. – 87 p.

Світлана Пригородова,

головний спеціаліст науково-організаційного

відділу Національного інституту стратегічних досліджень

Реформа державної служби як складова адміністративної реформи в Україні

У статті розглянуто основні нормативно-правові акти щодо удосконалення державного управління. Висвітлено стан виконання завдань, визначених Програмою економічних реформ на 2010-2014 роки, щодо реформи державної служби, акцентується увага на першочергових заходах, які сприятимуть розвитку державної служби.

Ключові слова: державне управління, реформа державної служби України, професійне навчання державних службовців.

Civil service reform as part of the administrative reform in Ukraine. In the article the basic regulations to improve governance. Shows the status of the tasks defined in the Program of economic reforms in 2010-2014, according to civil service reform, focusing on the urgent measures conducive to the development of public service.

Key words: public administration, reform of the Civil Service of Ukraine, the professional training of civil servants.

Постановка проблеми. Сучасний стан України, наявність кризових явищ майже у всіх сферах життєдіяльності суспільства зумовлюють необхідність проведення реформ, спрямованих на забезпечення сталого економічного розвитку нашої країни. Реформи, розпочаті в державі та передбачені Програмою економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” (далі – Програма) [1], визначають головні напрями розвитку та стратегічні перетворення в країні.

Побудова в Україні правової, високорозвинутої, цивілізованої держави з високим рівнем життя, культури та демократії неможлива без модернізації системи державного управління. Поза сумнівом, важливою складовою розпочатої у 2010 р. адміністративної реформи є реформа державної служби. Метою реформи є нагальна потреба модернізувати державний апарат, радикально змінити ставлення громадян до державної служби, а, головне, повернути довіру громадян до органів публічної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема удосконалення системи державного управління, її кадрового забезпечення за роки незалежності України не втратила своєї актуальності і значущості. Вона є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, зокрема В.Лугового, Н.Нижник, Т.Мотренка, В.Майбороди, В.Сороко, Л.Пашко, Л.Гогіної та ін.

За цей період було прийнято низку програмних документів, урядових постанов та нормативно-правових актів, спрямованих на удосконалення державного управління, реформування державної служби, адаптацію її до європейських стандартів адміністрування, зокрема:

1993 р. – Закон України “Про державну службу” (Указ Президента України від 16 грудня 1993 р. № 3723- XII) [2];

1995 р. – “Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій” (Указ Президента України від 19 травня 1995 р. № 381/95) [3];

1998 р. – “Концепція адміністративної реформи в Україні” (Указ Президента України від 22 липня 1998 р. № 810/98) [4];

2000 р. – Указ “Про підвищення ефективності системи державної служби” (Указ Президента України від 11 лютого 2000 р. № 208/2000) [5];

2000 р. – “Комплексна програма підготовки державних службовців” (Указ Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212/2000) [6];

2004 р. – “Програма розвитку державної служби на 2005-2010 рр.” (затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746) [7];

2010 р. – Програма економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” (Програма Президента України від 2 червня 2010 р.) [1];

2011 р. – “Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” (Указ Президента України від 27 квітня 2011 року № 504/2011) (далі – Національний план дій на 2011 р.) [8];

2011 р. – “Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад” (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2011 р. № 1198 - р) [9];

2012 р. – “Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки” (Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012) [10];

2012 р. – “Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава (Указ Президента України від 12 березня 2012 року № 187/2012) (далі – Національний план дій на 2012 р.) [11] та інші.

Безперечно, всі ці програми, концепції, стратегії, закони створили ґрунтовну вітчизняну нормативно-правову базу, в якій визначено як загальні засади державного управління, так і основні необхідні заходи щодо вдосконалення кадрового потенціалу державної служби, створення дієздатного апарату в органах державної влади, удосконалення системи кадрового забезпечення тощо.

Слід зазначити, що затверджена в 2010 р. Програма охоплює широкий спектр стратегічних перетворень у ключових секторах життєдіяльності країни. З метою виконання заходів, визначених у ній, та посилення координації роботи органів державної влади щодо її реалізації Президентом України було видано Указ про Національний план дій на 2011 р. [8]. Цим документом було визначено 21 реформу, які влада ставила за мету провести в країні. Серед запланованих реформ пріоритетне місце займала реформа державної служби.

Метою статті є спроба проаналізувати виконання визначених Програмою завдань щодо реформи державної служби, показати стан їх впровадження в практику державного управління, а також запропонувати пропозиції щодо подальшого розвитку інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні.

Виклад основного матеріалу. В умовах динамічних реформаційних змін соціального середовища в Україні виникає потреба у висококваліфікованих управлінських кадрах. Сьогодні в органах влади повинні працювати державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування (далі – управлінські кадри) з високим рівнем професіоналізму, компетентності, здатні проводити проголошені в країні реформи. Для цього має ефективно функціонувати загальнонаціональна система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що забезпечить їх подальшу професіоналізацію, дасть змогу набути необхідних знань, вмінь та навичок. Про необхідність професійної підготовки управлінських кадрів підтверджують і дослідження науковців, які зазначають “...що проведення політичної, адміністративної та інших системних реформ у державі висуває якісно нові завдання з підготовки висококваліфікованих управлінських кадрів, адаптації змісту навчання до вимог сучасного вітчизняного та міжнародного політичного, економічного, гуманітарного, адміністративного розвитку; формування в державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування стратегічного мислення, національної самосвідомості, професіоналізму та відповідальності; актуалізації наукових досліджень з проблем державотворення” [12, с. 306-307].

Реформа державної служби вкрай необхідна для влади, оскільки вона повинна привести до якісних змін інституту державної служби, причому як на законодавчому рівні, так і на функціональному. Саме тому підвищення ефективності державного управління, якісне нарощування кадрового потенціалу державної служби, що забезпечуватиметься ефективною професійною

підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації управлінських кадрів, є одним з важливих напрямів стратегічних перетворень, визначених Програмою.

Відповідно до Національного плану дій 2011 р. [8] реформа державної служби націлена на виконання таких завдань:

- визначення організаційно-правового статусу державного органу з питань реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування;
- визначення основ державної служби;
- реформування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

У межах цих завдань затверджено низку першочергових заходів, які сприятимуть розвитку державної служби як інституту, відповідального за реалізацію державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Розглянемо виконання вищезазначених завдань реформи. У цілому всі заплановані заходи виконано.

По-перше, у 2011 р. було прийнято Указ Президента “Питання управління державною службою в Україні” [13], яким утворено Національне агентство України з питань державної служби шляхом реорганізації Головного управління державної служби України. Указом затверджено Положення про Національне агентство України з питань державної служби, в якому визначено його організаційно-правовий статус, основні завдання та компетенцію як державного органу з питань реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

По-друге, суттєво вдосконалено нормативно-правову базу з питань державної служби. Забезпечено супроводження проекту Закону України “Про державну службу” у новій редакції (реєстраційний № 8306) у комітетах Верховної Ради та прийнято новий Закон України “Про державну службу” [14]. Цей Закон визначає основи державної служби в Україні, однак значна частина його статей і норм потребує додаткового нормативно-правового урегулювання. У цьому напрямі вже розроблено та прийнято нормативно-правові акти (на рівні Кабінету Міністрів України та Національного агентства України з питань державної служби) з питань організації та проходження державної служби, проте у відповідних заходах, запланованих на 2012 р. [11], вони знайшли більш конкретне відображення. Насамперед ідеться про нормативно-правове врегулювання питань: присвоєння рангів державним службовцям та співвідношення їх до рангів посадових осіб місцевого самоврядування, військових звань та інших спеціальних звань; порядку надання відповідного службового житла або компенсації інших витрат, пов’язаних із переїздом до іншого населеного пункту; порядку обчислення стажу державним службовцям; порядку перерахування раніше призначених пенсій; порядку та умов визначення заробітної плати для обчислення пенсії дер-

жаним службовцям; порядку надання державним службовцям додаткових оплачуваних відпусток; визначення схеми посадових окладів та ін.

Як передбачалося, 2012 р. мав стати важливим етапом реформування державної служби в Україні, тому що потрібно розробити достатню нормативно-правову базу для практичного втілення нового Закону України “Про державну службу”. Ключовими у 2012 р. є три напрями реформи з цього питання: нормативне та організаційне забезпечення створення професійної та ефективної державної служби, а також розбудова електронного урядування.

По-третє, заходи щодо реформування системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування виконано в повному обсязі. А саме:

- прийнято Указ Президента України щодо реформування Національної академії державного управління при Президентові України [15] (далі – Національна академія), який надасть можливість посилити роль Національної академії в реалізації державної кадрової політики та підвищити ефективність навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування;

- прийнято Постанову Кабінету Міністрів України щодо внесення змін до Положення про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії [16];

- схвалено Концепцію реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [9]. Реалізація Концепції сприятиме забезпеченню умов для розвитку професійної компетентності керівних кадрів, підвищення їх кваліфікації та результативності їх роботи;

- прийнято Указ Президента України “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” та затверджено Положення про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” [17], яким визначено порядок його формування і функціонування. Документом створено умови для проведення пілотної навчальної програми підготовки лідерів державної служби на навчальній базі Національної академії вже починаючи з 2012 р.

Отже, прийняття цих нормативно-правових документів сприятиме: подальшому реформуванню державної служби, загальнонаціональній системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, що дасть змогу підвищити результативність роботи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, забезпечення ефективної державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Подальше реформування загальнонаціональної системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів актуалізує виконання низки заходів, передбачених Комплексною програмою підготовки державних службовців [18]. У рамках цієї програми визначено:

- постійне забезпечення безперервності, цілеспрямованості, індивідуалізації підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- постійне впровадження у навчальний процес новітніх освітніх технологій з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;

- систематичне забезпечення підвищення кваліфікації науково-педагогічних і наукових працівників системи професійного навчання державних службовців, зокрема шляхом стажування в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, тощо.

Крім того, було поставлено завдання розробити концепцію проведення оцінки якості підготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади і органів місцевого самоврядування, яка повинна відповідати єдиним вимогам професійних стандартів та професійних кваліфікацій. Постанова Кабінету Міністрів “Про затвердження Національної рамки кваліфікацій” [19] стала важливим кроком у цьому напрямі. Національна рамка кваліфікацій є [19] системним і структурованим за компетентностями описом кваліфікаційних рівнів. Вона призначена для використання органами виконавчої влади, установами та організаціями, що реалізують державну політику у сфері освіти, зайнятості та соціально трудових відносин. Її практичне впровадження потребує відповідного нормативно-правового та програмного забезпечення.

Запровадження Національної рамки кваліфікації сприятиме:

- введенню європейських стандартів та принципів забезпечення якості освіти з урахуванням вимог ринку праці до компетентностей фахівців;

- забезпеченню гармонізації норм законодавства у сфері освіти та соціально-трудоових відносин;

- національному і міжнародному визначенню кваліфікацій, здобутих в Україні;

- налагодженню ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці [19].

Згідно із зазначеною вище Концепцією реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [9] реформування системи підвищення кваліфікації керівних кадрів здійснюється в три етапи. I етап – першочергові завдання, які необхідно виконати у 2011-2012 рр., II – середньострокові завдання (2013 р.) та III етап – перспективні завдання, які заплановані на 2014 р. Відповідальним органом за координацію роботи з реалізації Концепції визначено Національне агентство України з питань державної служби, а організаційно-методичне забезпечення системи підвищення кваліфікації покладено на Національну академію. Підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування для ро-

боти на посадах I-IV категорій та відповідного кадрового резерву, а також керівників підприємств, викладачів навчальних закладів системи професійного навчання державних службовців здійснює Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів, якій є структурним підрозділом Національної академії.

1 лютого 2012 р. Президент України В.Ф.Янукович схвалив Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [10], де визначені основні напрями та пріоритетні завдання щодо формування й реалізації державної кадрової політики. Для досягнення якісно нового рівня кадрового забезпечення насамперед необхідно здійснити: підготовку високопрофесійних управлінських кадрів, реформувати систему підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, провести модернізацію кадрової служби. Утворення та формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” надасть можливість залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження в державі економічних реформ та роботи в пріоритетних сферах державного управління.

Реформа державної служби в Україні торкнулася і самої Національної академії. Указ Президента України “Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України” [15] відіграв визначальну роль у подальшій модернізації Національної академії. Так, цим Указом затверджено Концепцію реформування та склад Наглядової ради Національної академії. Відповідно до Концепції Національна академія отримала статус головного державного вищого навчального закладу із підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. А головне документом окреслені основні напрями та необхідні заходи щодо реформування Національної академії.

З метою виконання поставлених стратегічних завдань нової кадрової політики, діяльність Національної академії має спрямовуватися на: модернізацію навчального процесу, удосконалення загальнонаціональної системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, закріплення лідерської ролі Національної академії в розвитку освітньої та наукової галузей “Державне управління”.

Невід’ємною складовою модернізації Національної академії є її структурна перебудова. З метою формування нового елітного корпусу державної служби в її структурі створено навчально-наукові інститути: Інститут вищих керівних кадрів, Інститут “Вища школа державного управління”, Інститут державної служби та місцевого самоврядування. Ці перетворення дадуть можливість розмежувати навчання кадрів вищого та середнього управлінських рівнів. Зокрема, діяльність Інституту вищих керівних кадрів буде спрямована на підвищення рівня професійної компетентності осіб, які призначатимуться на політичні посади, а також державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування I–III категорій. Підготовка керівників і фахівців за різними спеціальностями галузі знань “Державне управ-

ління” буде проводитися в Інституті державної служби та місцевого самоврядування. Підвищенням рівня професійної компетентності та навчання найбільш обдарованих громадян України, які будуть зараховані до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, буде займатися Інститут “Вища школа державного управління”. Як зазначено в Положенні про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”, професійний розвиток осіб, зарахованих до нього, здійснюється шляхом підвищення рівня їх професійної компетентності у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організуються Національною академією [17]. Додатково до зазначених нововведень у Національній академії проведено оптимізацію чисельності складу кафедр та структурних підрозділів.

Для підвищення ефективності наукових досліджень з питань державної кадрової політики та державного управління на базі Інституту проблем державного управління та місцевого самоврядування, який входить у склад Національної академії, передбачено створити науково-дослідну установу, діяльність якої буде спрямована на наукове обґрунтування та розробку програм реформування національної системи державного управління, її експертно-аналітичного, нормативно-правового, науково-методичного та консультативно-інформаційного забезпечення у сфері кадрової політики.

Ефективність державної служби значною мірою залежить від рівня підготовки кадрів, налаштованих на професійну, творчу роботу в умовах постійного еволюційного процесу у державному управлінні. Тому модернізація системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яку здійснює Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії, є дуже актуальною. Його робота спрямована на реалізацію основних завдань Концепції [9], а це: забезпечення безперервності навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, інноваційне оновлення надання освітніх послуг, модернізація змісту підвищення кваліфікації за цільовим спрямуванням, впровадження нових форм організації навчальної діяльності слухачів та ефективних освітніх технологій.

Щодо застосування нового Закону України “Про державну службу”, Національним планом дій на друге півріччя 2012 р. у напрямі організаційного забезпечення створення професійної та ефективної державної служби, заплановано проведення навчання керівників державної служби, керівників і працівників служб персоналу в державних органах, а також затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби та вимог до рівня професійної компетенції.

Провідним напрямом реалізації адміністративної реформи в умовах інформаційного суспільства є впровадження новітніх інформаційних технологій у діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Управлінські кадри повинні володіти достатньо високим рівнем інформаційної культури та відповідними знаннями. Впровадження інфор-

маційних технологій приводить до кардинальних змін, які надають можливість оперативно отримувати інформацію та сприяють підвищенню ефективності та якісному функціонуванню системи державної служби. Саме тому сьогодні вкрай необхідна розбудова та впровадження електронного урядування. У заходах Національного плану дій на 2012 р. запланована реалізація Концепції розвитку електронного урядування України, якою передбачено забезпечення електронної взаємодії уряду з громадянами, що надасть можливість громадянам швидко та якісно отримувати послуги від центральних органів виконавчої влади.

Таким чином, проведений аналіз виконання першочергових заходів реформи державної служби Національного плану дій на 2011 та 2012 рр. щодо впровадження Програми підтверджує їх своєчасність та актуальність. Але для забезпечення ефективної реалізації реформи необхідна взаємодія основних механізмів її впровадження, зокрема нормативно-правового, організаційного, навчально-методичного, науково-дослідного, фінансово-економічного. Як тільки не спрацює один з них, хід реформи гальмується.

Висновки. З метою удосконалення системи державного управління, а саме продовження реформування державної служби та перетворення її в ефективний інститут кадрового забезпечення системи державного управління нагальними є:

- ґрунтовне вивчення та аналіз основних концепцій реформ державної служби світових, зокрема європейських, країн для впровадження передових стандартів адміністрування в практику державного управління;
- розроблення концептуальних засад адміністративної реформи в Україні, реформування державної служби, де були б визначені пріоритетні напрями реформ, механізми їх реалізації;
- створення ефективної, дієвої системи підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням кращої світової практики та вітчизняних традицій;
- розроблення механізму практичної реалізації провідної ролі Національної академії в загальнонаціональній системі підготовки, перепідготовки та підвищенні кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; розбудова її провідної ролі в мистецтві управління трудовими ресурсами державно-управлінського спрямування;
- забезпечення науково-методичного обґрунтування та прогнозування наслідків реформаторських заходів;
- активізація використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у системі державної служби та службі в органах місцевого самоврядування;
- забезпечення ефективного управління державними фінансами та контроль за їх використанням.

Перспективні напрями подальших досліджень вбачаємо у є вивченні подальшого ходу реформування та модернізації державної служби.

Список використаних джерел

1. Програма економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава”. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/file/docs/5/d325760.pdf>
2. Про державну службу : Закон України // Відом. Верхов. Ради України. – 1993. – № 52. – С. 490.
3. Про заходи щодо вдосконалення роботи з кадрами в органах виконавчої влади, з керівниками підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 19 трав. 1995 р. № 381/95. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/381/95>
4. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні : Указ Президента України від 22 лип. 1998 р. № 810/98. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/810/98>
5. Про підвищення ефективності системи державної служби : Указ Президента України від 11 лют. 2000 р. № 208/2000. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/208/2000>
6. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента України від 9 листоп. 2000 р. № 1212/2000. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1212/2000>
7. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-%D0%BF>
8. Національний план дій на 2011 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010-2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” : Указ Президента України від 27 квіт. 2011 р. № 504/2011 // Офіц. вісн. Президента України. – 2011. – № 14. – С. 3. – Ст. 676.
9. Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 листоп. 2011 р. №1198-р // Уряд. кур’єр. – 2011. – № 246.
10. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 // Офіц. вісн. Президента України. – 2012. – № 4. – С. 68. – Ст. 127.
11. Національний план дій на 2012 рік щодо впровадження Програми економічних реформ на 2010–2014 роки “Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава” : Указ Президента України від 12 берез. 2012 р. № 187/2012 // Офіц. вісн. Президента України. – 2012. – № 10. – С. 3. – Ст. 245.

12. Нормотворча діяльність Президента України та її нормопроектне забезпечення / О. В. Скрипнюк, В. Л. Федоренко, Ю. Г. Барабаш, Я. О. Берназюк та ін. ; за ред. О. В. Скрипнюка і В. Л. Федоренка. – К. : НАДУ, 2011. – 344 с.

13. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 // Офіц. вісн. Президента України. – 2011. – № 22. – С. 8. – Ст. 926.

14. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – С. 1072. – Ст. 273.

15. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110/2011 // Офіц. вісн. Президента України. – 2011. – № 35. – С. 48. – Ст. 1250.

16. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2004 р. № 468 : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 груд. 2011 р. № 1318 // Уряд. кур'єр. – 2011. – № 4.

17. Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012 // Офіц. вісн. Президента України. – 2012. – № 13. – С. 18. – Ст. 328.

18. Про Комплексну програму підготовки державних службовців : Указ Президента від 9 листоп. 2000 р. № 1212/2000 // Уряд. кур'єр. – 2000. – № 227.

19. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : Постанова Кабінету Міністрів від 23 листоп. 2011 р. № 1341 // Уряд. кур'єр. – 2012. – № 9.