

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



УДК 35.08.:005.336.1](477)

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІАГНОСТИКИ І РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЛІДЕРСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ – ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ТА СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАВЧІ Й НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ

В. Л. Федоренко,

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

Стаття присвячена проблемам теорії та практики виявлення й розвитку професійно важливих управлінських та лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в умовах реформи публічної служби, започаткованої в Україні в 2014–2015 рр. Досліджуються перспективи унормування в новому Законі України «Про державну службу» тестування, щорічної оцінки та інших інструментів виявлення і розвитку управлінського й лідерського потенціалу публічних службовців. Обґрунтовується концепт розробки й запровадження відповідного навчального модуля в магістерські програми з публічного управління та адміністрування в Україні. *Ключові слова:* державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, лідерство, реформа публічної служби, новий Закон України «Про державну службу», діагностика та розвиток управлінських і лідерських здібностей, тестування, співбесіда.

V. L. Fedorenko,

Doctor of legal Sciences, Professor, Head of the Department of civil service and personnel policy, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, honored lawyer of Ukraine

THE INSTITUTIONALIZATION OF THE DIAGNOSIS AND THE DEVELOPMENT OF MANAGERIAL AND LEADERSHIP SKILLS OF CIVIL SERVANTS – A KEY PRIORITY OF REFORMING THE CIVIL SERVICE AND SERVICE IN LOCAL GOVERNMENT IN UKRAINE: LEGAL AND PEDAGOGICAL ASPECTS

The article is devoted to the issues of theory and practice of elicitation and development of professionally important managerial and leadership skills of civil servants and employees of local governments in terms of reform of the public service, which began in Ukraine in 2014–2015. Prospectives of normalization of test, the annual assessment and other tools for identifying and developing managerial and leadership capacity of the civil servants in the new law «On civil service» are researched. The concept of development and implementation of an appropriate training module in the master's programme on public administration in Ukraine is substantiated.

Key words: civil service, service in local government, leadership, public service reform, the new law «On civil service», the diagnosis and the development of leadership and managerial skills, test, interview.

В. Л. Федоренко,

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

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ДІАГНОСТИКИ І РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТА ЛІДЕРСЬКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖАЩИХ – ПРІОРИТЕТНЕ НАПРАВЛЕННЯ РЕФОРМУВАННЯ ГОСУДАРСТВЕННОЇ СЛУЖБИ І СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОУПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ЗАКОНОДАТЕЛЬНІ І УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСЬКІ АСПЕКТИ

Стаття посвящена проблемам теории и практики выявления и развития профессионально важных управленческих и лидерских способностей государственных служащих и служащих органов местного самоуправления в условиях реформы публичной службы, начатой в Украине в 2014–2015 гг. Исследуются перспективы унормирования в новом Законе Украины «О государственной службе» тестирования, ежегодной оценки и иных инструментов выявления и развития управленческого и лидерского потенциала публичных служащих. Обосновывается концепт разработки и

© Федоренко В. Л., 2015

внедрения соответствующего учебного модуля в магистерские программы по публичному управлению и администрированию в Украине.

Ключевые слова: государственная служба, служба в органах местного самоуправления, лидерство, реформа публичной службы, новый Закон Украины «О государственной службе», диагностика и развитие лидерских и управленческих способностей, тестирование, собеседование.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. XXI ст. подарувало людству безліч цікавих ідей, здобутків науково-технічного прогресу та різноманітних винаходів, витворів мистецтва і знакових постатей. Громадянське суспільство та соціальний капітал у поєднанні з повагою до прав і свобод людини, верховенства права та демократії стали загально визнаними цінностями для держав-учасниць ЄС, США, Швейцарії, Канади, Японії, інших потужних держав сучасності та дороговказом для держав, що розвиваються й поділяють ці цінності. Україна ж дієво довела свою відданість демократичним цінностям під час Революції гідності 2014 р. та в наступний рік, що ознаменувався започаткуванням конституційної реформи, реформи у сфері державного управління та місцевого самоврядування, судоустрою і судочинства, правоохоронної діяльності тощо.

Водночас саме за останні півтора десятиліття перед народами та державами постали і нові, раніше не бачені виклики й загрози планетарного масштабу: війни, міжетнічні конфлікти, зубожіння та злидні цілих народів і країн, епідемії невиліковних хвороб, політична корупція, утворення Ісламської держави, наймасштабніша після Другої світової війни міграція вихідців із країн Близького Сходу і Африки до Європейського Союзу та ін. До того ж у багатьох посттоталітарних державах, у тому числі й пострадянських, процеси демократизації відбуваються за ініціативи і під контролем національних еліт та поза реальним впливом громадянського суспільства і його інститутів, що призводить до феномену утвердження так званої «імітаційної демократії».

Закономірною реакцією на зазначені здобутки цивілізаційної думки і виклики та загрози, що постали перед державами і народами, стало переосмислення цінності людських ресурсів, професіоналізація управлінської діяльності та розвиток лідерства не лише в бізнесі, а й на публічній службі. Свого часу, у 1767 р., відомий шотландський мислитель, фундатор теорії громадянського суспільства А.Фергюсон писав: «Державний діяч може бути наділений широким розумінням стану справ у суспільстві, а ті, хто слугує його інструментом, не мають уявлення про ту систему, частиною якої вони є» [12, с. 266].

Натомість у XXI ст. кожен публічний службовець повинен мати стратегічне мислення державного діяча, постійний взаємозв'язок із громадянським суспільством, вичерпне уявлення про систему державного управління та місцевого самоврядування й навички та вміння управляти цими системами, а також бути беззаперечним лідером у своїй професії. Адже сучасний публічний службовець – це не лише виконавець положень чинного законодавства та власних функціональних обов'язків, а й особистість, потенційно спроможна об'єднати колектив для якомога ефективнішого досягнення поставлених перед органом державної влади чи органом місцевого самоврядування цілей та завдань. До того ж лідерство є на сьогодні найбільш рельєфним трендом розвитку продуктивних сил у всіх сферах професійної діяльності – на публічній службі, у бізнесі, NGO/NPO-секторі.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проблематика діагностики і розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей є на сьогодні однією з найбільш актуальних для вітчизняної та зарубіжної науки публічного управління, а також для інших споріднених наук (психології, права, соціології тощо). Зазначена проблематика отримала своє поширення не лише в роботах таких відомих фахівців з питань менеджменту, як І.Адізес, А.Бішоф, Р.Дафт, П.Друке, С.Кові, С.Купер, Дж.Максвелл, С.Саймон і ін., але й у наукових розвідках учених, які спеціалізуються на дослідженнях проблем кадрової політики і управління персоналом (В.Йеттер, О.Копилов, М.Мартиненко, Л.Скібіцька, І.Соломін, А.Сошніков і ін.) [1, с. 47–48]. Водночас за останні три–чотири роки ґрунтовних наукових і навчальних видань із проблем діагностики й розвитку управлінських та лідерських здібностей публічних службовців у науці державного права, за винятком видання «Розвиток лідерства» (Л.Бізо, І.Ібрагімова, О.Кікоть та ін., 2012 р.) [8], не проводилися.

Формулювання цілей (мети) статті. Метою статті є виявлення та аналіз проблем теорії і практики діагностики й розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей публічних службовців в умовах реформ державної служби та служби в органах місцевого самоврядування,

започаткованих у 2014–2015 рр. в Україні. Пріоритетним вбачається з'ясування законодавчих перспектив унормування інструментів діагностики (інтерв'ю, тести і т.ін.) та розвитку (щорічна оцінка роботи публічних службовців, навчання, тренінги, кейс-стаді тощо) персоналу публічної служби в 2015 і наступних роках, а також обґрунтування концепту запровадження відповідних знань, умінь і навичок у магістерські й докторські програми з публічного управління та адміністрування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідь на багато із поставлених вище питань дає модернізація публічної служби, започаткована на сьогодні в Україні. Відповідні реформи є серцевиною управлінського трансформаційного транзиту: від пострадянської – до проєвропейської моделі державного управління та місцевого самоврядування. Їх очікують і громадяни України, і світова спільнота, яка надає Україні всебічну допомогу в модернізації держави та її ключових інститутів.

Відомий американський учений-футуролог Ф.Фукуяма у своїй роботі «Державний порядок» (2011) писав: «Вільний ринок, життєздатне громадянське суспільство, стихійні вияви «колективного розуму» – усе це важливі складові демократії, але ні один із них не може замінити собою сильний багатоступеневий уряд» [13]. Вочевидь, це твердження нині суттєво уточнено досвідом новітнього державотворення в Україні в 2014–2015 рр. Адже громадянське суспільство та його ключові інститути під час Революції гідності 2014 р. та в наступний рік продемонстрували свою зрілість і бажання та спроможність брати участь в управлінні державою і забезпечувати дієвий контроль за роботою органів державної влади й органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб. Слово на сьогодні за створенням дійсно сильного «доброго уряду» в його широкому значенні та проведенні масштабної реформи місцевого самоврядування, широкого залучення до вирішення питань місцевого значення й формування владоспроможних територіальних громад.

Видається, що сильний уряд та ефективні й дієві органи місцевого самоврядування в Україні – це, насамперед, високоосвічений, професійно підготовлений і патріотично налаштований та вмотивований корпус публічних службовців. Формування такого корпусу має здійснюватися відповідно до Конституції та законів України. Адже згідно з частиною другою ст. 19 Конституції України «Органи державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у

спосіб, що передбачені Конституцією та законами України» [2].

При цьому слід пам'ятати, що формування професійного корпусу державних службовців і службовців місцевого самоврядування – це не лише першочергове завдання для держави, а й:

- сфера уваги і відповідальності громадянського суспільства та його інститутів;
- реалізація конституційних прав громадян України, гарантованих державою.

Державна служба це не лише режим визначеної професійної діяльності в інтересах держави і її уповноважених органів і посадових осіб, а й невід'ємне право громадян України здійснювати служіння державі на професійних засадах. Зокрема, Основний Закон у частині другій ст. 38 визначає: «Громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування» [2].

Зазначене зумовлює основні тенденції (від лат. *tendo* – «направляю», «прагну») розвитку державної служби в Україні, тобто ймовірні та бажані напрями генезису інституту державної служби у 2015 р. та в наступні роки. Такими на сьогодні, на наше переконання, є:

– приведення вітчизняної моделі державної служби у відповідність із принципами і стандартами єдиного європейського адміністративного простору, цілями і завданнями Угоди про асоціацію України і ЄС, іншими міжнародними зобов'язаннями України у сфері публічного врядування та публічної служби;

– розроблення та прийняття якісно нового Закону «Про державну службу», програм і стратегій розвитку державної служби та кадрової політики в Україні;

– оптимізація корпусу державної служби в контексті скорочення адміністративного апарату держави і коштів на його утримання;

– очищення та оновлення корпусу державної служби, насамперед шляхом залучення на державну службу соціально активних представників інститутів громадянського суспільства та бізнесу;

– осучаснення системи професійної підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців, запровадження програм довготривалого стажування за кордоном та навчання за подвійними магістерськими програмами тощо [1, с. 8].

При цьому магістральною функцією розвитку державної служби є передусім її комплексне реформування шляхом прийняття нового Закону України «Про державну службу». Потреба в такому законі є очевидною, оскільки нині чинний Закон України «Про державну службу» 1993 р. [4],

ні Закон України «Про державну службу» 2011 р. [5], що так і не був уведений у дію, не спроможні розв'язати проблеми, що нині постали перед корпусом вітчизняної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Певні успіхи щодо модернізації публічної служби в Україні маємо вже сьогодні. Так, 18 березня 2015 р. Кабінетом Міністрів України було схвалено «Стратегію реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року» та План заходів щодо її реалізації [9].

На втілення в життя положень Стратегії сталого розвитку «Україна–2020» і Коаліційної угоди, а також розпоряджень Кабінету Міністрів України від 7 травня 2014 р. № 452 «Про підписання Угоди про фінансування («Контракт для України з розбудови держави»)» та від 17 вересня 2014 р. № 847 «Про імплементацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони», Національним агентством України з питань державної служби були розроблені та, після схвалення Урядом України, подано на розгляд Верховної Ради України два законопроекти, що стосуються реформування публічної служби:

- Проект Закону України «Про державну службу» (реєстраційний номер 2490 від 30 березня 2015 р.), внесений до Верховної Ради України Прем'єр-міністром України А.Яценюком [6];

- Проект Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 2489 від 30 березня 2015 р.), внесений до Верховної Ради України Прем'єр-міністром України А.Яценюком [7].

Невдовзі, 23 квітня 2015 р. Верховна Рада України прийняла урядовий законопроект «Про державну службу» за основу в першому читанні та доручила Комітету з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування доопрацювати його з урахуванням зауважень і пропозицій суб'єктів права законодавчої ініціативи до розгляду в другому читанні. З цією метою на базі Комітету з питань державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування було створено робочу групу з питань доопрацювання проекту Закону «Про державну службу» на чолі з народним депутатом України А.Шкрум. Упродовж травня–жовтня 2015 р. робоча група опрацювала близько 1300 поправок. Нині робота над проектом Закону України «Про державну службу» (реєстраційний номер 2490) фактично завершена і, очевидно, найближчим часом він

стане предметом розгляду Верховної Ради України.

Новий Закон України «Про державну службу» [6] ставить амбітні цілі та завдання й пропонує шляхи їх конструктивної реалізації, а саме:

- запроваджує європейські цінності та новітню філософію сервісної державної (публічної) служби;

- здійснює безумовне забезпечення реалізації конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби шляхом запровадження єдиного для всіх конкурсного підходу для зайняття посади на державній службі;

- дискретно розмежовує політичні посади в органах державної влади та посади, які обійматимуть у цих самих органах державні службовці. Це забезпечить політичну неупередженість державної служби, сприятиме її професіоналізації;

- заміщує архаїчний і малоефективний інститут кадрового резерву інститутом відкладеного права другого за переможцем кандидата на вакантну посаду державної служби правом призначення на цю посаду протягом року з моменту проведення конкурсу, якщо вона стає вакантною;

- суттєво удосконалює систему управління державною службою, визначає правові засади діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби;

- унормовує правовий статус і процедуру формування вищого корпусу державної служби;

- запроваджує процедуру щорічного оцінювання службової діяльності державних службовців як обов'язкову умову їхнього кар'єрного зростання;

- модернізує систему категорій і рангів державних службовців України, запроваджує прозорість просування по службі;

- визначає підстави і види відповідальності державного службовця, порядок здійснення дисциплінарного провадження тощо.

Незважаючи на певні дискусійні аспекти Закону України «Про державну службу» (реєстраційний номер 2490), він уперше в Україні на законодавчому рівні унормовує правові засади застосування новітніх методів і методик діагностування та розвитку управлінських і лідерських здібностей державних службовців.

Так, Глава 2 «Порядок проведення конкурсу на зайняття вакантної посади державної служби» визначає, що:

- проведення відповідного конкурсу здійснюється з урахуванням «рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади»;

- для цього центральним органом виконавчої влади у сфері державної служби розробляється та застосовується порядок «проведення тестування,

співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби» [6].

Важливими та проєвропейськими за своєю сутністю є й новели Закону «Про державну службу», спрямовані на розвиток управлінських і лідерських здібностей державних службовців. Адже перспективний державний службовець – це насамперед фаховий управлінець і лідер, мотивований для професійного і кар'єрного зростання.

До прикладу, ст. 46 Закону «Про державну службу» «Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців» передбачає запровадження компетентнісного підходу для розвитку професійно важливих управлінських якостей державного службовця, передусім у галузі знань «Публічне управління та адміністрування». Так, частина зазначеної статті визначає, що: «Професійне навчання державного службовця проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [6].

При цьому флагманом розвитку та навчально-методичного забезпечення в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», відповідно до частини третьої ст. 46 Законопроекту № 2490, виступає Національна академія державного управління при Президенті України.

Крім традиційного для державних службовців інституту підвищення кваліфікації, професійного навчання та стажування, Закон України «Про державну службу» в ст. 47 передбачає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності державного службовця. Така модель професійної підготовки [1, с. 12], перепідготовки і підвищення кваліфікації в цілому відповідає позитивним європейським практикам організації формування професійного корпусу публічних службовців.

Очевидно, що схожа модель розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей буде запроваджена і для службовців місцевого самоврядування. Адже закладений у законопроекті «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 2489) [7] підхід до унормування служби в органах місцевого самоврядування в цілому відтворює основні положення Закону України «Про державну службу» (реєстраційний номер 2490) і спрямований на уніфікацію публічної служби в Україні.

Подібний підхід щодо уніфікації та гармонізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а також щодо діагностики і розвитку управлінських і лідерських здібностей відповідних публічних службовців є доволі поширеним, але не єдиним. Зокрема, в контексті реформи місцевого самоврядування та удосконалення територіальної організації публічної влади в Україні на засадах їх децентралізації, що нині ініціюється вищим керівництвом держави, служба в органах місцевого самоврядування може стати як самостійний вид публічної служби, якісно відмінної від державної служби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Реалізація і передбаченої згаданими законопроектами моделі публічної служби (реєстраційний номер 2489 і № 2490) [6; 7], і інших можливих та корисних для України моделей публічної служби має враховувати дві основні цілі: 1) діагностика управлінських і лідерських здібностей публічних службовців; 2) розвиток управлінських і лідерських здібностей публічних службовців.

Так, важливою запорукою формування в Україні високопрофесійної та ефективної публічної служби є запровадження інноваційних підходів щодо діагностики й розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування. Тим більше, що розпочата в 2015 р. конституційна реформа передбачає посилення владоспроможності територіальних громад і органів місцевого самоврядування, трансформацію системи державного управління на місцях і запровадження інституту префектів. Тому схожа модель розвитку професійно важливих управлінських і лідерських здібностей буде запроваджена і для службовців місцевого самоврядування, про що свідчить зміст законопроекту «Про службу в органах місцевого самоврядування» (реєстраційний номер 2489) [7], а також інших, мілітарних і парамілітарних видів публічної служби.

Застосовувані на сьогодні методики відбору та навчання поліцейських, прокурорів, митників, державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування дають свій позитивний результат, зокрема сприяють залученню мотивованої та фахово підготовленої молоді на публічну службу. І цей факт не можна ігнорувати у процесі здійснення навчання, підготовки і перепідготовки публічних службовців. Тому вже сьогодні, не очікуючи унормування в чинному законодавстві чітких методів і форм діагностики та розвитку лідерських здібностей, суб'єктів і порядку їх сертифікації та застосування, наука й освіта в галузі

державного управління має зробити крок назустріч і здійснити теоретико-методологічне та навчально-методичне забезпечення розвитку відповідних методик проведення тестувань, співбесід, тренінгів, кейс-стаді тощо.

Зокрема, на нашу думку, важливими компетенціями, які мають бути сформовані в магістрів і докторантів з публічного управління, є: розуміння сутності та змісту професійно важливих управлінських і лідерських здібностей, які необхідно виявляти й розвивати в публічних службовців; знання основних форм і методів виявлення управлінських і лідерських здібностей, які застосовуються на сьогодні в Україні та за кордоном; вміння проводити співбесіди, тестування, кейс-стаді й інші форми діагностики управлінських і лідерських якостей кандидатів на посади в органах публічної влади; усвідомлення цілей і завдань розвитку управлінських і лідерських здібностей у публічних службовців; знання основних методик розвитку лідер-

ства в діючих публічних службовців, зокрема у представників вищого корпусу публічної служби; навички проведення тестів, структурованих інтерв'ю, тренінгів, асестемент-центрів і інших інноваційних форм розвитку управлінських і лідерських здібностей публічних службовців тощо.

Перші кроки на цьому шляху здійснюються нині кафедрою державної служби та кадрової політики Національної академії, де не лише реалізується міжнародний проект ТЕМПУС щодо лідерства в державному управлінні, а й нещодавно вийшов новий навчальний посібник «Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні» (2015) [1]. Вбачається, що відповідний модуль, у тій чи іншій інтерпретації, має отримати своє втілення і в оновлених магістерських і докторських програмах у сфері публічного управління та адміністрування.

Список використаних джерел

1. Ірхін Ю. Б. Діагностика та розвиток професійних управлінських і лідерських здібностей державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування в Україні : навч. посіб. / Ю. Б. Ірхін, В. Л. Федоренко ; за ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. – К., 2015. – 114 с.
2. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верхов. Ради України 28 черв. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
3. Порядок проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 25 берез. 2015 р. // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 28. – Ст. 812.
4. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
5. Про державну службу : Закон України від 17 листоп. 2011 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273.
6. Про державну службу [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 30 берез. 2015 р. № 2490 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571. – Назва з екрана.
7. Про службу в органах місцевого самоврядування [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 30 берез. 2015 р. № 2489 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569. – Назва з екрана.

References

1. Irkhin Yu.B. Diahnostyka ta rozvytok profesiiynykh upravlins'kykh i liders'kykh zdbnostey derzhavnykh sluzhbovtiv i sluzhbovtiv orhaniv mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini / za red. prof. Yu.V. Kovbasyuka i prof. V.L. Fedorenka : navch. posibnyk / Yu.B. Irkhin, V.L. Fedorenko. – K., 2015. – 114 s.
2. Konstytutsiya Ukrayiny: pryynyata na p'yatyi sesiyi Verkhovnoyi Rady Ukrayiny 28 chervnya 1996 roku // Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny. – 1996. – # 30. – St. 141.
3. Poryadok provedennya spetsial'noyi perevirky stosovno osib, yaki pretenduyut' na zaynyattya posad, yaki peredbachayut' zaynyattya vidpovidal'nogo abo osoblyvo vidpovidal'nogo stanovyscha, ta posad z pidvyshchenym koruptsiynym ryzykom, zatverdzhennyi Postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 25 bereznia 2015 r. // Ofitsiynyy visnyk Ukrayiny. – 2015. – # 28. – St. 812.
4. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrayiny vid 16 hrudnya 1993 roku // Vidomosti verkhovnoyi Rady Ukrayiny. – 1993. – # 52. – St. 490.
5. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrayiny vid 17 lystopada 2011 roku // Vidomosti verkhovnoyi Rady Ukrayiny. – 2012. – # 26. – St. 273.
6. Proekt Zakonu Ukrayiny «Pro derzhavnu sluzhbu» vid 30.03.2015 # 2490 [Elektronnyy resurs] / Ofits. veb-sayt Verkhov. Rady Ukrayiny. – Rezhym dostupu: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54571. – Nazva z ekrana.
7. Proekt Zakonu Ukrayiny «Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya» vid 30.03.2015 # 2489 [Elektronnyy resurs] / Ofits. veb-sayt Verkhov. Rady Ukrayiny. – Rezhym dostupu: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569. – Nazva z ekrana.

8. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікот' та ін. ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа упр. персоналом на держ. службі в Україні», 2012. – 400 с.
9. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, схвалена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 24. – Ст. 680.
10. Типовий порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений Наказом Національного агентства України з питань державної служби від 5 берез. 2012 р. № 43 // Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/z0709-12>. – Назва з екрана.
11. Федоренко В. Л. Проблеми законодавчого забезпечення інституту державної служби в Україні в контексті європейської інтеграції / В. Л. Федоренко // Новітні стратегії реформування державної служби в Україні в умовах європейської інтеграції / за заг. ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка ; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 5 груд. 2014 р.). – К. : Ліра-К, 2014. – С. 86–92.
12. Фергюсон А. Опыт истории гражданского общества / А. Фергюсон ; пер. с англ. И. И. Мюрберга ; под ред. М. А. Абрамова. – М. : «Рос. полит. энцикл.» (РОССПЭН), 2000. – 392 с.
13. Фукуяма Ф. Государственный порядок : науч.-популяр. изд. / Фрэнсис Фукуяма ; пер. с англ. В. Л. Гончарова. – М. : Изд-во АСТ, 2015. – 688 с.
8. Rozvytok liderstva / L. Bizo, I. Ibrahimova, O. Kikot', Ye. Baran', T. Fedoriv; za zah. red. I. Ibrahimovoyi. – K. : Proekt «Reforma upravlinnya personalom na derzhavniy sluzhbi v Ukraini», 2012. – 400 s.
9. Stratehiya reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini na period do 2017 roku, skhvalena Rozporyadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 bereznya 2015 roku # 227-r // Ofitsiynny visnyk Ukrainy. – 2015. – # 24. – St. 680.
10. Typovyy poryadok provedennya konkursu na zaynyattya posad derzhavnoyi sluzhby, zatverdzhenny Nakazom Natsional'noho ahentstva Ukrainy z pytan' derzhavnoyi sluzhby vid 5 bereznya 2012 r. # 43 // Ofits. veb-sayt Verkhov. Rady Ukrainy. – Rezhym dostupu: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/z0709-12>. – Nazva z ekrana.
11. Fedorenko V.L. Problemy zakonodavchoho zabezpechennya instytutu derzhavnoyi sluzhby v Ukraini v konteksti yevropeys'koyi intehratsiyi / V. L. Fedorenko// Novitni stratehiyi reformuvannya derzhavnoyi sluzhby v Ukraini v umovakh yevropeys'koyi intehratsiyi / Za zah. red. prof. Yu. V. Kovbasyuka i V. L. Fedorenka; materialy kruhloho stolu za mizhnarodnoyu uchastyu (m. Kyiv, 05 hrudnya 2014 r.). – K. : Lira-K, 2014. – S. 86-92.
12. Ferhyuson A. Opyt ystoryy hrazhdanskoho obshchestva / Per. s anhl.Y.Y. Myurberha; pod red. M.A. Abramova / A. Ferhyuson. – M. : «Rosyyskaya polytycheskaya entsyklopedyya» (ROSSPЭN), 2000. – 392 s.
13. Fukuyama F. Hosudarstvennyy poryadok : nauchno-populyarnoe yzd. / Frэnsys Fukuyama ; per. s anhl. V.L. Honcharova. – M. : Yzdatel'stvo AST, 2015. – 688 s.