

**Олена Линдюк**

докторант кафедри державної служби та кадрової політики  
НАДУ при Президентіві України

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

*У статті досліджено проблематику вдосконалення законодавчого забезпечення інституту державної служби та впровадження нових засад розвитку державної служби. Визначено основні проблеми системи державної служби України, які перешкоджають її розвитку. Проаналізовано досвід інших країн світу з цих питань, виявлено основні тенденції та напрями розвитку державних інститутів. Обґрунтовано пропозиції щодо зміни філософії системи державної служби України, а також визначення концептуальних засад її реформування з огляду на суспільно-політичну та економічну ситуацію в країні.*

**Ключові слова:** система державної служби, реформування державної служби, розвиток державної служби, проблеми системи державної служби.

**Olena Lyndyuk**

## CONCEPTUAL BASES OF CIVIL SERVICE REFORM IN UKRAINE

*Civil service reform is a systemic and complex process. This process should be done by implementing conceptually sound legal, managerial, administrative, organizational, financial, socio-cultural and other innovations. Shortcomings and contradictions of the civil service, among which are its secrecy, corruption, poor quality of services, low levels of public confidence in the officials and others shows that such a system neither fully meet the needs of society in the democratic transition, nor ensure the effective implementation of tasks and state functions. Then there is expediency in outlining the basic problems of the civil service, which prevent its progressive development and need to be addressed.*

*The article aims to justify conceptual foundations for civil service reform in Ukraine. To realize the objectives of the study the following objectives should be addressed: to analyze the issues of improving legislative provision of the public service and implementation of new principles of civil service; to identify the main problems that hinder the development of the national public service and real adaptation to the European Union; to examine international experience with aim to provide scientifically based proposals for determining the conceptual foundations of civil service reform in Ukraine.*

*The new reformed civil service should provide new quality management. Changes in philosophy of Ukrainian public service should be directed to the "service to society", operation of "service state" focused on the outcome and quality of service. Absolute value of human, structural and functional changes of the system are defined as system-laid determinants. Given such challenges in the country a new concept of civil service needs to be developed, with working out recommendations, methodological explanations and revising relevant regulations, taking into account the recommendations of experts.*

*There is a need to develop a vision for further reform, including legal describing the perspectives and mechanisms of civil service. While the entire array of strategies, concepts and other policy documents are not moved to the new quality of legislative regulation of civil service. What is important is not only the adoption of progressive legislation but practical implementation and continual compliance with applicable regulatory acts.*

*Professionalization of the civil service, based on the principles of meritocracy, efficiency, effectiveness, transparency and accountability to society is an important factor in ensuring the competitiveness of civil administration system and providing quality administrative services. Therefore, the draft law should be added by these principles.*

*Development and implementation of the Law "On ethics of civil servants" will form corporative management culture.*

*The outlined basic problems of the national civil service do not contribute to adaptation to modern challenges and changes taking place in society. Minimizing the impact of subjective factors allows maximum transparency of personnel policy to be laid in the process of the personnel selection. The shift to civil service career model will create conditions for professional growth, stability of the staff and its social and legal protection. Worthy of implementation in the civil service of international experience positive elements, such as separation of civil servants on political and administrative, meritocratically principles, application of "electronic government" possibilities. It is important to combine national traditions and practices of the developed European countries. The expected results of the implementation of the above mentioned conceptual principles of system reform will be ensuring the credibility of civil service among population, efficient functioning of civil authorities, formation of stable staff of civil institutions in numerical and professionally, the eradication of corruption and other criminal displays among civil servants.*

**Keywords:** civil service system, civil service reform, civil service development, civil service problems.

**Елена Линдюк**

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ

*В статье исследовано проблематику совершенствования законодательного обеспечения института государственной службы и внедрения новых принципов развития государственной службы. Определены основные проблемы системы государственной службы Украины, которые препятствуют ее развитию. Проанализирован опыт других стран мира по этим вопросам, выявлено основные тенденции и направления развития государственных институтов. Обоснованы предложения по изменению философии системы государственной службы Украины, а также определение концептуальных основ ее реформирования с учетом общественно-политической и экономической ситуации в стране.*

**Ключевые слова:** система государственной службы, реформирование государственной службы, развитие государственной службы, проблемы системы государственной службы.

© Линдюк О. А., 2015.

☞ За своєю сутністю реформування державної служби є системним і комплексним процесом, який має здійснюватися шляхом впровадження концептуально обґрунтованих нормативно-правових, управлінських, адміністративних, організаційних, фінансових, ціннісно-соціокультурних та інших нововведень. Недоліки та суперечності державної служби, серед яких є її закритість, корумпованість, неналежна якість надання послуг, низький рівень довіри громадян до чиновників та багато інших, свідчать, що така система не повною мірою задовольняє потреби суспільства у демократичних перетвореннях, не забезпечує ефективне виконання завдань і функцій держави. Відтак виникає доцільність окреслення основних проблем системи державної служби, які перешкоджають її прогресивному розвитку і потребують вирішення.

☞ Дослідження проблем системи державної служби та її реформування займають чільне місце в роботах вчених і практиків. Так, останнім часом багато визнаних вітчизняних дослідників з'ясували позитивні та негативні тенденції розвитку вітчизняної державної служби. Зокрема, проблеми законодавчого забезпечення інституту державної служби України ґрунтовно проаналізували І. Коліушко [5], В. Тимошук [5; 7; 8], В. Федоренко [9], О. Шапран [10], окремі аспекти вдосконалення державної служби – Н. Гончарук [3], меритократичний та технократичний принципи формування державної кадрової політики – Р. Войтович [2], ефективність систем управління персоналом органів державної влади були предметом вивчення А. Рачинського [6], зарубіжний досвід організації державної служби, окремих процедур та практик, а також досвід проведення відповідних реформ – В. Бережний, Ю. Ковбасюк [1; 4] та інші вчені. Проте проблема подальшого реформування системи державної служби і надалі потребує пильної уваги вітчизняних і зарубіжних дослідників, оскільки наразі змінюється державно-управлінська парадигма, з'являється чимало нових чинників, що здійснюють визначальний вплив на хід сучасних перетворень адміністративно-управлінської системи держави.

☞ Дискусії в науковій спільноті щодо впровадження інноваційних підходів до реформування державної служби, обґрунтування її основних принципів і визначення нормативно-правових та організаційних засад в Україні постійно тривають практично від самих основ заснування інституту державної служби в незалежній Україні до теперішнього часу.

В Україні не завершено формування стратегії державної служби та кадрової політики, узгоджених із завданнями і викликами сьогодення; спостерігається неоднозначне розуміння моделі ефективної державної служби органами державної влади, державними підприємствами, установами, закладами і організаціями; відчувається брак зрозумілої й переконливої мотивації для залучення належно підготовлених громадян до державної служби; наявна неоднозначність існуючої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців тощо. З огляду на виклики процесів глобалізації, нову суспільно-політичну та економічну ситуацію, єдине бачення щодо перспектив реформування та розвитку вітчизняної державної служби відсутнє. Це

зумовлює актуальність дослідження проблематики обґрунтування концептуальних засад реформування державної служби України.

☞ Метою статті є обґрунтування концептуальних засад реформування державної служби України. Для реалізації мети дослідження необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати проблематику вдосконалення законодавчого забезпечення інституту державної служби та впровадження нових засад проходження державної служби; визначити основні проблеми, які перешкоджають розвитку вітчизняної державної служби та реальній адаптації до умов Європейського співтовариства; дослідити зарубіжний досвід з метою надання науково обґрунтованих пропозицій щодо визначення концептуальних засад реформування державної служби України.

☞ Підписана Угода про асоціацію України з Європейським Союзом вимагає системного реформування в усіх сферах державного життя, зокрема і в системі державної служби. Головна мета адаптування державної служби до норм і стандартів ЄС – формування такої системи державної служби, яка б функціонувала на засадах професіоналізму, стабільності та політичної нейтральності, була би прозорою, відкритою, зрозумілою для громадян, що сприятиме формуванню влади абсолютно нової якості, влади більш прозорої, більш відповідальної, більш моральної, котра діє в інтересах народу.

Нормативно-правова база, яка сьогодні регулює функціонування державної служби в Україні, багато в чому вичерпала свій потенціал і стримує розвиток інституту державної служби, системи державного управління України. Наразі напрацьовується нова законодавча база державної служби. Проте і новий проєкт Закону України «Про державну службу» № 2490 не повною мірою дозволить модернізувати сучасну розбалансовану та архаїчну систему вітчизняної державної служби і механізм державного управління цією системою.

Вітчизняні експерти поряд із позитивними нововведеннями проєкту вказують і на певні недоліки та неоднозначності нового законодавства. Слушно зазначає В. Федоренко [9, с. 202] про ускладнення системи категорій, рангів і груп за посадовими окладами державних службовців (незважаючи на зменшення категорій з 7 до 3, а рангів з 15 до 9), та «консервації практики «ручного управління» системою розподілу категорій і рангів державної служби за посадами», звуження перспективи службової кар'єри в одній державній інституції, ризики щодо утворення системи суб'єктів управління державної служби, які «пов'язані з «запаралеленням» механізму управління міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади та можливими, а в окремих центральних органах виконавчої влади і передбачуваними, конфліктами між політичним і державно-управлінським початками формування та здійснення державної політики, надання адміністративних послуг тощо», суттєві обмеження для державних службовців в частині переваженості і заохочень. В. Тимошук зазначає, що «новий Закон про державну службу не вирішує проблем належного розмежування політики та державної служби, не забезпечує умов для добору на вищі посади в державній службі за критеріями професійності та політичної нейтральності, не містить

необхідних інституційних елементів для захисту системи державної служби тощо» [7].

Водночас існує необхідність вироблення бачення щодо подальшого реформування, в тому числі нормативно-правового окреслення перспектив і механізмів розвитку державної служби. Вбачається доцільною, з огляду на виклики в країні, розробка нової концепції розвитку державної служби, напрацювання прикладних рекомендацій, методичних роз'яснень і доопрацювання відповідних нормативно-правових актів, враховуючи рекомендації експертів щодо уточнення некоректних норм законодавства.

Залишаються нереалізованими значна кількість пропозицій щодо реформування державної служби, які викладені у численних документах державної політики, починаючи від Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 року та Стратегії реформування системи державної служби в Україні 2000 року, і закінчуючи Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року. Поки що весь масив стратегій, концепцій та інших програмних документів не перейшов у нову якість законодавчого регулювання державної служби.

Проте важливим є не лише ухвалення прогресивного законодавства, але й практична реалізація та повсякчасне дотримання чинних нормативно-правових актів. Навіть ідеальний закон ще не гарантує покращення системи державної служби у разі його невиконання з огляду на низку різноманітних причин (фінансових, копіювання європейського досвіду без урахування українських реалій, переформатування зовнішніх чинників, зміщення пріоритетів державної політики). Свідченням виникнення можливої ситуації є «заморожений» Закон України «Про державну службу» 2011 року, який на думку науковців не набуде чинності та не змінить механізму проходження державної служби.

Державна служба покликана реалізувати державну політику, спрямовану на забезпечення стабільності, цілісності, рівноваги суспільної системи, зняття соціальної напруги, підвищення рівня і якості життя населення. Проте цілепокладання державної служби неадекватно відображає вимоги суспільства, потреби населення. Аналіз стану системи державної служби свідчить про наявність проблем, які перешкоджають її розвитку та реальній адаптації до умов Європейського співтовариства і тому потребують вирішення. Серед них виокремлюють такі:

1) відсутність чіткого розмежування політичних та адміністративних функцій і посад у системі державного управління, що сприяє не завжди обґрунтованій плинності посадових осіб органів державної влади залежно від політичних змін;

2) діяльність кадрів державної служби залишається непростигною, недостатньо відкритою і прозорою, відсутні умови для надійного громадського контролю за такою діяльністю, створюються додаткові можливості для зловживань, порушень, безвідповідальності;

3) якість послуг, які надаються державними службовцями, залишається низькою, відсутні чітко регламентовані процедури і національні стандарти надання послуг;

4) недосконалою є система проходження державної служби, зокрема система добору, призначення на

вакантні посади, просування по службі (на посади призначаються державні службовці у довільний спосіб, зокрема за партійними квотами та критерієм особистої відданості, а не за конкурсом);

5) потребує регулювання питання запобігання конфлікту інтересів на державній службі (розмежування державного і приватного секторів).

Сучасний стан системи державної служби обумовлений певними об'єктивними та суб'єктивними чинниками, сукупністю суспільно-політичних відносин, соціальних і правових норм, правил, які регулюють діяльність і поведінку державних службовців. Тому важливо вдосконалити процеси розробки законодавчих актів. Доцільною є централізація процесу розроблення законів, співпраця з експертами та державними і недержавними науково-дослідними установами, дотримання правил соціального діалогу, ефективна адаптація національних законодавчих актів до законодавства ЄС. Не менш важливим є моніторинг виконання завдань і постійне втілення норм чинного законодавства в життя.

Для визначення концептуальних основ реформування державної служби в Україні слід використати теоретичні засади та досвід у цій сфері інших країн. В основі західного досвіду управління державною службою – стратегія використання і розвитку «людських ресурсів». Вказана стратегія привносить дві відмінності в систему управлінських інновацій у цій сфері. По-перше, це гуманоцентрична переорієнтація управлінської діяльності, оскільки в систему державної служби України в якості системоутворюючої детермінанти закладається абсолютна цінність людини. По-друге, це сприятиме формуванню системи суб'єкт-об'єктних управлінських відносин на основі нових, гуманістичних цінностей. Вказана новація з організаційного боку забезпечить перехід до стратегічного кадрового управління.

Досвід формування та використання особистісного потенціалу державної служби США цікавий передусім новаторськими тенденціями у сфері співвідношення політичних та адміністративних функцій державних службовців. В США вже досить довго реформування адміністративного апарату здійснюється у напрямі його реполітизації, оскільки протиставлення адміністративних та політичних функцій вважається застарілим. Враховуючи традиційне поєднання політичних і адміністративних функцій у вітчизняній системі державного управління, цей досвід варто було б використати. Керівники державної служби «на скільки-небудь важливих посадах практично не можуть бути деполітизовані і з необхідністю впливають на прийняття, а тим більше проведення в життя політичних рішень» [5]. Тому для керівних посад державної служби найбільш доречним буде поєднання політичної лояльності з адміністративними функціями, що на практиці має означати добросовісне та ефективне виконання ними політичних настанов демократично обраних керівників держави, і, насамперед, посилення відповідальності та підзвітності.

Показовим прикладом реформування державної служби є досвід Казахстану, де державна служба формується на основі поєднання національних традицій та адаптації практики розвинених європейських держав. До важливих складових казахської моделі державної служби належать: розмежування державних службовців на політичні та адміністративні, встановлення Рее-



стру посад політичних державних службовців і Правил накладення дисциплінарних стягнень на політичних службовців, Реєстру посад адміністративних державних службовців і Переліку категорій адміністративних посад, а також Правил накладення дисциплінарних стягнень на них. Це дозволило відмежувати посадовців державних органів від прямого впливу політичних процесів в суспільстві, визначити межі посадових політичних призначень та протидіяти такому негативному явищу в державному апараті, як «служіння начальнику», а не державі. Кадрова політика держави була спрямована на те, щоб гарантувати захист адміністративних державних службовців від неправомірних дій політичних призначенців.

Оновленню державного апарату сприяло ведення обов'язкового конкурсного відбору при прийнятті громадян на адміністративну державну службу і просування по службі. Кадрова політика тут була спрямована на створення організаційно-правового механізму, який дозволяв би казахським громадянам реалізувати своє конституційне право на рівний доступ до державної служби. Відкриті, прозорі конкурси дали їм можливість отримувати своєчасно необхідну інформацію про умови прийняття на ту чи іншу вакантну посаду.

Одним із пріоритетів кадрової політики було формування якісного складу державних службовців. Результатами першого етапу реформи стали: введення періодичної атестації адміністративних державних службовців, визначення порядку проходження державної служби; встановлення Типових кваліфікаційних вимог до категорій адміністративних посад, Кодексу службової етики, присяги політичних і адміністративних державних службовців і порядку складання присяги; введення тестування кандидатів на зайняття вакантних адміністративних посад тощо. Для адміністративних державних службовців склалися сприятливі умови для кар'єрного росту, просування по службі. Проте виникла необхідність удосконалення процедури проведення атестації шляхом її орієнтації на оцінку якості і кінцевих результатів діяльності державних службовців, забезпечення взаємозв'язку підсумків атестації та кар'єрного зростання.

Важливим результатом також є прийняття Концепції навчання державних службовців, в якій визначені цілі й завдання навчання, система і принципи навчання, види, форми, структура і ресурсне забезпечення процесу навчання кадрів державної служби. В ході реалізації Концепції стало можливим вирішувати задачі оновлення державного апарату компетентними кадрами з більш високим професійним рівнем у сфері державного управління, творчим типом мислення.

З усвідомлення суспільної потреби у вирішенні практичної проблеми реформування державної служби починаються всі інші реформи в країні. Успіх реформування державної служби в Україні забезпечить саме трансформація державної бюрократії в соціально відповідальну та ефективну інституцію, що дозволить побудувати сучасні професійні, орієнтовані на результат, політично нейтральні та сталі інститути державної служби, інтегровані в єдиний механізм управління державою. Саме на інституційні та кадрові зміни в системі державного управління запрограмована Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017

року, схвалена розпорядженням КМУ від 18.03.2015 № 227-р. Однак цей документ інтерпретує вказаний процес передусім як систему правових і організаційних заходів, і практично повністю ігнорує особистісний вимір проблеми, а тому є недостатньо методологічно обґрунтованим.

Професіоналізація державної служби, заснована на принципах меритократії, ефективності, результативності, транспарентності та підзвітності суспільству, виступає важливим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності системи державного управління і надання якісних адміністративних послуг населенню. Тому в проект закону варто було б додати зазначені принципи.

На практиці все вищезазначене забезпечується, крім інших нормативно-правових актів, Концепцією нової моделі державної служби. У світлі такої Концепції доцільно запропонувати шляхи і механізми реформування кадрової роботи через: вдосконалення нормативно-правової бази; розробку єдиних стандартів роботи, закріплених в типових положеннях; визначення критеріїв оцінки ефективності роботи кадрової служби, яка дозволила б відстежувати динаміку тенденцій у кадровій роботі для підвищення науково обґрунтованого рівня діяльності кадрових служб при управлінні кадровими процесами.

Концепція нової моделі державної служби передусім має включати модернізацію поняття «державна служба», яке має стати синонімом поняття «служіння нації (суспільству)» і означати орієнтацію на населення як споживача державних послуг. У зв'язку з цим основними цілями формування нової моделі державної служби виступають: 1) ефективна кадрова політика і система управління людським капіталом в системі державної служби; 2) висока якість надання державних послуг і ефективність діяльності державних органів; 3) позитивний імідж і етика поведінки державних службовців. Результатом формування нової моделі стане професійна державна служба, орієнтована на результат і якісне надання послуг.

Існує пряма залежність ефективності державної служби від якості діяльності її кадрових служб та стану законодавства, що регулює відносини в системі державної служби.

У процесі становлення демократичної, правової, соціальної держави, формування засад інформаційного суспільства, інтеграції України у європейське співтовариство, підвищення рівня економічної конкуренції та динаміки політичних процесів такі чинники, як компетентність, професіоналізм, інноваційний стиль мислення, патріотизм, високі етичні норми поведінки управлінських кадрів відіграють істотну роль у діяльності державних органів влади [9]. Тому на передній план виходить проблематика етики державного службовця. Розробка та реалізація Закону «Про етику державних службовців», на основі якого інтенсифікується та інституціоналізується соціальний контроль, сприятиме формуванню відповідної корпоративної управлінської культури.

Державна служба має бути заснована на основних меритократичних засадах: конкуренції знання, досвіду та професіоналізму [2]. Впровадження «merit system» в кадрову службу забезпечує набір та просування по службі на основі професійних якостей. Сьогодні важ-

ко уявити, що владу, яка завжди є репресивним елементом у суспільному житті, можна любити. Проте вважаємо, що шанувати конкретних її представників за наслідками їх діяльності й вчинків можна й треба, коли вони того варті. Недостатнім є, щоб керівні посади в державі посіли меритократи; необхідно, щоб і всі державні та громадські інституції в ній, а також взаємовідносини між ними й пересічними громадянами були побудовані саме на меритократичних засадах. Такі засади повинні стати основою та нормою державної політики.

На підвищення ефективності державної служби та прийняття кадрових рішень суттєво впливає широке застосування можливостей «електронного уряду» в діяльності державних інституцій. Використання системи електронного документообігу та діючого інтернет-порталу органів державної влади дозволяє максимально спростити та оптимізувати як внутрішні, так і зовнішні адміністративні процедури державних інституцій, забезпечити їх прозорість та відкритість. Такий підхід відповідає кращій світовій практиці (Великобританія, США, Німеччина, Сингапур тощо), де ефективна кадрова політика в сфері державної служби базується на цілісній системі управління персоналом державної служби та її автоматизації.

Нова реформована державна служба має забезпечити нову якість управління. Зміни філософії системи державної служби України слід спрямувати на «служіння суспільству», функціонування «сервісної держави», орієнтованої на результат і якісне надання послуг. Як системоутворювальна детермінанта закладається абсолютна цінність людини, структурні й функціональні зміни системи. З огляду на такі виклики в країні необхідно розробити нову концепцію розвитку державної служби, напрацювати прикладні рекомендації, методичні роз'яснення і доопрацювати відповідні нормативно-правові акти, враховуючи рекомендації експертів.

Окреслені основні проблеми вітчизняної державної служби не сприяють адаптації до сучасних викликів і змін, що відбуваються в суспільстві. Мінімізація впливу суб'єктивних чинників дозволить при кадровому доборі закласти максимальну прозорість державної кадрової політики. Переорієнтація на кар'єрну модель державної служби створить умови для професійного зростання, стабільності кадрового складу та його соціально-правової захищеності. Заслужують на впровадження в державну службу позитивні елементи зарубіжного досвіду, такі як: розмежування державних службовців на політичні та адміністративні, меритократичні засади, застосування можливостей «електронного уряду». Очікуваними результатами впровадження зазначених вище концептуальних засад реформи системи стане забезпечення авторитету державної служби серед населення, ефективної роботи органів державної влади, формування стабільного кадрового складу державних інституцій в чисельному та професійному відношенні, викорінення корупційних та інших кримінальних проявів серед державних службовців.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі вбачаємо у дослідженні проблеми адаптації зарубіжного досвіду реформування і модернізації державної служби в Україні.

1. Бережний В. О. Реформування державного управління у Великобританії [Електронний ресурс] / В. О. Бережний. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc\\_Gum/Трду/2010\\_2/doc/1/14.pdf](http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Трду/2010_2/doc/1/14.pdf).

2. Войтович Р. В. Меритократизація та інтелектуалізація державно-управлінських кадрів в Україні : тотожність та відмінність / Р. В. Войтович // Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції / За заг. ред. Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 р.). – К. : Видво Ліра-К, 2014. – 162 с.

3. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

4. Ковбасюк Ю. В. Стан і перспективи реформування державної служби в умовах європейської інтеграції / Ю. В. Ковбасюк // Новітні стратегії реформування державної служби в Україні в умовах європейської інтеграції / За заг. ред. проф.-ів Ю. В. Ковбасюка і В. Л. Федоренка; матеріали круглого столу за міжнародною участю (м. Київ, 05 грудня 2014 р.). – К. : Ліра-К, 2014. – 162 с.

5. Коліушко І. Про чиновників та їхні пільги [Електронний ресурс] / І. Коліушко, В. Тимошук. – Режим доступу : <http://www.pravda.com.ua/articles/2012/02/28/6959609/?attempt=1>.

6. Рачинський А. П. Ефективність систем управління персоналом органів державної влади [Електронний ресурс] / А. П. Рачинський. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009\\_2/09rapodv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Patp/2009_2/09rapodv.pdf)

7. Тимошук В. Новий Закон про державну службу : новели та проблеми [Електронний ресурс] / В. Тимошук, О. Курінний. – Режим доступу : <http://www.pravo.org.ua/publicna-administratsiia/derzhavna-sluzhba/833-2012-02-06-09-03-15.html>.

8. Українські експерти погодилися з європейським оцінюванням процесу реформ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://youkraine.eu/en/activities/news/8/>.

9. Федоренко В. Л. Законодавче забезпечення інституту державної служби в Україні: досвід, проблеми і перспективи / В. Л. Федоренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Zbirnik%20%2860%29%204.pdf>.

10. Шапран О. Ю. Перспективи розвитку державної служби в Україні у контексті запровадження нового законодавства про державну службу / О. Ю. Шапран // Вісник НАДУ. – 2014. – № 3. – С. 99–105.