

4. **Psihologiya** : slovar / pod red. A. V. Petrovskogo, M. G. Yaroshevskogo. – M. : Politizdat, 1990. – 583 s.
5. **Ryabikina Z. I.** Lichnost kak sub'ekt formirovaniya byitiynyih prostranstv / Z. I. Ryabikina // Sub'ekt, lichnost i psihologiya chelovecheskogo byitiya / pod red. V. V. Znakova, Z. I. Ryabikinoy. – M. : Pedagogika, 2005. – S. 45 – 58.
6. **Sitsinskyi A. S.** Upravlinska diialnist kerivnoho skladu spetsializovanoho vydru derzhavnoi sluzhby: orhanizatsiino-psykholohichni zasady (za materialamy Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrayiny) : avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Sitsinskyi Anatolii Stanislavovych. – K., 2007. – 40 s.

*Надійшла до редколегії 29.01.14*

**УДК 35**

**Уріє МУСТАФАСВА**

*Кримський центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій при раді міністрів АРК*

## **РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: АНАЛІЗ КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ**

**Розглядається процес реформування й підвищення ефективності державної служби України, особливості формування кадрів державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні. Аналізуються чинники, що впливають на ефективність державної служби, проблеми й напрями її інституціонального розвитку.**

**Ключові слова:** державна служба, інститут державної служби, адміністративна реформа.

**Уріє Мустафаєва. Реформирование государственной службы Украины: анализ кадровой составляющей**

Рассматривается процесс реформирования и повышения эффективности государственной службы Украины, особенности формирования кадров государственной службы в условиях административной реформы в Украине. Анализируются факторы, влияющие на эффективность государственной службы, проблемы и направления ее институционального развития.

**Ключевые слова:** государственная служба, институт государственной службы, административная реформа.

**Urie Mustafaeva. Reform of public service of Ukraine: analysis human resources component**

The article views the process of reforming and improving the efficiency of the public service in Ukraine, the peculiarities of the formation of public service specialists in the terms of administrative reform in Ukraine have been considered.

© Мустафаєва У. С., 2014

The article touches upon the factors affecting the efficiency of the public service, problem areas and ways of its institutional development.

**Key words:** public service, institution of public service, administrative reform.

Стабільний розвиток держави, його спрямованість і авторитет в очах населення формуються на підґрунті результатів професійної діяльності державних службовців, з урахуванням того, наскільки організація надання публічних послуг громадянам якісна.

Складність та різноманіття суспільних змін, які відбуваються в державному управлінні, обумовлюють необхідність у компетентних, професійних кадрах, які повинні стати своєрідним джерелом і інтелектуальним механізмом реалізації якісних змін у державі.

У щорічному посланні Президента України до Верховної Ради України зазначено: «...На порядку денного – подальше реформування системи державного управління, переход до моделі держави, орієнтованої на обслуговування потреб громадян» [4]. На забезпечення результативності та ефективності державного управління шляхом реформування державної служби й виконавчої влади спрямована президентська Програма економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», затвердженого Указом Президента України від 27 квітня 2011 р.

З метою встановлення послідовності дій щодо розвитку людського потенціалу прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки (далі – Стратегія), схвалена Указом Президента України від 1 лютого 2012 р.

Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення Стратегії, є:

– стимулювання розвитку та недостатня ефективність функціонування системи кадрового забезпечення державної служби;

– відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства й держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;

– відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору й навчання, повільні темпи запровадження сучасних технологій професійного розвитку;

– недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень під час формування та реалізації державної кадрової політики.

У Стратегії окреслено філософію реалізації державної кадрової політики, яка будеться на запровадженні новітніх підходів у кадровому менеджменті, запровадження сучасних технологій

управління персоналом, розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців. Стратегічною метою реалізації державної кадрової політики є: підготовка та професійний розвиток кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство в проведенні адміністративної та економічної реформ, а також забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної соціальної держави з розвинutoю ринковою економікою.

Отже, сьогодні в Україні відбувається масштабне реформування інституту державної служби. Концептуальні підходи до реалізації реформ визначені, тому основним завданням сьогодні є її практичне втілення. Саме тема підвищення та підтримки професіоналізму державного службовця в процесі реформ, зокрема реформи державної служби, нині є досить актуальною для України. Адже забезпечення державних органів усіх рівнів якісними кадрами, здатними професійно вирішувати складні виклики сьогодення, є необхідною умовою ефективного державного управління на сучасному етапі розвитку України.

Проблематику державного управління в контексті кадрової складової реформування державної служби висвітлено в роботах В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, М. Білинської, Н. Гончарук, С. Дубенко, Н. Липовської, В. Лугового, Т. Мотренка, Н. Нижник, О. Оболенського, В. Олуйка, Р. Савонюка, С. Серьогіна, І. Сурай та ін.

У роботах науковців проілюстровані різnobічні підходи до проблем державної служби як виду професійної діяльності, соціально-правового інституту, публічного механізму надання громадянам державних послуг. Серед основних недоліків державної служби вчені та фахівці-практики вказують на її непрестижність, низьку заробітну плату, невисокий статус державного службовця, його недостатній професійний рівень, що, відповідно, негативно впливає на якість їх діяльності та надання адміністративних послуг [11, с. 74]. Отже, ефективність державного управління залежить від якості персоналу державної служби, саме службовці відіграють провідну роль у процесах реформування державної служби.

Слід зазначити, що реформування державної служби України обумовлено сучасними завданнями та функціями державної служби. Зміни в законодавстві про державну службу зумовлені постановкою нових державних завдань, реформою державного управління, створенням нових конституційно-правових зasad, реформуванням

політичної та економічної систем. Метою реформи державної служби є професіоналізація державної служби шляхом удосконалення її правового регулювання відповідно до європейських принципів ефективного врядування на засадничих принципах верховенства права, політичної неупередженості та прозорості в діяльності державних службовців [10, с. 5].

Мета статті – розглянути кадрову складову формування інституту державної служби в умовах адміністративної реформи в Україні та визначити нову роль державних службовців у цих процесах.

На думку фахівців, сьогодні в Україні склалися несприятливі умови щодо збереження й відтворення людських ресурсів, людського потенціалу, який є природним джерелом формування якісного складу працівників усіх сфер державного розвитку [2, с.5]. Водночас очевидно, що державна служба вкрай повільно набуває нових якостей, відповідних сучасним завданням і вимогам. Деякі перетворення мають поверхневий характер і зведені до невиправдано частих реорганізацій державного апарату, до кадрових змін, що, у свою чергу, знижує ефективність роботи та авторитет органів державної влади.

Крім того, серед проблем державної служби, на думку С. Дубенко, слід назвати такі:

- 1) система державної служби є розрізеною, що заважає сприймати її як цілісний публічний інститут;
- 2) служба не є ефективним механізмом з надання підтримки й послуг населенню, забезпечення їх безпеки і громадського порядку;
- 3) професіоналізм державного службовця не є визначальним чинником у службовій кар'єрі;
- 4) унаслідок незадовільного матеріального забезпечення з державного апарату «вимиваються» найпрофесійніші кадри [10, с. 145].

Суттєві причини, які перешкоджають досягненню цілей реформування суспільства, на думку Т. Поспелової, полягають у тому, що, по-перше, людський розвиток нерозглядався як самостійний і ключовий напрям реформування, а людина – як головна цінність держави, а по-друге, не враховувалися напрям і особливості трансформаційних процесів, що спостерігалися в українському суспільстві [3, с. 199].

У новому Законі України «Про державну службу», який має набути чинності у 2015 р., державну службу визначено як публічно-правовий інститут, основними функціями якого є підготовка пропозицій з питань формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг. Що стосується

політичної нейтральності, то її закріплено як один із принципів державної служби [5]. Ще однією її важливою ознакою є стабільність. І хоча в різних країнах існують власні варіанти систем державної служби, усе ж таки загальними її ознаками вважають професійність, політичну нейтральності, державне фінансування і стабільність [1, с. 331]. Зазначимо, що стабільність виявляється насамперед у стійкості професійного статусу державних службовців, їх незалежності від політичних змін.

Що стосується принципу політичної неупередженості державного службовця (ст. 3), то, на жаль, у законі немає відповідного механізму для його практичної реалізації службовцями, і в житті це може залишитися лише побажанням. З метою практичної дії цього принципу, на думку Р. Савонюка, зазначену статтю необхідно сформулювати в такій редакції: «Державний службовець на період перебування на державній службі зупиняє своє членство у партії і виконує службові обов'язки неупереджено та незалежно від своїх політичних симпатій чи переконань» [11, с. 75]. Крім того автор вважає що ст. 3 закону «Принципи державної служби», окрім принципу «рівного доступу до державної служби», логічно буде доповнити принципом «відповідності загальним умовам і вимогам та відсутності певних обмежень», а також принципом «наступності», або ж «філії», що сприятиме ліквідації певного професійного вакууму між поколіннями держслужбовців та визначатиме подальший об'єктивний розвиток державної служби, її стабільність і фаховість [11, с. 75].

Організаційна робота являє собою сукупність заходів з підготовки, перепідготовки, добору, розстановки і виховання кадрів, адекватних вимогам загальнодержавної кадової стратегії, корпоративної стратегії окремої організації. Робота з персоналом має включати: профорієнтацію, профвідбір, профпідготовку, профперепідготовку; розстановку і закріплення кадрів; удосконалення мотиваційного механізму їх діяльності; поліпшення умов і привабливості праці; професійну атестацію, стимулування професійного зростання; роботу з резервом кадрів; контроль за діяльністю персоналу; систему інформування кадрів про завдання колективів; виховання кадрів.

Кадрові процеси й служби мають спиратися на обґрунтовані програми розвитку організації, галузі і відповідні цільові кадрові програми, що враховують короткостроковий та середньостроковий прогнози потреби в кадрах, розвитку кадової ситуації, мають володіти засобами для впливу на неї.

Надзвичайно важливим питанням є підвищення ефективності роботи кадрових служб. На думку В. Князєва, ідеється не про зміну визначення «відділ кадрів» на «управління персоналом», а докорінну

перебудову філософії, методології і технології самої роботи, спрямованої на ефективне кадрове забезпечення діяльності установ і організацій та управління кар'єрою працівників, забезпечення їх необхідним соціальним захистом, достойною оплатою праці, якісними адміністративними послугами тощо [13, с. 10]. А тому кадрові програми навчання й підвищення кваліфікації держслужбовців повинні містити завдання з розвитку персоналу, що включають: заходи з адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, передбачених новою стратегією організації; нову, адекватну стратегії, концепцію створення робочих місць і систему заходів з її реалізації; заходи на випередження тих змін, які передбачаються стратегіями підприємства (організації) [2, с. 52 – 53].

Для досягнення якісної роботи держслужбовців та створення ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі відповідно до Стратегії державної кадової політики, Урядом затверджена Державна цільова програма розвитку державної служби на період до 2016 р. Завдання й заходи програми спрямовані на вирішення проблем розвитку державної служби, удосконалення технологій управління людськими ресурсами на державній службі шляхом запровадження механізму, стандартів та процедури управління людськими ресурсами на державній службі, зокрема: упровадження профілів професійної компетентності посад державної служби та механізму їх використання під час проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державної служби, оцінювання результатів службової діяльності та посування по службі державних службовців; забезпечення зв'язку між результатами оцінювання службової діяльності державних службовців та подальшим проходженням державної служби; оновлення змісту діяльності служб управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим та їх апарату, посилення їх стратегічної ролі [6].

Закон визначає положення, спрямовані на забезпечення якісного, ефективного надання публічних послуг державними службовцями: підвищення рівня своєї професійної компетентності (п.10 ст.11); неупереджене виконання своїх службових обов'язків незалежно від партійної належності та особистих політичних переконань (п.1 ст.13); відповідність мінімальним загальним вимогам освітньо-кваліфікаційного рівня та досвіду роботи (п.1 – 13 ч.1. ст.16); підвищення рівня професійної компетентності державного службовця у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, стажування, в інших формах (п.1, п.6 ст.30).

З метою визначення якості виконання посадових обов'язків,

результативності та ефективності служби, а також задля планування кар'єри й виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності буде проводитись оцінювання результатів службової діяльності державного службовця (п.1 ст. 29). Нова система оцінювання, на нашу думку, має передбачити розробку конкретних показників результативності та ефективності діяльності, яка зрештою має бути пов'язана з визначенням потреб у навчанні, професійному розвиткові державних службовців, з кар'єрним посуванням по службі, а також із засобами стимулювання, мотивування.

Одним із важливих механізмів формування наступності кадрів у державному управлінні є формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищі посади державної служби. Адже саме наявність кадрового резерву є важливим чинником якісного поповнення державного апарату висококваліфікованими кадрами. Забезпечення реалізації Указу Президента України «Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”» від 5 квітня 2012 р. має сприяти активнішому залученню найбільш обдарованих громадян України до роботи в пріоритетних сферах державного управління з метою впровадження та досягнення цілей початих у державі реформ [7]. Але важливим, як зазначається, є не тільки формування дієвого кадрового резерву на керівні посади у сфері державного управління, як це визначає Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр., а й можливість мати достатній вибір для повного і якісного укомплектування посад державних службовців підгруп IV-1, IV-2, IV-3, V-I [12, с. 6].

Таким чином, комплексне планування наступності кадрів і діяльності організації повинно стати невід'ємною складовою частиною вдосконалення роботи з державними службовцями і кадровим резервом. Саме це дозволить організації визначати свої поточні й перспективні потреби та своєчасно проводити відповідну підготовчу роботу.

На якісне зміцнення складу кадрів органів державного управління спрямована Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [8], у якій визначено, що реалізація державної кадрової політики у сфері професійного навчання передбачає виконання низки першочергових завдань: 1) за напрямом підготовки кадрів: прогнозування потреби, формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих кадрів; розроблення національної системи оцінювання якості освіти; проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти у сфері підготовки фахівців з державного управління; 2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів: реформування

системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки сфери управління; переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою; формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною посадою, запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів тощо.

Основним механізмом у реалізації зазначених пріоритетів має бути практичне впровадження нового Закону України «Про державну службу», яким передбачено новий підхід до створення умов для реалізації службовцями свого професійного потенціалу та підвищення ефективності служби.

Подальше реформування державної служби наблизить систему державного управління до європейських стандартів, модернізує її, підготує до здійснення масштабних реформ, передбачених у Програмі економічних реформ «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава». З цією метою слід удосконалити систему правових і соціальних зasad ефективного функціонування державної служби та її кадрового забезпечення. Для цього необхідно: упровадження ефективних технологій і сучасних методів кадрової роботи, спрямованих на підвищення професійної компетентності, мотивації державних службовців; створення умов для реалізації службовцями свого професійного потенціалу; комплексний підхід до планування роботи з кадрами з урахуванням діяльності організації; створення системи неперервної освіти. Під час розробки програм професійної підготовки й підвищення кваліфікації держслужбовців слід керуватися сучасними вимогами до професійної компетенції держслужбовця на сучасному рівні розвитку українського суспільства.

#### **Список використаних джерел**

1. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Ін-Юре, 2002. – 668 с.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
3. Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія / Т. В. Поспелова. – Донецьк : Ноулідж (донецьке відділення), 2011. – 350 с.
4. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2013 році :

## Державна служба

щорічне Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2013. – 576 с.

5. **Про державну** службу (нова редакція) : Закон України. – Режим доступу : [nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=547847&cat\\_id=34595](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547847&cat_id=34595).

6. **Про затвердження** Державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 трав. 2013 р. № 350. – Режим доступу : [zakon1.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF/page](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF/page).

7. **Про Президентський** кадровий резерв «Нова еліта нації» : Указ Президента України від 5 квіт. 2012 р. № 246/2012. – Режим доступу : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012).

8. **Про Стратегію** державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/paran8#n8](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/paran8#n8).

9. **Реформа** публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє : монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; відп. ред. І. А. Грицяк. – К. : К.І.С., 2009. – 240 с.

10. **Реформування** державної служби в контексті адміністративної реформи : навч. посіб. / [уклад. О. Л. Леонов, І. Л. Тимошенко, В. Л. Савченко] ; Донецьк. обл. держ. адміністрація, Донецьк. обл. центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. – Донецьк : ДОЦПК, 2013. – 59 с.

11. **Розумовські** зустрічі : матеріали наук.-практ. конф. 28 листоп. 2012 р. / Сівер. Ін-т регіон. дослідж. ; Ін-т законодавства Верховної Ради України. – Чернігів : Сівер. центр післядиплом. освіти, 2012. – 222 с.

12. **Савонюк Р. Ю.** Державний службовець у дзеркалі нового закону / Р. Ю. Савонюк // Кримська світлиця. – 2012. – № 14 (06.04). – С. 6. – Режим доступу : [svitlytsia.crimea.ua/?section=article&artID=10134](http://svitlytsia.crimea.ua/?section=article&artID=10134).

13. **Стратегія** державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р. – К. : НАДУ, 2012. – 572 с.

## **List of references**

1. **Averianov V. B.** Vykonavcha vlada i administrativne pravo / za zah. red. V. B. Averianova. – K. : In-Yure, 2002. – 668 s.

2. **Derzhavna** kadrova polityka v Ukrainsi: stan, problemy ta perspektyvy rozvystku : nauk. dop. / avt. kol. : Yu. V. Kovbasiuk, K. O. Vashchenko, Yu. P. Surmin [ta in.] ; za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka [ta in.]. – K. : NADU, 2012. – 72 s.

3. **Pospielova T. V.** Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia liudskym rozvystkom v Ukrainsi: monohrafiya / T. V. Pospielova. – Donetsk : Noulidzh (donetske viddilennia), 2011. – 350 s.

4. **Pro vnutrishne** ta zovnishne stanovyshche Ukrainsi v 2013 rotsi : shchorichne Poslannia Prezydenta Ukrainsi do Verkhovnoi Rady Ukrainsi. – K. : NISD, 2013. – 576 s.

## Державне управління та місцеве самоврядування, 2014, вип. 1(20)

5. **Pro derzhavnu** sluzhbu (nova redaktsia) : Zakon Ukrainsi. – Rezhym dostupu : [nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=547847&cat\\_id=34595](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=547847&cat_id=34595).

6. **Pro zatverdzhennia** Derzhavnoi tsilovo prohramy rozvystku derzhavnoi sluzhby na period do 2016 roku : Postanova Kabinet Ministriv Ukrainsi vid 13 trav. 2013 r. № 350. – Rezhym dostupu : [zakon1.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF/page](http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/350-2013-%D0%BF/page).

7. **Pro Prezydentskyi** kadrovyy rezerv «Nova elita natsii» : Ukaz Prezydenta Ukrainsi vid 5 kvit. 2012 r. № 246/2012. – Rezhym dostupu : [zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/246/2012).

8. **Pro Stratehiu** derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky : Ukaz Prezydenta Ukrainsi vid 1 liut. 2012 r. № 45/2012. – Rezhym dostupu : [zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/paran8#n8](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/paran8#n8).

9. **Reforma** publichnoho upravlinnia v Ukrainsi: vyklyky, stratehii, maibutnie : monohrafiia / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainsy ; vidp. red. I. A. Hrytsiak. – K. : K.I.S., 2009. – 240 s.

10. **Reformuvannia** derzhavnoi sluzhby v konteksti administrativnoi reformy : navch. posib. / [uklad. O. L. Leonov, I. L. Tymoshenko, V. L. Savchenko] ; Donets. obl. derzh. administratsia, Donets. obl. tsentr perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady, orhaniv mistsevoho samovriaduvannia, derzhavnykh pidprijemstv, ustanov i orhanizatsii. – Donetsk : DOTsPPK, 2013. – 59 s.

11. **Rozumovski** zustrichi: materialy nauk.-prakt. konf. 28 lystop. 2012 r. / Siver. In-t rehion. doslidzh. ; In-t zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainsi. – Chernihiv : Siver. tsentr pisliadyplom. osvity, 2012. – 222 s.

12. **Savoniuk R. Yu.** Derzhavnyi sluzhbovets u dzerkali novoho zakonu / R. Yu. Savoniuk // Krymska svitlytsia. – 2012. – № 14 (06.04). – S. 6. – Rezhym dostupu : [svitlytsia.crimea.ua/?section=article&artID=10134](http://svitlytsia.crimea.ua/?section=article&artID=10134).

13. **Stratehia** derzhavnoi kadrovoi polityky – osnova modernizatsii kraiiny : materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, Kyiv, 31 trav. 2012 r. – K. : NADU, 2012. – 572 s.

*Надійшла до редколегії 28.01.14*