

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ НА НОВОМУ ЕТАПІ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

В умовах соціально-економічної і політичної кризи в Україні останніх років виразно виявила себе неефективність вітчизняної системи державної служби. У державі явною стала тенденція до зростання сфери державного впливу за рахунок якості державних інститутів. Змінити ситуацію на краще нині покликані давно вже назрілі адміністративна реформа і реформа державної служби. При цьому, з урахуванням євроінтеграційних процесів України, слід максимально ефективно використати відповідний досвід країн Європейського Союзу, значною мірою адаптувавши його до вітчизняних реалій.

Ключові слова: новий етап державотворення, адміністративна реформа, реформування державної служби, державна кадрова політика, європейський досвід реформ.

В условиях социально-экономического и политического кризиса в Украине последних лет явно проявила себя неэффективность отечественной системы государственной службы. В государстве видимо явилась тенденция к возрастанию сферы государственного влияния за счет качества государственных институтов. Изменить ситуацию к лучшему сегодня призваны давно назревшие административная реформа и реформа государственной службы. При этом, с учетом евроинтеграционных процессов Украины, следует максимально эффективно использовать соответствующий опыт стран Европейского Союза, в значительной степени адаптировав его к отечественным реалиям.

Ключевые слова: новый этап создания государства, административная реформа, реформирование государственной службы, государственная кадровая политика, европейский опыт реформ.

In the conditions of socio-economic and in Ukraine of the last years distinctly found out political crises itself inefficiency of the domestic system of government service. In the state the obvious was become by a tendency to growth of sphere of state influence due to quality of state institutions. To change a situation on better presently called a long ago administrative reform and reform of government service comings to a head already. Thus, taking into account the eurointegration processes of Ukraine, it follows maximally effectively to utilize the proper experience of countries of European Union, maximally adapting him to domestic realities.

Key words: new stage of creation of the state, administrative reform, reformation of government service, public skilled policy, European experience of reforms.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Теза про неефективність вітчизняної системи державної служби поділяється сьогодні переважно більшістю представників експертного співтовариства, причому як в опозиційному, так і в лоялістському його сегментах. Слабкість державно-управлінських інститутів позначається в низці найбільш суттєвих причин, що чинять перепони соціально-економічній і політичній модернізації країни. В умовах адміністративної кризи саме анемія адміністративних інститутів призвела до опертя політичної влади переважно на методи

«ручного управління», у той час як антикризові заходи, що вимагають підвищеної змістової управлінської складності з боку адміністративних структур, або суттєво запізнювалися з «запуском», або взагалі не реалізовувалися [2, с. 204].

У демократичному суспільстві державна служба повинна забезпечувати дотримання прав та свобод людини і громадянина через надання фізичним і юридичним особам якісних державних послуг та уряду якісної підготовки й виконання політичних рішень. Українське суспільство нині не задовольняє якість послуг, що надають держав-

ні службовці. Численні факти корупції і хабарництва, бюрократична тяганина, непрозорість і невизначеність адміністративних процедур, відсутність можливості реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів, а також недосконалість дисциплінарної системи, що не дає суспільству достатніх важелів впливу на підвищення якості державних послуг, – усе це негативно позначається на реалізації гарантованих Конституцією України прав і свобод людини і громадянина.

Крім того, відсутність прозорого порядку вступу на державну службу і ясних кар'єрних перспектив, правова незахищеність від суб'єктивізму своїх керівників, неадекватні матеріальні стимули та низький рівень соціального захисту спричиняють непривабливість державної служби. Перелічені чинники вже є достатніми, щоб реформувати державну службу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до проблеми реформування державної служби в Україні зверталися А. Вишневський, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, Т. Мотренко, О. Оболенський, С. Серьогін, О. Тертишна, А. Толстоухов, Є. Черноног та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак у розвідках вищезгаданих дослідників здебільшого розкрито власне український історичний та світовий досвід реформування державної, цивільної чи публічної служби, проведено аналіз розробленої 1998 року Концепції адміністративної реформи (розділ III «Стратегія розвитку державної служби»), проте меншою мірою аналізується процес підготовки Головним управлінням державної служби України та зміст Концепції Державної цільової програми реформування державного управління й державної служби на 2011-2015 роки, що в нових умовах державотворення в Україні набуває особливої актуальності і державницької ваги.

Формування цілей статті. Саме тому в нашій статті ми й зупинилися на означених вище питаннях, пов'язуючи їх вирішення з реалізацією першочергових завдань, насамперед кадрових, які сьогодні висуває на перший план Президент України В. Ф. Янукович.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, сучасна українська система державного управління залишається недостатньо ефективною. Одна з основних причин цього полягає в тому, що державне управління безсистемно поєднує ті структури й елементи, що залишилися нам у спадок від радянського минулого, а також ті, які сформувалися впродовж останніх років. Ця система, на думку вчених, суперечлива, громіздка, незручна для громадян, має низький коефіцієнт корисної дії. І, як наслідок, вона гальмує соціально-економічний розвиток країни [9]. Потреба створення нової, ефективнішої системи державного управління шляхом адміністративної реформи вже не лише визнана фахівцями, а й закріплена національними нормативно-правовими актами.

Розвиток України і проведення адміністративної реформи мають супроводжуватися розвитком та вдосконаленням державної служби, оскільки сучасний стан державної служби не відповідає актуальним потребам суспільства, держави і вимогам адміністративної реформи. Метою такого розвитку є становлення професійної, ефективної, стабільної та авторитетної державної служби.

Отже, реформування державної служби як ученими, так і практиками розглядається як складова адміністративної реформи. Остання покликана модернізувати адміністративні практики, суттєво підвищити якість державного управління. Проте адміністративні практики втілені в діяльності конкретного чиновника зі встановленим статусом, компетенцією, порядком проходження служби, величиною грошового забезпечення і характером соціальних гарантій. У цьому розумінні реформування державної служби має вирішальне значення для забезпечення «здатностей держави», оскільки визначає якість «первинної клітинки» державного адміністрування – професійної діяльності чиновника.

Як відомо, у сучасній зарубіжній публічній (цивільній) службі домінують дві традиції – континентальна, представлена публічною службою європейських держав Франції та Німеччини, а також англосаксонська, що діє в цивільній службі Англії і державній службі США [1, с. 394]. Під терміном «публічна (цивільна) служба» в названих державах мають на увазі різні соціальні організації, що тією чи іншою мірою пов'язані з реалізацією державних завдань.

Інститут державної служби склався в Україні, по суті, «з нуля», оскільки в радянський період державної служби в юридичному сенсі не було, існував трудовий найм на роботу до конкретного державного органу, а кадрова політика неформально регулювалася інститутом партійно-радянської номенклатури.

Формування інституту державної служби в 90-ті роки минулого століття ввібрало в себе всі риси хаотичного державного будівництва пострадянської України – здійснювалося без серйозного концептуального опрацювання, у реактивному ситуаційному режимі та без великого бажання політичної еліти вживати заходів для впорядкування і реалізації державного управління (це протирічило орієнтації основних «гравців» на перерозподіл власності й отримання адміністративної ренти). Разом з тим базові інституційні основи державної служби в середині 90-х років ХХ століття все ж таки було закладено.

Україна – не єдина держава, що постала перед проблемою реформування державної служби. Багатьом центрально-європейським державам, що сьогодні є членами Європейського Союзу, довелося здійснювати модернізацію своєї державної цивільної служби у схожих з нашою країною умовах. У низці країн Центральної і Східної Європи проведенню реформ сприяли близькість Європейського Союзу, перспектива бути прийнятими до

нього, і, як наслідок, потреба відповідати загальним вимогам і стандартам. Нові моделі державних органів було або запозичено ними із сусідніх держав – членів Європейського Союзу, або створено заново з тим, щоб відповідати взятим на себе союзним зобов'язанням, або щоб мати можливість отримати фінансові асигнування з боку Європейської Комісії [7].

Разом з тим різноманітність форм організації державної цивільної служби навіть серед країн, що вже є членами Європейського Союзу, різна швидкість запровадження таких популярних принципів управління державними організаціями, як управління ефективністю і результативністю, а також труднощі, пов'язані із запровадженням нових методів державного управління, сприяли неоднорідному розумінню і, відповідно, неоднорідності процесу реформ [7].

Однак головною проблемою сучасного етапу реформування державної служби стає концептуальний вибір моделі і побудова адекватного механізму управління реформою. У зв'язку з цим Президент України В. Ф. Янукович, виступаючи на засіданні Ради регіонів 24 червня 2010 року, окреслив такі проблеми державної кадрової політики: «По-перше, має місце невідповідність кадрів вимогам трансформаційних процесів у державі, оскільки значна частина наявного кадрового корпусу нездатна аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу. По-друге, недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, врегульованості та захищеності, соціального забезпечення персоналу. По-третє, відсутність стратегічного управління підготовки. По-четверте, нерозвиненість кадрових інститутів, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, та, по-п'яте, наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління» [8].

У ході цього ж засідання Президент України ініціював створення президентського кадрового резерву, при цьому, зокрема, зазначивши: «Ми ставимо собі завдання створити президентський кадровий резерв, сформований шляхом залучення молодих людей і підготовки цих кадрів для роботи на всіх рівнях... Ми вивчили це питання, як воно вирішувалося в різних куточках світу. Я вважаю, що в Україні настав час справді якісного кадрового відбору серед молоді, час довіри до цих людей. Ми з вами повинні зробити так, щоб найближчим часом ці молоді люди з'явилися в усіх ланках влади нашої держави. Це – майбутні міністри, майбутні фахівці вищого рівня державної влади, у тому числі й президенти, і прем'єр-міністри. Ми повинні створити конкурсне середовище, в якому «вироснуть» фахівці вищого рівня» [8]. Водночас Президент зазначив, що формування президентського резерву передбачає систему кроків з добору обдарованої молоді, забезпечення таких людей найкращою освітою, і не

тільки у вітчизняних університетах, а й у «топових» університетах світу, залучення в майбутньому цих людей до роботи в інститутах державної влади на різних рівнях [8].

І вже 9 липня 2010 року своїм Розпорядженням № 1017/2010-рп Президент України В. Ф. Янукович, «з метою створення механізму добору та залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у сферах державного управління, що мають пріоритетне значення для досягнення цілей Програми економічних реформ на 2010-2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна влада», створив робочу групу з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» [6].

Упродовж липня-вересня 2010 року створена Президентом України робоча група розробила проект Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» [5], який й було винесено, зокрема, на обговорення Щорічних Рішельєвських академічних читань «Модернізація державного управління, державної служби і кадрової політики», що відбулися в Одесі 15-17 вересня 2010 року.

У зв'язку з обговоренням цього Проекту [5], хочеться поділитися своїми окремими міркуваннями.

Насамперед слід зазначити, що задум Президента щодо створення кадрового резерву є надзвичайно своєчасною і невідкладною справою, а тому й заслуговує на всяке схвалення.

Разом з тим для посилення Проекту слід висловити окремі побажання.

1. Щодо критеріїв відбору претендентів до резерву.

На нашу думку, вони мали б бути такими:

- професіоналізм;
- патріотизм;
- порядність;
- позапартійність;
- розмежування влади і бізнесу;
- повсюдність;
- квоти для жінок і представників національних меншин.

Професіоналізм, насамперед, має передбачати:

- наявність у претендента повної вищої освіти;
- наявність спеціальної підготовки з державної служби;
- наявність наукового ступеня з державного управління для вищих керівних посад;
- вільне володіння претендентом на включення до резерву державною мовою та мовами національних меншин (у місцях їхнього компактного проживання);
- знання і володіння хоча б однією з європейських мов;
- стаж роботи за фахом не менше 3-х років;
- стаж роботи на державній службі не менше 5-ти років;

– стаж роботи на керівних посадах не менше 3-х років.

Патріотизм у нашому розумінні містить такі поняття:

- живемо одним життям з народом України;
- одружуємося з громадянами/громадянками України);
- майно і гроші маємо в Україні;
- дітей навчаємо в Україні;
- відпочиваємо в Україні;
- лікуємося в Україні та ін.

Порядність передбачає:

- вияв скромності в особистому й сімейному житті;
- показ прикладу зразкової сім'ї;
- щорічне чесне декларування доходів і витрат (своїх і членів сім'ї);
- демонстрацію цілковитої відсутності корупційних вчинків;
- відсутність судимості (у т. ч. й погашеної).

Позапартійність передбачає те, що:

- претендент не є членом жодної з партій або призупиняє членство в партії;
- резерв не може складатися з членів однієї з партій («партії влади» або її союзників).

Розмежування влади і бізнесу – це:

- передача в разі зарахування до резерву права управління належного претендентові майна не членам родини, а спеціальним органам управління.

Повсюдність має на увазі, що:

- резерв не може бути сформованим із представників одного регіону (Київ, Львів, АР Крим, Донецьк тощо);

– до його складу мають входити претенденти з усіх регіонів пропорційно до кількості населення.

Квоти для жінок і представників національних меншин мали б бути такими:

- для жінок – 50 %;
- для національних меншин – пропорційно до їхньої частки в населенні України (напр., для росіян – 17,3, інших – 4,9 відсотки).

2. Порядок формування резерву має передбачати:

- конкурсну основу (як правило) або зарахування до резерву за вибором Президента;
- наявність рекомендаційних листів від органів влади, де працює (або працював) претендент;
- обов'язковий екзаме́н (незалежне комп'ютерне тестування) і співбесіду з претендентом у Голодержслужбі;
- спеціальну перевірку кандидата на зарахування до президентського резерву.

3. Робота з резервом має містити такі складники:

- планування роботи резервіста;
- навчання, участь у тренінгах, роботі наукових конференцій та «круглих столів»;
- спеціальне навчання, у т. ч. й за кордоном;

– вивчення передового європейського і світового досвіду (у т. ч. із виїздом до зарубіжних країн);

- стажування на конкретній посаді;
- праця дублером за відсутності посадової особи;
- щорічні звіти про виконання плану стажування;
- періодичне оцінювання резервістів.

4. Резерв буде дієвим у разі:

- заборони призначення на посади не з резерву;
- заборони призначення на посади за партійним принципом чи квотами;
- заборони перебувати на державній службі після досягнення пенсійного віку (крім посад радників і консультантів);
- заборони перебування в резерві без просування понад 5 років.

Гарантією дієвості Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» стане чесна українська влада та відсутність у її діяльності подвійних стандартів життя.

Проект Концепції Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки, розроблений Головним управлінням державної служби України [3], серед ключових проблем системи врядування, зокрема, визначає незахищеність державної служби від політичного впливу та правову невизначеність основних засад її функціонування, що зумовлює:

- відсутність чіткого розподілу посад державних службовців на політичні та адміністративні;
- високу плінність кадрів та пов'язаний з цим низький рівень професійності державної служби, недостатній рівень управлінських компетенцій через втрату інституційної пам'яті;
- відсутність єдиних стандартів прийняття на державну службу та дієвої системи мотивацій просування по службі;
- недосконалість визначення прав, обов'язків і відповідальності державних службовців та пов'язане з цим зниження відповідальності щодо виконання посадових обов'язків і поточних завдань;
- недостатню соціальну та правову захищеність державних службовців, зокрема незахищеність від незаконних дій чи рішень керівництва;
- рівень оплати праці, що не забезпечує гідного рівня життя державному службовцю, високий рівень диспропорції в оплаті праці вищого корпусу державної служби та державних службовців 5, 6, 7 категорій;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у тому числі невідповідність освітньо-професійних програм сучасним вимогам щодо професійних знань, умінь та навичок державних службовців для ефективного розв'язання суспільно-економічних завдань;

– неналежну увагу до етики та цінностей державної служби, зокрема недосконале врегулювання конфлікту інтересів на службі, що є передумовою виникнення корупції [3].

Програму розраховано на п'ять років, і вона має реалізуватися протягом 2011-2015 років. Цей документ передбачає здійснення реформ через виконання трьох завдань та одинадцяти підзавдань, зокрема завдання побудови системи державної служби, що містить у собі такі підзавдання:

- побудову системи функціонального управління державною службою;
- реформування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- інституціоналізацію та розвиток вищого корпусу державної служби;
- побудову системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі [3].

Розглядаючи завдання Програми щодо побудови системи державної служби, зазначимо, що пріоритетним завданням реформи системи державної служби є розмежування політичних та адміністративних посад в органах виконавчої влади через прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» та поетапне його впровадження.

Документом пропонується в рамках державної цільової програми на основі аналізу функцій органів виконавчої влади розробити та закріпити на законодавчому рівні новий підхід до класифікації посад і системи оплати праці державних службовців відповідно до професійних груп, змісту й обсягу повноважень, складності роботи та відповідальності. Слід затвердити методологію розроблення посадових інструкцій, які повинні орієнтуватися на цілі органу влади і враховувати складність, рівень відповідальності та обсяг зусиль, необхідних для виконання роботи.

Крім цього, пропонується привести до єдиного стандарту законодавче регулювання статусу державних службовців, а також запровадити єдину систему управління персоналом на державній службі через:

- упровадження з 2011 року обов'язкових кваліфікаційних вимог до державних службовців;
- упровадження нової класифікації посад на державній службі відповідно до складності роботи. Цього пропонується досягти через паспортизацію посад шляхом опису видів робіт, що виконує службовець, працюючи на відповідній посаді;
- упровадження профілів професійних компетенцій державних службовців як основного елемента попереднього відбору кандидатів на посади державних службовців, а також підвищення їхньої кваліфікації;
- запровадження нової системи оплати праці державних службовців, що дозволить уникнути наявних міжвідомчих та територіальних розбіжностей у заробітній платі, а також зробить про-

фесію державного службовця конкурентною на ринку праці [3].

Що стосується побудови системи управління конфліктом інтересів та запобігання корупції на державній службі, то насамперед слід запровадити антикорупційне законодавство та забезпечити діяльність спеціально уповноваженого органу (особи) з питань антикорупційної політики. При цьому функція врегулювання конфлікту інтересів є новою і не виконується сьогодні жодним органом, а розпоршені нині функції запобігання проявам корупції має бути передано від інших органів та сконцентровано в одному відповідно до міжнародної практики. Разом з тим досягти ефективності запобігання корупції неможливо без побудови відповідної системи професійного навчання державних службовців з питань запобігання та протидії корупції [3].

Метою нового формату підвищення кваліфікації державних службовців за професійною програмою з питань запобігання і протидії корупції є:

- надання, оновлення знань та набуття умінь, потрібних для провадження професійної діяльності на державній службі щодо запобігання та протидії проявам корупції;
- приведення фахової підготовки, відповідно до сучасних вимог, до професійної кваліфікації державного службовця, піднесення рівня базових знань із питань застосування антикорупційного законодавства у професійній діяльності;
- вмотивування державних службовців до постійного самовдосконалення, реалізації принципів доброчесної поведінки на державній службі [3].

Разом з тим потребує реформування вся система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Зокрема, необхідно розмежувати підготовку та підвищення кваліфікації, де підготовка має бути складовою освітнього процесу, пов'язаною з вимогами до освітньо-кваліфікаційного рівня, спеціальності та спеціалізації, а підвищення кваліфікації – складовою проходження державної служби, пов'язаною з профілем компетенцій, оцінкою результатів діяльності. Удосконалення системи підготовки фахівців у сфері державного управління й створення системи професійного оцінювання та розвитку персоналу на державній службі можливо зробити шляхом уточнення переліку спеціальностей та спеціалізацій, удосконалення структури державного замовлення, розширення конкурентних можливостей для ВНЗ, побудови національної системи (мережі) професійного оцінювання та розвитку персоналу державної служби шляхом утворення на базі Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів Національної академії державного управління при Президенті України (після приведення її статусу відповідно до вимог Конституції України та законодавства про освіту), Національного центру оцінювання та розвитку персоналу державної служби при Кабінеті Міністрів України, а також переведення регіональних ЦППК у державну

власність з їх реорганізацією у державні регіональні центри оцінювання та розвитку персоналу державної служби [3].

Першим кроком на цьому шляху стало прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 року № 564 «Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [4], яким, зокрема, передбачено, що державним замовником підвищення кваліфікації державних службовців I-IV категорії є Головердержслужба України, а не Національна академія державного управління при Президенті України, як це було раніше.

Формування сучасної державної служби, як основи сталості та розвитку системи державного управління, завдяки створенню правових, організаційних, економічних і фінансових умов сприяння її функціонуванню, за задумом авторів Концепції [3] дасть змогу отримати такі очікувані результати:

1) встановлення єдиних стандартів прийняття на державну службу та формування особистої, професійної, економічної та суспільної мотивації вступу до державної служби та просування по службі;

2) зміцнення сталості державного управління за рахунок розмежування політичних та адміністративних посад в органах виконавчої влади;

3) побудова системи оцінювання та розвитку персоналу на державній службі;

4) наближення змісту підготовки фахівців у сфері державного управління до реальних потреб;

5) створення системи запобігання та врегулювання конфлікту інтересів державних службовців, формування системи етичних цінностей державної служби;

6) підвищення соціального та матеріального статусу державного службовця, у тому числі гарантування рівня оплати праці, що забезпечує йому гідний рівень життя [3].

Висновки з даного дослідження. Отже, головна мета реформування системи державної служби в Україні полягає у спрямуванні діяльності органів виконавчої влади на розроблення і запровадження нових правових засад, організаційних і процедурних складових системи державної служби та заходів стосовно вдосконалення кадрового забезпечення державного управління, визначення конкретних заходів щодо подальшого реформування системи державної служби, їх виконавців і строків запровадження, зокрема з урахуванням реалізації кроків щодо наближення державної служби України до стандартів, властивих країнам-членам Європейського Союзу. Без створення правових, організаційних та фінансових засад державної кадрової політики не можна розраховувати на успіх глибинних реформ, які належить втілювати на практиці, по суті, в усіх сферах життя українського суспільства.

Перспективи подальших розвідок. Перспективи розгляду порушеної в статті проблеми вбачаються нам у висвітленні ходу реалізації в Україні Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки після її ухвалення відповідними державними інституціями.

ЛІТЕРАТУРА

1. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба : [учебник] / В. Д. Граждан. – [3-е изд., перераб. и доп]. – М. : КНОРУС, 2009. – 544 с.
2. Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации : материалы 8-й международной конференции факультета государственного управления МГУ имени М. В. Ломоносова; 26-28 мая 2010 г. : [в 3 ч.]. – Часть 2 / [отв. ред. И. Н. Мысляева]. – М. : Издательство Московского университета, 2010. – 280 с.
3. Концепція Державної цільової програми реформування державного управління та державної служби на 2011-2015 роки: Проект, розроблений Головним управлінням державної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.guds.gov.ua/control/uk/index>.
4. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Постанова Кабінету Міністрів України від 07 липня 2010 року № 564 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk/evnsnpd?List_stind=321.
5. Проект Положення про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації»: Документи для обговорення на Щорічних Рішельєвських академічних читаннях «Модернізація державного управління, державної служби і кадрової політики» (Одеса, 15-17 вересня 2010 р.). – К. : Головердержслужба України, 2010. – С. 2–7.
6. Про роботу групи з підготовки пропозицій щодо утворення та формування Президентського кадрового резерву «Нова еліта нації» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12064.html>.
7. Реформа государственной гражданской службы в Российской Федерации / [под ред. К. Плоккер и М. Николаева]. – М. : ЛЕНАНД, 2006. – 408 с.
8. Створювати кадровий резерв «майбутніх президентів і прем'єрів» : Із виступу Президента України В. Ф. Януковича на засіданні Ради регіонів 24 червня 2010 року // Голос України. – 2010, 25 червня.
9. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : [навч. посіб.] / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.

Рецензенти: Іванов М. С. – д.політ.н., професор;
Смельянов В. М. – к.т.н., доцент

© Лопушинський І. П., 2010

Стаття надійшла до редколегії 08.11.2010 р.