

*А. В. Терент'єва,
доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, завідувач
кафедри державного управління, менеджменту та навчання за міжнародними
проектами, Інститут державного управління у сфері цивільного захисту*

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

A. Terentieva,
Doctor of science of public administration, senior researcher, head of department of public service, management and
learning under international projects, Institute of public administration in sphere of civil protection

THE PROFESSIONALISM OF CIVIL SERVANTS IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION

Відбір осіб на державну службу здійснюється на підставі завдань того чи іншого підрозділу, які поділяються на певні частини, що закріплюються за окремими робочими місцями (посадами). Ці чітко визначені посадові вимоги є критеріями для підбору працівників та оцінки їх діяльності. За умови такого підходу працівники обираються на конкретні посади з чітко визначеними і відносно стабільними обов'язками та вимогами до знань, навичок, а також психофізіологічних характеристик особи. Чим повніше потенційний кандидат на посаду відповідає всім чітко визначеним критеріям, тим більше в нього шансів зайняти її в процесі конкурсного відбору.

Основними елементами та складовими механізму оцінки професійності державного службовця є такі: соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи); психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності).

Система підвищення кваліфікації також спрямована на завдання фахової діяльності в певних сферах державного управління, це розгляд професійного навчання як невід'ємної складової професійної діяльності фахівців у сфері цивільного захисту населення і територій від НС; обов'язковість, наступність і безперервність професійного навчання; обумовленість його змістом станом і перспективами співробітництва у цій сфері на територіальному, міжвідомчому та міжнародному рівнях; випереджаючий характер змісту професійного навчання в поєднанні з вирішенням поточних оперативних завдань органів, підприємств, установ й організацій, на які поширюється чинність законодавства України у сфері цивільної оборони, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій; відповідність змісту, організації та ресурсного забезпечення системи та змісту навчання державним потребам і вимогам та урахування результатів навчання при оцінці якості професійної діяльності.

Зміни у вимогах до керівних кадрів для управління процесом ліквідації наслідків НС зумовлені новими потребами системи цивільного захисту як складової єдиної системи національної безпеки України.

Подальші напрями дослідження необхідно зосередити на розробці спеціальних підходів і методів визначення таких якісних характеристик претендентів на керівні посади, які б давали можливість реально оцінити вміння майбутнього керівника адекватно аналізувати проблеми і альтернативні стратегії планування, творчо вирішувати питання на перспективу, оперативно управляти діями підлеглих при надзвичайних ситуаціях, ставити перед собою мету, завдання та їх досягати.

The selection of persons into the civil service is based on the objectives of a unit are divided into some parts that are fixed for certain jobs (positions). These well-defined job requirements are the criteria for the selection of staff and evaluation of their activities. Given this approach, workers are matched to specific positions with well-defined and relatively stable duties and requirements of knowledge, skills and physiological characteristics. What better potential candidate meets all the well-defined criteria, the more likely it takes it during competition.

The main elements and components of assessment mechanism professionalism of the civil servant are: socially conditioned traits (commitment, moral and ethical qualities, work ethic, work motivation) signs qualifications (knowledge, skills, abilities and habits gained in employee learning and work), the psychological characteristics of the employee (memory, will, feelings, sensations, etc.), a set of organic rice (type of nervous temperament, character, emotional and volitional, abilities).

System training also focuses on the problem of professional activity in certain areas of public administration, a review of vocational education as an integral part of the professional work of experts in the field of civil protection of population and territories from emergency situations, commitment, continuity and continuous professional training, conditioning its contents state and prospects of cooperation in this area at the regional, inter-agency and international levels; preventive content of professional training combined with the solution of the current operational objectives of enterprises, institutions and organizations that are covered by the legislation of Ukraine in the field of civil defense, protection of population and territories of emergencies; compliance content, organization and resources of the state and content of training needs and requirements and taking into account the learning outcomes in assessing the quality of professional work.

Changes in the requirements for management personnel to manage the process of liquidation of consequences of the emergencies due to the new needs of civil protection as part of a unified system of national security of Ukraine.

Future directions of research should focus on developing specific approaches and methods for the determination of the qualitative characteristics of candidates for leadership positions, which would give an opportunity to realistically assess the ability of future head adequately analyze problems and alternative strategies for planning, creatively solve problems in the future, to efficiently manage the actions of subordinates during emergencies, to set goals, objectives and achieve them.

Ключові слова: цивільний захист, державні службовці, підготовка, кваліфікація.

Key words: civil protection, civil servants, training, qualifications.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ.

Відбір осіб на державну службу здійснюється на підставі завдань того чи іншого підрозділу, які поділяються на певні

частини, що закріплюються за окремими робочими місцями (посадами). Ці чітко визначені посадові вимоги є критеріями для підбору працівників та оцінки їх діяльності. За умо-

ви такого підходу працівники підбираються на конкретні посади з чітко визначеними і відносно стабільними обов'язками та вимогами до знань, навичок а також психофізіологічних характеристик особи. Чим повніше потенційний кандидат на посаду відповідає всім чітко визначеним критеріям, тим більше в нього шансів зайняти її в процесі конкурсного відбору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Питання опрацювання вимог до управлінських кадрів для роботи при ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій (НС) висвітлені в працях Архипової Н.І., Бакуменка В.Д., Богдановича В.Ю., Бухалкова М.І., Волянського П.Б., Воронової С.Н., Генкіна Б.М., Голубевої О.І., Гур'єва С.О., Дубенка С.Д., Жукової Л.А., Клименко Н.Г., Лебединської О.Ю., Орел М.Г., Ситника Г.П., Труша О.О., Чмиги В.О. та інших.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах реформування системи державного управління зазначена процедура не може гарантувати ефективності роботи органу в разі зміни певних повноважень чи структурної реорганізації. Тому в процесі вивчення якостей кандидата на посаду важливо орієнтуватися ще й на наявність у нього певних потенційних здібностей, ділових і професійних якостей, які можна буде ефективно використати для виконання поставлених завдань.

Основними елементами та складовими механізму оцінки професійності державного службовця є такі: соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи); психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності).

У процесі оцінки слід враховувати соціально-психологічні особливості кожного працівника, пов'язані з його вродженими властивостями як особистості та набутими впродовж роботи внаслідок взаємодії з іншими членами колективу. Кожна із зазначених структур своєрідно впливає на поведінку людини та на її професійну діяльність.

Професійні та ділові якості державних службовців можуть визначатися з урахуванням таких критеріїв: особистісний (активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення); інтелектуальний (компетентність, аналітична складова мислення); діловий, пов'язаний з особливостями нервової системи (працездатність, стійкість до стресів).

У кожному випадку визначення цих якостей залежить від вибору місця роботи державними службовцями; ситуацій, що виникають у повсякденній роботі на тій чи іншій посаді; конфліктів; мотивації до зміни роботи; інновацій, що пов'язані зі змінами характеристик трудового середовища; змісту, форм і методів набуття відповідних знань і навичок професії державного службовця; їхніх професійно-кваліфікаційних характеристик.

Окремим блоком для оцінки ділових і професійних рис державних службовців має бути аналіз специфічної професійної компетентності державного службовця.

Аналіз змісту роботи державних службовців показав, що надзвичайно широко коло різнопланових повноважень і практичних завдань вирішується за допомогою технологічних функцій. Головні серед них — контроль-аналітичні, організаційно-управлінські та інформаційно-комунікаційні. Кожен з них має свої цільові орієнтири, принципи і певні набори соціальних технологій, накопичених практичним досвідом, які забезпечують успішну реалізацію завдань у різних типових соціальних ситуаціях.

Професіоналізація є важливою умовою розвитку державної служби в Україні, про що свідчать такі суттєві ознаки, як: наявність стійкої суспільної потреби в державному управлінні, формування специфічного комплексу трудових функцій і професійних стандартів; інституціоналізація трудових відносин, розвиток інститутів індивідуальної професіоналізації, передусім професійного навчання тощо.

Формування професіоналізму виступає як процес проходження психофізіологічних особистісних змін, які відбуваються під час тривалого виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах.

У науці і практичній діяльності закріпилася особистісно-діяльнісна парадигма професіоналізму, яка базується на системних уявленнях про становлення особистості в професійній діяльності.

Професійна спроможність виникає завдяки інтегруванню всієї багаторівневої структури особистості з її вродженими та набутими здібностями, якостями у трудовий процес, професійне середовище і проявляється у відповідних способах діяльності, поведінкових характеристиках, які дістали назву компетентностей.

Однією з надважливих особливостей професійної діяльності державних службовців є її спрямованість на підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень [1], що є особливо актуальним в умовах виникнення надзвичайних ситуацій.

Реформування системи цивільного захисту держави (в тому числі зміни складу та основних завдань Міністерства надзвичайних ситуацій України, яке було проведене останніми роками, його трансформація в Державну службу України з надзвичайних ситуацій (далі ДСНС України) [2].

Життя в умовах ринкових відносин, новітніх інформаційних технологій потребує переосмислення існуючої практики підготовки кадрів для реалізації заходів безпеки населення і територій України.

У системі ДСНС України організація навчання здійснюється з метою забезпечення потреб центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, на яких поширюється дія законів у сфері захисту населення і територій від НС техногенного та природного характеру (далі у сфері цивільного захисту), у працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати функції управління техногенною і природною безпекою населення, територій та об'єктів господарської діяльності, впроваджувати технології, спрямовані на зменшення ризиків виникнення і мінімізацію наслідків НС та їх ліквідації.

Відповідно до п.4, п/п 48 "Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій" підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації осіб рядового і начальницького складу служби цивільного захисту, державних службовців та працівників апарату ДСНС України, а також осіб, включених до кадрового резерву [3], здійснюється для забезпечення їх професійної компетентності, без чого неможливо створити сучасну систему державного управління з попередження та реагування на НС в Україні [4].

Це завдання покладено на Інститут державного управління у сфері цивільного захисту, який є єдиним в Україні галузевим навчальним закладом післядипломної освіти, в якому підвищення кваліфікації проходять державні службовці V—VII категорій, керівний склад підприємств, установ та організацій ДСНС України.

Система підвищення кваліфікації також спрямована на завдання фахової діяльності в певних сферах державного управління, це розгляд професійного навчання як невід'ємної складової професійної діяльності фахівців у сфері цивільного захисту населення і територій від НС; обов'яз-

ковість, наступність і безперервність професійного навчання; обумовленість його змісту станом і перспективами співробітництва у цій сфері на територіальному, міжвідомчому та міжнародному рівнях; випереджаючий характер змісту професійного навчання в поєднанні з вирішенням поточних оперативних завдань органів, підприємств, установ й організацій, на які поширюється чинність законодавства України у сфері цивільної оборони, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій; відповідність змісту, організації та ресурсного забезпечення системи та змісту навчання державним потребам і вимогам та урахування результатів навчання при оцінці якості професійної діяльності.

Підвищення кваліфікації державних службовців здійснюється за державним замовленням, що формується ДСНС України та його Головними управліннями (Управліннями) на місцях за результатами аналізу кадрового забезпечення.

В Інституті також підвищують кваліфікацію керівників цивільного захисту різних рівнів зі складу функціональних підсистем цивільного захисту (міністерств, інших центральних органів виконавчої влади), територіальної підсистеми цивільного захисту м. Києва (районних держадміністрацій, підприємств, установ і організацій), ректори та викладачі вищих навчальних закладів України.

На даний час в основному сформоване правове поле, яким регулюються питання обов'язкового підвищення державними службовцями своєї професійної кваліфікації. Законом України "Про державну службу", зокрема, до основних обов'язків державних службовців віднесено постійне вдосконалення організації своєї роботи і підвищення власної професійної кваліфікації (ст. 10). Обов'язковою умовою формування кадрового резерву державних службовців також є підвищення кваліфікації, що, згідно з вимогами Закону України "Про державну службу" в редакції 1993 р. має здійснюватися у навчальних закладах не рідше одного разу на п'ять років. У п. Закону України "Про державну службу" від 2011 р. зазначено, що періодичність підвищення кваліфікації державних службовців становить 1 раз на три роки. Відповідно до цього, з метою удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, набуття державними службовцями здатності виконувати завдання та обов'язки у сфері цивільного захисту, постановою Кабінету Міністрів України від 26.06.2013 № 443 затверджено Порядок підготовки до дій за призначенням органів управління та сил цивільного захисту з визначенням переліку осіб керівного складу і фахівців, які підлягають навчанню у цій сфері. Згідно з цим Порядком результати навчання вважаються однією з визначальних підстав для просування працівників по службі.

Метою підвищення кваліфікації державних службовців та керівників державних підприємств ДСНС України у сфері цивільного захисту є забезпечення професійної компетентності фахівців центрального апарату, його територіальних органів у складі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, створення умов для реалізації суспільних і державних потреб у професійно підготовлених, спроможних працювати за особливих обставин фахівців, їх самореалізації.

Ефективність функціонування системи управління надзвичайними ситуаціями (НС), що діють у складному та агресивному оточуючому середовищі, значно залежать від людей, особливо тих, на яких покладені керівні функції. При роботі організацій в стаціонарному режимі умови змінюються в звичному темпі та співробітники системи управління можуть поступово адаптуватися до умов, використовуючи накопичені знання та досвід. Аналіз поточної ситуації в світі та зростання складності існуючих систем дають підстави вважати, що частота і рівень негативних наслідків раптового виникнення НС мають тенденцію до зростання. Тому стиль

керівництва, готовність людей до ризику, їх кваліфікація, поведінка, реакція на неочікувані зміни, індивідуальні та групові норми поведінки повинні постійно аналізуватися та удосконалюватися при організації системи управління.

Надзвичайна ситуація завжди є різким порушенням встановленого порядку. Неможливо точно сказати — станеться вона, і якщо станеться, то коли саме.

За поведінкою людей в екстремальних умовах можна розділити на два типи. До першого типу відносяться люди, які прагнуть ціною значних зусиль отримати бажаний результат, досягти успіху. Вони рішучі, ініціативні, організовані, відчують постійний потяг до ризику, причому як до поміркованого, так й до непоміркованого. Їх якості особливо чітко проявляються за складних ситуацій, коли вчинки пов'язані з ризиком та необхідністю вибору.

Люди другого типу всіма силами намагаються уникнути невизначеності, важливих невдач, неуспіху при виконанні будь-яких дій, досягнення будь-якої мети — вони ухиляються від участі в діяльності, пов'язаній з ризиком.

Відношення до ризику у людей першого і другого типу в різних ситуаціях може бути неоднаковим. Тому при визначенні професійної та психологічної придатності керівників до конкретних видів управлінської діяльності необхідно враховувати їх психологічні можливості і характеристики [5].

Відповідно до цього можна виділити три типи керівників за їх ставлення до прийняття рішень за умов НС:

1. Керівник, який орієнтується на виправданий ризик, на досягнення соціально значимої мети.

2. Керівник, який йде на необґрунтований ризик, переоцінює свої здібності та недооцінює небезпеку НС.

3. Керівник, який діє з не виправданою обережністю, нерішучістю, обирає рішення з мінімальним ризиком або з повною його відсутністю [6].

Різні види відношень людей до прийняття рішень за умов НС відбивається на результатах професійних та управлінських функцій, які вони виконують. Досвід ліквідації НС показує, що керівник системи управління повинен вміти творчо вирішувати слабо структуровані проблеми, адекватно оцінювати стан зовнішнього і внутрішнього середовища системи, мати здатність неформально і формально аналізувати проблеми і альтернативні стратегії планування та оперативного управління. Він повинен бачити перспективу, ставити мету та досягати її, вміти ризикувати, проводити реорганізацію, бути в значній мірі політичним діячем, соціологом і психологом. Такий керівник повинен вміти правильно спілкуватися, бачити всю повноту проблеми, вміти оцінити задачу з великим набором змінних. Тому необхідно за допомогою спеціальних методик і тестів виявляти ці якості при висуненні працівників на керівні посади за умов НС.

Керівник системи управління повинен розуміти та вміти аналізувати соціально-політичні процеси, бути політиком, який враховує спільність і різність інтересів і потреб різних соціальних груп, співвідношення їх із загальнодержавними інтересами, здійснювати цільові установки. В межах системи управління необхідно встановити систему відношень і створити структуру, що реалізує соціально-політичні дії. В організації робіт з ліквідації НС важливу роль відіграє ентузіазм. Більш того створення атмосфери підйому навколо робіт з ліквідації НС є однією з головних задач її керівників. Для цього слід постійно висвітлювати основні події з організації робіт у пресі, виділяти тих керівників і співробітників зони НС, які досягли найбільших результатів.

Потрібно також розробити систему матеріальних і моральних стимулів і винагород для заохочення активної роботи співробітників за умов НС та забезпечення своєчасного прийняття рішень.

Матеріальне і моральне стимулювання нероздільно пов'язані з відповідальністю за прийняття рішень за умов НС. При цьому відповідальність мається як специфічний соціаль-

ний аспект організації управління, що визначає реальний вибір і реалізацію рішень за умов НС.

Зміст поняття "відповідальність" при цьому повинен бути діалектичною єдністю санкцій та стимулюючих заходів. З одного боку, це поняття повинно передбачати формування карального механізму, а з іншого — створення системи заходів, що стимулюють творчу діяльність і знаходження більш раціональних шляхів і засобів для досягнення суспільно необхідної мети за умов НС.

Відповідальність деякого суб'єкта управління включає в себе декілька пов'язаних рівнів: відповідальність за результати своєї діяльності перед вищими і нижчими організаціями та перед підлеглими в даному колективі. Ці рівні в свою чергу поділяються на економічні та моральні.

Межі економічної, адміністративної, професійної та соціально-політичної відповідальності визначаються правами і обов'язками органів управління. Недостатність повноважень за наявності широкого кола обов'язків призводить до того, що останні неможливо або майже неможливо виконати. А надмірні права без відповідного контролю і відповідальності створюють можливість ігнорувати обов'язки, зловживати службовим становищем, приймати необгрунтовані рішення.

Створити умови, що запобігають ігноруванню позитивного змісту відповідальності, складно за відсутності економічних і юридичних важелів, що гарантують за умов НС ефективну реалізацію прийнятих рішень. Один з економічних важелів пов'язаний з можливістю створення фондів ризику на різних рівнях управління і господарювання. Резервний фонд ризику на випадок економічних складнощів, необхідності відшкодування витрат, що виникають в результаті реалізації ризикованих рішень, допомагає кардинально змінити відношення до діяльності за умов НС.

Ризик буде виправданим, якщо він, по-перше, не суперечить законам, що об'єктивно відбивають виробничу або економічну ситуацію, по-друге, якщо у ризикованому рішенні враховуються не тільки кількісні, але й якісні показники реалізації цього рішення; по-третє, якщо прогнозні позитивні результати обраного рішення значно перевищують ймовірність його негативного прояву.

Ризик за умов НС можна вважати виправданим й в тому випадку, коли він є єдиним можливим засобом здійснення тих або інших технічних або господарських задач. Виправданий ризик, якщо він мав негативні наслідки, повинен виключати адміністративну та правову відповідальність працівника, який йде на цей ризик.

При опрацюванні юридичних принципів виправданого ризику необхідно також передбачати можливість притягнення до відповідальності керівників, які ухиляються від прийняття обгрунтованих ризикованих рішень, що мають значні шанси на успіх, та розглядати їх поведінку як неналежне виконання своїх обов'язків і посадових інструкцій. Таким чином, правові заходи повинні забезпечувати органічну єдність дисциплінованості та ініціативи, плану й можливостей, необхідність йти на виправданий ризик за умов НС.

Ефективність роботи керівника системи управління в значній мірі залежить від залучення різних експертів. Необхідність в експертах визначається зростанням комплексності задач, що вирішуються, та їх технологічною складністю. Залучення експертів може бути більш ефективним при перетворенні керівників зони НС у експертів з використанням експертів.

Вище керівництво повинно опрацьовувати та удосконалювати вміння необхідне для добрих керівників — вміння використовувати експертні знання, постійно розширювати та удосконалювати свої знання.

ВИСНОВКИ

Таким чином, зміни у вимогах до керівних кадрів для управління процесом ліквідації наслідків НС зумовлені новими потребами системи цивільного захисту як складової єдиної системи національної безпеки України.

Подальші напрями дослідження необхідно зосередити на розробці спеціальних підходів і методів визначення таких якісних характеристик претендентів на керівні посади, які б давали можливість реально оцінити вміння майбутнього керівника адекватно аналізувати проблеми і альтернативні стратегії планування, творчо вирішувати питання на перспективу, оперативно управляти діями підлеглих при НС, ставити перед собою мету, завдання та їх досягати.

Література:

1. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики: моногр. — К.: Вид-во УАДУ, 2000. — 328 с.
2. Указ Президента України від 24.12.2012 р. № 726/2012 про "Про деякі заходи з оптимізації системи центральних органів виконавчої влади". — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/726/2012/print13940-18061077542>
3. Указ Президента України від 16.01.2013 р. № 20/2013 про "Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/20/2013/print1383114149109044>
4. Долгий М.Л., Терент'єва А.В. Проблема професійності державних службовців у сфері цивільного захисту // Мат. II Всеукр. наук.-практ. конф. з між нар. участю "Технології забезпечення якості освіти в державному управлінні: виклики сьогодення" (30 лист. 2012 р.). — Київ, 2012. — С. 268—270.
5. Архипова Н.И., Бухалков М.И., Воронова С.Н., Генкин Б.М., Голубева Е.И. Основы управления персоналом. — М.: Высш. школа, 1996. — 383 с.
6. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. За заг. ред. д. ю. н. Н.Р. Нижник. — К.: Видавн. Дім, 1999. — 242 с.

References:

1. Bakumenko, V.D. (2000), Formuvannya derzhavno-upravlins'kykh rishen': problemy teorii, metodolohiyi [Formation of managerial decisions : problems of theory and methodology. Practice: Monographs], Type of UAPA, Kyiv, Ukraine.
 2. President of Ukraine (2012), Decree "On some measures to optimize central authorities", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/726/2012/print13940-18061077542> (Accessed 11 Oct 2014).
 3. President of Ukraine (2013), Decree "Regulations on State Service of Ukraine of Emergencies", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/20/2013/print13831141-49109044> (Accessed 11 Oct 2014).
 4. Dolhyi, M.L. and Terentieva, A.V. (2012), "The problem of professional civil servants in the field of civil protection", Math. II All-Ukrainian. scientific-practical. conf. from among the People. participation "Technology to ensure the quality of education in public administration: today's challenges", Kyiv, Ukraine.
 5. Arkhipov, N.I. Buhalkov, M.I. Voronov, S.N. Genkin, B.M. and Golubeva, E.I. (1996), Osnovy upravleniya personalom [Fundamentals of management personnel], High society School, Moscow, Russia.
 6. Dubenko, S.D. (1999), Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini [Public Service and Public Servants in Ukraine], publishing house House, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 04.10.2014 р.