

*Н. Г. ПЛАХОТНЮК,
канд. юрид. наук*

*Natalija H. Plakhotnjuk,
Ph. D. in Law*



ПРОБЛЕМИ І ШЛЯХИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ

Abstract. The article contains the analysis of problems and ways of recruiting youth for public servicing in Ukraine. The author emphasizes the fact that quality characteristics of functioning of the national management system significantly depends on its human capacity. The latter is defined by an education level, amount of professional experience, gained knowledge and skills of people participating in national management processes and their ability to use modern management technologies in their professional activities. It is concluded that youth involvement becomes an initial step toward renewing and modernizing of the national management system. The other steps of the state are those aimed at motivating youth to be engaged in public servicing. However, this refers to some other research.

Якісні характеристики функціонування системи державного управління значною мірою залежать від її людського потенціалу. Останній визначається рівнем освіти, професійним досвідом, відповідними знаннями, вміннями і навичками осіб, задіяних в державно-управлінських процесах, їх здатністю застосовувати у своїй діяльності сучасні управлінські технології.

Внаслідок низки обставин цілеспрямоване, ефективне та стабільне здійснення державної влади в незалежній Україні потребує інтенсивного залучення на державну службу молодих людей (відповідно до ст. 1 Закону України „Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні” в діючій редакції, „молодь, молоді громадяни — громадяни України

віком від 14 до 35 років”) задля використання їхніх знань, вмінь та навичок для вирішення складних завдань державотворення.

По-перше, старі управлінські кадри виявляють помітну неспроможність своєчасно і ефективно виконувати завдання державного управління внаслідок значної швидкості змін самого об’єкта управління. За цих умов потрібні нові знання, нове бачення, нові підходи щодо розвитку як держави в цілому, так і окремих державних інституцій та їх взаємовідносин з навколишнім середовищем. Дуже важко очікувати цього від управлінських кадрів, чиє становлення відбувалося в умовах одержавлення практично всіх сторін суспільної життєдіяльності та жорсткої централізації управління. Ще у Посланні глави держави до парламен-

ту „Україна: поступ у XXI століття. Стратегія економічної та соціальної політики України на 2000–2004 роки” вказувалося, що оскільки конструктивний потенціал бюрократії повною мірою себе вичерпав і остаточно здолати залишки колишньої адміністративної системи ця бюрократія не зможе, то „до системи управління всіх рівнів мають прийти висококваліфіковані фахівці нової генерації” [1]. Потреби й інтереси українського суспільства з кожним роком стають багатоманітнішими, а управлінська система зможе їх своєчасно виявляти і адекватно реагувати лише завдяки оперативності, ініціативі та професіоналізму службовців. Тобто суспільство потребує не лише нового змісту (якості) управлінських послуг, а й нового стилю діяльності суб'єктів, спроможних відповідну якість послуги забезпечити.

По-друге, відбулося помітне „старіння” персоналу державної служби. Як зазначають, приміром, російські науковці, процеси оновлення кадрів державної служби з 90-х років XX століття не супроводжувалися їх „омолодженням”. Тож якщо до початку 90-х років було характерним зниження вікових показників, то за останні роки на державній службі, особливо в центральному апараті, на керівних посадах збільшилася частка працівників старшого віку. Тому при відсутності регулювання цих тенденцій, „сучасному кадровому складу державної служби може загрожувати виродження” [2]. Повною мірою це стосується й України, оскільки вітчизняне законодавство тривалий час орієнтувалося (і значною мірою орієнтується) не на тих, хто розпочинав трудову діяльність, а на тих, хто починав готуватися до виходу на пенсію.

По-третє, є вимоги Європейського Союзу щодо рівня кваліфікації і професійної підготовки державних службовців. Зокрема, знання іноземних мов стає однією з умов обіймання посади в органах державного управління. При всьому тому знання мов варто розглядати не як самоціль, але як важливий засіб розширення світосприйняття державним службовцем. Відповідно, у п. 1 ч. 3 Концепції розвитку законодавства про державну службу, схваленої Указом Президента України від 5 січня 2005 р. № 1/2005 відмічається, що „особливо підтримуватися має вступ на державну службу та просування по службі осіб, що володіють іноземними мовами, зарубіжним досвідом у відповідній сфері”. А набути знання іноземної мови значно легше у молодому віці. По-четверте, „превалювання старшого віку в структурі кадрового складу державної служби і особливо в керівній ланці — стримує гостроту реакції працівників на недостатній рівень соціальної захищеності, з одного боку, і з іншого, — ця ж особливість дає про себе знати у формуванні соціальних очікувань при виході у відставку. Відповідно більше уваги і часу ця категорія працівників приділяє проблемам поновлення сил (відпочинку) та медичному обслуговуванню [2, с. 303]. Об'єктивно омолодження управлінського апарату постає важливою передумовою підвищення працездатності окремих службовців і апарату в цілому.

Попри окреслені підстави і задеклароване завдання щодо розширення можливостей молоді отримати посади державних службовців і сприяння їм у цьому з боку держави, ще й на початку 2005 р. становище залишалося маловтішним.

За статистичними даними Голодержслужби, станом на 31 грудня 2004 р. молоді люди (віком до 35 років) становили 47,4% від загальної чисельності державних службовців [3].

При цьому питома вага керівників віком до 35 років серед їх загальної кількості становить 23,6% (удвічі менше, ніж серед усіх службовців). Серед керівників, посади яких віднесено до найнижчої, шостої категорії – 28%, п'ятої – 20,9%, четвертої – 17,5%, третьої – 12%, другої – 7,9% [3].

Питома вага молодих людей віком до 35 років серед спеціалістів становить 56,4%. Серед спеціалістів на посадах найнижчої, сьомої категорії – 57,4%, шостої – 55,2%, п'ятої – 58,8%, четвертої – 49,7%, третьої – 37,6%, другої – 37,9% [3]. Певний виняток з чітко окресленої тенденції становлять посади спеціалістів п'ятої категорії – виключно тому, що з цих посад починають свою діяльність державні службовці, які приходять одразу по закінченні навчальних закладів на роботу в апарат центральних міністерств і відомств.

На жаль, авторка не має статистичних даних щодо вікової структури осіб, які полишили державну службу. Однак певні висновки щодо закріплення молоді на цій службі можна зробити, виходячи з того, що випускник вишого навчального закладу (22–25 років) ще принаймні десять років належатиме до молоді. Однак серед спеціалістів сьомої категорії посад 54,2% перебувають на держслужбі менше п'яти років, шостої – 51,3%, п'ятої – 49,7% [7]. Себто, цілком логічним є висновок, що абсолютна більшість молодих людей приходить на державну службу для того, щоб через деякий час залишити її. Близько 14% спеціалістів п'ятої–сьомої категорій посад зі стажем держслужби від 5 до 10

років – це та величина, яку з певними застереженнями можна визначити як рівень закріплення на державній службі молодих людей.

Деяке омолодження державної служби відбувається не за рахунок закріплення молоді, а внаслідок певного розширення штату (приміром, у 2004 р. прийнято на 1 тис. осіб більше, аніж вибуло [3]), а також більш жорсткої позиції Голодержслужби стосовно продовження терміну перебування на державній службі тим особам, які досягли граничного віку.

На сьогодні корпус державних службовців в Україні формується під впливом двох груп чинників: зовнішніх (державна політика і потреби суспільства) та внутрішніх (професіоналізм, сучасні управлінські технології, інформованість тощо). Ці чинники відіграють важливу роль у процесах як залучення молоді на державну службу, так і ідентифікації молодих осіб з органами державної влади. До таких процесів слід віднести: 1) професійну підготовку молоді до роботи в органах державного управління; 2) можливості, гарантії і процедури обіймання молоддю посад в державному апараті; 3) формування банку даних молодих осіб, які закінчили відповідні вищі навчальні заклади чи перебувають у кадровому резерві з метою використання їх потенціалу; 4) забезпечення в державних органах балансу між ініціативністю молодих службовців і професійним досвідом їх старших колег.

Достатньо помітний суб'єктивізм при призначенні на адміністративні посади в Україні, як і довільне визначення підстав звільнення з них, та невисока платня, що здебільшого не компенсується наявністю іншої легальної мотивації праці, досить часто призводить до небажання молодих

ініціативних людей, пов'язувати свою професійну діяльність із сферою державного управління, до зниження ділових і особистих якостей підготовлених молодих фахівців і, внаслідок цього, до „старіння” корпусу державної служби.

Залучення молоді на державну службу істотно стримується усвідомленням молодими людьми обмеженості перспектив службового зростання. Внаслідок відкритості державної служби, відсутності вікових обмежень при зарахуванні на неї, не тільки політична, але й бізнесова кар'єра постають привабливою альтернативою кар'єрі суто адміністративній.

На відміну від багатьох країн, де встановлено вікові обмеження для зарахування на цивільну службу (приміром, у Франції на адміністративні посади тільки до 35 років), в Україні подібні норми не встановлено. Серед вимог типових професійних характеристик посад державних службовців, затверджених Головерслужбою [4], на посади керівників (середньої та нижчої управлінських ланок) не існує вимоги перебування на державній службі до досягнення 35-річного віку. Тим більше таких вимог не існує до посад керівників органів державної влади (тобто вищої управлінської ланки). Хоча саме для керівних працівників однією з цінних вважається характеристика наявності досвіду керівної праці на початку своєї кар'єри до 35-річного віку [5].

Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 „Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби” передбачена лише норма, яка стосується пропорційно-збалансованого представництва кандидатів кожної статі, і не врегульовується питання представництва молоді в кадровому резерві.

В Указі Президента України „Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу”, який визначив подальші напрями розвитку законодавства про державну службу, такий напрямок як створення умов для залучення молоді на державну службу відсутній, хоч констатовано факт, що „невизначеність кар'єрної перспективи, правова незахищеність від суб'єктивізму керівників, особливо напружені умови роботи та інші фактори посилюють непривабливість державної служби, особливо для молоді...” [1].

Відсутність помітного і цілеспрямованого впливу органів державної влади на процес залучення молоді на державну службу своїм дзеркальним відображенням має і недостатність уваги науковців до даної теми. Практично відсутні спеціальні дослідження, а в працях з державної служби і кадрової політики дана тема згадується лише побіжно [6]. Дана розвідка покликана певною мірою компенсувати цю прогалину, при цьому чільна увага приділяється передусім залученню молоді до державної служби через надання їй відповідної професійної підготовки.

Закон України „Про державну службу”, окреслюючи перелік умов для обіймання посади державного службовця, відносить до них: набуття відповідної освіти і професійної підготовки та проходження у встановленому порядку конкурсного відбору або іншої процедури, передбаченої Кабінетом Міністрів України (ст. 4). Окреслені законодавцем вимоги, таким чином, потребують насамперед здобуття молоддю людиною відповідної освіти.

Правовою основою здійснення цієї підготовки є Комплексна програма підготовки державних службовців,

затверджена Указом Президента України від 9 листопада 2000 р. № 1212. Комплексна програма передбачає здійснювати залучення молоді до державної служби у порядку:

1) здійснення управлінської підготовки в навчальних закладах середньої, вищої та післядипломної освіти та комплексу заходів щодо пошуку талановитої молоді для дальшого професійного навчання та залучення її до державної служби.

2) обіймання посад в апараті державної влади відібраними за конкурсом студентами, випускниками вищих навчальних закладів, молодими ученими і фахівцями за участю молодіжних організацій, що ґрунтується на принципах прозорості, постійності, гарантованості державою.

Основними критеріями відбору талановитої молоді на навчання до ВНЗ і на державну службу, відповідно до Комплексної програми, мали стати результати навчання та професійні досягнення, творчі та розумові здібності, моральні якості і бажання працювати в системі державної служби.

Підготовка молоді за спеціальністю „державне управління” здійснює Національна академія державного управління при Президентові України. Відповідно до Положення про прийом слухачів до Національної академії державного управління при Президентові України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 р. № 468, за державним замовленням у межах 10% плану прийому на навчання за денною формою (до 2005 р. такий план становив 100 осіб) приймаються особи віком до 30 років, які працюють в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах та органі-

заціях незалежно від форми власності, мають загальний трудовий стаж не менш як три роки або диплом про повну вищу освіту з відзнакою.

Порядок прийому осіб на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю „державна служба” здійснюється на основі Положення про порядок прийому осіб на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю „державна служба” в освітній галузі „державне управління” та працевлаштування випускників, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26 травня 2005 р. № 402 [7]. Для навчання за денною формою передбачено прийом серед інших категорій осіб, які закінчили у році вступу вищий навчальний заклад третього або четвертого рівня акредитації та отримали диплом з відзнакою, не досягли 35 років, мають рекомендацію державної екзаменаційної комісії вищого навчального закладу.

Урядова постанова № 402 скасувала існуючий до цього порядок підготовки фахівців за спеціалізацією „державна служба” освітньо-кваліфікаційного рівня „бакалавр” чи „спеціаліст”, натомість запровадивши порядок підготовки фахівців за спеціальністю „державна служба” освітньо-кваліфікаційного рівня „магістр” для осіб, що вже мають повну вищу освіту.

Таким чином, спеціальності „державне управління” і „державна служба” слід розглядати лише як вторинну професію, набуття якої стає можливим після оволодіння першою (вузькоспеціалізованою, функціональною). Саме цю ідею ми спостерігаємо в Пропозиціях Голодержслужби 2003 р. щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців [8].

Віковий ценз, передбачений для вступу до відповідних навчальних закладів, дає змогу зробити висновок, що держава більше зацікавлена у підготовці для державної служби осіб середнього віку, а не молоді. Хоча, наприклад, на навчання до ЕНА (Національної школи управління) у Франції, вищого навчального закладу, що здійснює підготовку вищих кадрів державного апарату, приймаються особи з вищою освітою не старше 26 років та державні службовці не старші 30 років, які мають стаж практичної роботи не менше 5 років [9].

Що стосується можливостей і гарантій працевлаштування молоді, на сьогодні вони формально не лише не розширені, а й частково скасовані.

Обов'язковість працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, які навчалися за державним контрактом (замовленням) та угодою-направленням, передбачено постановами Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 р. № 468 „Про затвердження положень про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Академії” та від 26 травня 2005 р. № 402 „Про затвердження Положення про порядок прийому осіб на навчання за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю „державна служба” в освітній галузі „державне управління” та працевлаштування випускників”.

Термін відпрацювання випускників, які навчалися за державним замовленням за денною формою, становить: для випускників денної форми навчання НАДУ при Президентові – 5 років, для випускників, які навчалися

за програмами підготовки магістрів за спеціальністю “державна служба” в інших ВНЗ, – 3 роки. Такий термін безперечно не може вирішити проблему омолодження кадрів державної служби.

Дані постанови загалом не передбачають ніяких гарантій ні випускнику ВНЗ (наприклад, щодо переважного права просування по службі), ні роботодавцю (наприклад, щодо якості і рівня підготовки випускника). Не наділяють ці акти уряду випускника відповідних ВНЗ і статусом молодого фахівця.

Формування банку даних про випускників вищих навчальних закладів, які навчалися за програмами підготовки в освітній галузі „державне управління” чи інших освітніх галузях, але виявили бажання обійняти посади в органах державної влади, на нашу думку, може відігравати подвійну роль: з одного боку, забезпечити державу і її органи інформацією про потенціал випускників ВНЗ; з іншого, поставити під контроль держави використання цього потенціалу і, результат, бути гарантією працевлаштування випускника в державному апараті, виходячи з його потреб, інтересів та рівня підготовки. Досвід формування відповідних банків даних у Головерслужби вже є. Безперечно, існування банку даних не свідчить про його ефективне використання навіть стосовно вищих державних службовців. Однак, це не говорить про недоцільність існування подібної інформації щодо випускників ВНЗ, тим більше що таку роботу можна здійснити разом з Міністерством освіти і науки України та Міністерством у справах сім'ї, молоді та спорту.

Не відкидаючи потребу професійного досвіду кандидатів на посади державних службовців, щодо молоді слід звернути увагу на французький досвід

підбору навіть на посади вищих керівників: 1) „якщо визнано, що людина наділена потенціалом, достатнім, щоб бути керівником вищої ланки, то не має значення, що її призначили на цю посаду без належного досвіду. Маючи характер керівника, вона зможе згодом навчитися, як упоратися з роботою”; 2) ці особи повинні „триматися гідно, бути прикладом для ...наслідування” [10].

Досвід керівної роботи на початку своєї кар'єри до 35-річного віку для керівних кадрів визначають російські науковці, водночас ставлячи на перше місце комунікабельність, тобто здатність працювати з іншими людьми та прагнення до досягнення у своїй діяльності високих результатів, і завершуючи критерії почуттям відповідальності за доручену справу [11]. Тому професійний досвід та компетентність слід вважати важливим, однак не основним критерієм обіймання посад вищими керівниками.

Визначені проблеми залучення молоді на державну службу обумовлюються значною мірою державною політикою, баченням її суб'єктами ролі і місця молоді в державному управлінні.

Українська держава до 2005 р., в аспекті залучення молоді на державну службу, робила акцент на розвитку першої процедури (підготовку фахівців за державним замовленням, зарахування студентів до кадрового резерву, запровадження відбору талановитої молоді на навчання) і не приділяла уваги залученню випускників ВНЗ і в цілому молоді на державну службу. У 2005 р. з прийняттям постанови від 26 травня 2005 р. № 402, акцент зміщується на працевлаштування випускників ВНЗ — магістрів в освітній галузі „державне управління”.

Для вирішення питання залучення молоді до державної служби,

Українська держава з 2001-го до 2005 р. ішла шляхом експериментування і запровадження процедури відбору на навчання у галузі „державне управління”. Реальних кроків щодо надання молоді можливостей (квоти, дискреційність права бути зарахованим поза конкурсом тощо) обіймати посади в апараті органів державної влади не було здійснено. Як і не гарантується це сьогодні.

Які кроки може і повинна здійснити держава з тим, щоб молодь була зацікавлена приходити на державну службу і не залишати її через 3—5 років, відпрацювавши за направленням чи набувши певних навичок і вмій, потрібних для роботи в недержавному секторі? Безперечно, обрання Україною кар'єрної системи державної служби, значною мірою б вирішило цю проблему, оскільки така система потребує присвячувати всю свою трудову діяльність державній службі з тим, щоб отримати певні соціальні пільги, а не лише 10 (чи 20) років, як це є в Україні. Безперечно, це удосконалення матеріального забезпечення шляхом його поліпшення та вирівнювання з недержавним сектором. Однак, навіть при збереженні існуючої посадової системи та заробітної плати, спробуємо висловити певні пропозиції, спрямовані на вирішення порушеної проблеми:

Перше. Держава, формулюючи і реалізуючи політику щодо молоді, на перше місце повинна ставити власні інтереси, пов'язані з постійною потребою оновлення кадрів органів державної влади. Реалізація цих інтересів у ближчі роки може бути досягнута, лише шляхом запровадження відповідної мотивації для молоді. Мотивація, насамперед, повинна бути закріплена стосовно випускників шкіл,

які досягли успіхів у навчанні, шляхом формування державного замовлення на їх відбір і підготовку за рахунок державного бюджету. Для цього слід поновити процедуру відбору випускників шкіл для навчання у ВНЗ за освітньо-професійними програмами підготовки магістрів за спеціальністю „державна служба”, професійно спрямованого на роботу в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, за результатами проведення на місцевому рівні і відповідного ВНЗ конкурсів. Державна служба може і повинна розглядатися не лише як вторинна професія. Для реалізації загальних функцій управління (зокрема організаційної, контрольної, кадрової, роботи з документами) може здійснюватися підготовка молодих фахівців державної служби як первинної професії для обіймання посад спеціалістів чи головних спеціалістів в органах державного управління, незалежно від категорії посад. Основну роль у процесі пошуку, відбору і направлення на навчання випускників шкіл повинні відіграти Головдержслужба та її територіальні органи і відповідні структурні підрозділи (управління, відділи), які ведуть питання молоді, державних адміністрацій. У сформованому на сьогодні механізмі навчання в освітній галузі „державне управління” навчання, скоріше, може розглядатися як підвищення кваліфікації чи перепідготовка, а не як підготовка до обіймання посад державних службовців.

Мотивація випускників ВНЗ, які навчалися за державним замовленням, повинна здійснюватися: 1) у випадку поновлення існуючої до травня 2005 р. процедури підготовки державних службовців, шляхом надання їм статусу молодого фахівця, відповідно до По-

рядку працевлаштування випускників вищих навчальних закладів, підготовка яких здійснювалася за державним замовленням, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 22 серпня 1996 р. № 992 із наступними змінами; 2) у випадку збереження закріпленого з травня 2005 р. процесу підготовки у ВНЗ за програмами в освітній галузі „державне управління”, статус молодого фахівця зі збереженням права позачергового отримання житла, повинен надаватися категорії випускників, які були прийняті на навчання до досягнення 35-річного віку за рекомендаціями державних екзамнаційних комісій ВНЗ.

Щодо мотивації інших молодих осіб, ми підтримуємо точку зору О.М. Роя, поширюючи її і на державних службовців, що „стимулювання праці ... службовців в меншій мірі, ніж інших категорій працівників, визначається розмірами заробітної плати” [11]. Держава в особі її компетентних органів (Головдержслужби та її територіальних органів) повинна довести переваги формального і неформального статусу державного службовця: отримання навичок управлінської праці; набуття зв'язків (в хорошому розумінні), які навіть у випадку припинення державної служби, сприятимуть кар'єрному росту особи, пенсійне забезпечення, можливість безкоштовно підвищувати свою кваліфікацію, можливість отримання безвідсоткового кредиту на придбання чи будівництво житла, безплатне медичне обслуговування тощо.

Друге. У Положенні про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199, доцільно передбачити норму щодо пропорційно-збалансова-

ного представництва молоді до 28 років (незважаючи на законодавче збільшення вікового цензу молоді до 35-річного віку). Крім того, у законодавстві і щодо посад в органах державної влади є потреба запроваджувати відповідні квоти посад для молоді, як це встановлено для недержавного сектору [12].

Третє. Практика свідчить, що з розглянутими процедурами досить тісно пов'язана і набуває актуальності процедура просування молоді на державній службі, оскільки без її гарантування значна частка молоді все ж залишає посади державних службовців. А це, у свою чергу, призводить до по-

яви дефіциту на державній службі осіб середнього віку.

Якщо Українській державі владсться сформувати дієвий механізм залучення молоді на державну службу, то це одразу ж не свідчитиме, що з'явилися реальні гарантії у молоді перебування у державному апараті. Залучення молоді стає лише першим кроком до оновлення та омолодження апарату державного управління. Наступними кроками держави мають стати пошуки, спрямовані на мотивацію перебування молоді на посадах державних службовців, але це вже є предметом подальшого дослідження цього комплексу проблем.

1. Урядовий кур'єр. – 2000. – 23 лют.
2. *Ноздрачев А.Ф.* Государственная служба : Учеб. для подготовки государств. служащих. – М.: Статут, 1999. – С. 302.
3. Альбом статистичних таблиць за даними звітності по формі № 9-дс за станом на 31.12.2004 р. //Звітні матеріали Головдержслужби України за 2004 рік – <http://www.guds.gov.ua>
4. Наказ Головдержслужби «Про Довідник типових професійних характеристик посад державних службовців» від 1 вересня 1999 року № 65. – <http://zakon.rada.gov.ua>
5. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издат. группа НОРМА-ИНФРА М, 2002. – С. 38.
6. *Василенко И.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия: Учеб. пособ. – М.: Логос, 2000. – С. 159; Звіт про підсумки діяльності у 2004 році. – К.: [Головдержслужба України], 2005. – С. 21–22; Наукові засади реформування державної служби в Україні: Наук. доповідь / За заг. ред. В.Б. Авер'янова. – К., 2000. – С. 21; *Ноздрачев А.Ф.* Государственная служба : Учеб. – С. 302–303; *Рой О.М.* Система государственного и муниципального управления. – СПб.: Питер, 2003. – С. 200–201.
7. Урядовий кур'єр. – 2005. – 8 чер.
8. Державна служба в цифрах // <http://www.guds.gov.ua>
9. *Василенко И.А.* Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – С. 159.
10. Організаційна поведінка / Д. Гелрігел, Дж.В. Слокум-молодший, Р.В. Вудмен, Н.С. Бренінг; Пер. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицька, Н. Гайдукевич. – К.: Вид-во Соломії Павличко „Основи”, 2001. – С. 473.
11. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. – С. 38.
12. *Рой О.М.* Система государственного и муниципального управления. – С. 200.
13. Закон України „Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення працевлаштування молоді” від 1 березня 2005 року // Урядовий кур'єр. – 2005. – 19 бер.

Подано до редакції 10.10.2005 р.