



Д. В. Неліпа,
*доктор політичних наук, доцент,
 завідувач кафедри державного управління,
 Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

ОБНОВЛЕННЯ ЗМІСТУ ПРОГРАМ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті проаналізовано профілі професійної компетентності посад державної служби слухачів спеціальності «Державна служба» Київського національного університету імені Тараса Шевченка, що сприятиме ефективному оновленню змісту навчальних програм, оптимальному задоволенню потреб органів влади у підготовці державних службовців. На основі аналізу спеціальних вимог до рівня професійної компетентності особи визначено загальний рейтинг знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, та рейтинги знань, умінь, навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків головних спеціалістів та керівників.

Запропоновано рекомендації щодо оновлення змісту програм підготовки магістрів державної служби, зокрема врахування рейтингів знань, умінь, навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків під час формування програм нормативних та вибіркових дисциплін.

Ключові слова: профіль професійної компетентності посад державної служби, професійна підготовка, знання, уміння, навички.

D. V. Nelipa,

Doctor of political science, associate professor, Department chairman of State Governance, Taras Shevchenko National University of Kyiv

RENOVATION THE CONTENT OF MASTER DEGREE PROGRAMS OF CIVIL SERVICE

In the article are analyzed the profiles of professional competence of civil service positions of listeners specialty «Civil Service» Taras Shevchenko National University of Kyiv, which will contribute to effective renewal the content of training programs, optimal contentment needs of authorities in the civil servants training. Based on analysis of specific requirements to the level of professional competence of persons are defined general rating of knowledge and skills, necessary for the performance of official duties, and rating of knowledge and skills, necessary for the performance of official duties of main specialists and managers.

Recommendations about renewal the content of master degree programs of public service are proposed, namely accounting ratings of knowledge and skills, necessary for the performance of official duties, during the formation of programs of normative and choose subjects.

Key words: profile of professional competence of posts public service, professional training, knowledge, skills.

Д. В. Неліпа,

*доктор политических наук, доцент,
 заведующий кафедрой государственного управления,
 Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко*

ОБНОВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ ПРОГРАММ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В статье проанализированы профили профессиональной компетентности должностей государственной службы слушателей специальности «Государственная служба» Киевского национального университета имени Тараса Шевченко, что будет способствовать эффективному обновлению содержания учебных программ, оптимальному удовлетворению потребностей органов власти в подготовке государственных служащих. На основе анализа специальных требований к уровню профессиональной компетентности лица определен общий рейтинг знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей, и рейтинги знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей главных специалистов и руководителей.

Предложены рекомендации по обновлению содержания программ подготовки магистров государственной службы, в частности по учету рейтингов знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей при формировании программ нормативных и выборочных дисциплин.

Ключевые слова: профиль профессиональной компетентности должностей государственной службы, профессиональная подготовка, знания, умения, навыки.

Постановка проблеми. Незважаючи на політичні зміни в країні, питання професійного навчання державних службовців залишається актуальним. Адже для забезпечення стабільного та ефективного функціонування державного апарату необхідні компетентні фахівці. Тому на навчальні заклади системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування покладается важливе завдання – підготовка нової генерації працівників органів влади, здатних якісно та ефективно задовольняти потреби суспільства, надавати адміністративні послуги громадянам. Для цього необхідно зміст навчання орієнтувати на вимоги, що ставляться органами державної влади до рівня професійної компетентності державних службовців, які можна визначити через профілі професійної компетентності посад державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підготовки магістрів державної служби в Україні досліджують Є.Ахромкін [1], Д.Дзвінчук, В.Малімон [5], Ю.Ковбасюк, К.Ващенко [4], С.Серьогін, Н.Гончарук, Н.Липовська [6], Ю.Сурмін, Т.Крушельницька, Р.Науменко [10] та інші науковці. Запровадження компетентнісного підходу при підготовці магістрів державного управління висвітлювали М.Білінська [2], Н.Болюбаш [3], В.Луговий [7], С.Лукашев [8], О.Мельников [9] та ін.

Проте серед **невирішених частин загальної проблеми** залишаються питання щодо спеціальних вимог до рівня професійної компетентності державного службовця, які мають враховуватися при формуванні змісту професійної підготовки державних службовців.

Метою статті є розробка рекомендацій щодо оновлення змісту програм підготовки магістрів державної служби. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**: проаналізувати профілі професійної компетентності посад державної служби слухачів; визначити рейтинг знань, умінь, навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків; сформулювати рекомендації щодо оновлення змісту програм підготовки магістрів державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до нового Закону України «Про державну службу» профіль професійної компетентності посади державної служби (далі – Профіль) – це комплексна характеристика посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному

службовцю для виконання посадових обов'язків [11]. Зрозуміло, що профіль професійної компетентності посади є зразком для державного службовця, якого необхідно досягнути, що дає змогу визначити особисті потреби в навчанні.

З метою вивчення вимог до рівня професійної компетентності слухачів, які є державними службовцями, кафедрою державного управління філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка було здійснено аналіз Профілів, зокрема «спеціальні вимоги: знання, уміння, навички, необхідні для виконання посадових обов'язків». Усього було проаналізовано 140 Профілів (95% від загальної кількості слухачів спеціальності «Державна служба»), які представляли дві фокус-групи: головних спеціалістів та керівників. Основним критерієм поділу Профілів на групи була займана посада.

Серед знань, необхідних для виконання посадових обов'язків, перші позиції в загальному рейтингу займають знання Конституції України; законодавства України у сфері державного управління, зокрема законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», «Про правила етичної поведінки», «Про доступ до публічної інформації»; знання державної мови, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення (табл. 1, рис. 1). Другу позицію в загальному рейтингу займають знання основ управління, організації праці (44% Профілів). У 38% Профілів вимагаються знання основ управління персоналом (третя позиція загального рейтингу). Четверта позиція – «Основи архівної справи» (28% Профілів). П'яту позицію займають знання основ державного управління, охорона праці (25% Профілів).

Знання основ економіки, правил ділового етикету, системи органів влади та внутрішньої організації їх діяльності посідають шосту позицію в загальному рейтингу (вимагається у 19% Профілів). Сьома позиція – знання з аналізу державної політики, права, інформаційної безпеки, формування заробітної плати (13% Профілів).

Якщо розглядати рейтинг знань, необхідних для виконання посадових обов'язків спеціалістів, то після знань нормативно-правової бази, програмного забезпечення та державної мови, які займають першу позицію в рейтингу, другу позицію займають знання з охорони праці (31% Профілів спеціалістів). На третьому місці – знання основ управління, організації праці (23% Профілів спеціалістів). Знання архівної справи, правил ділового етикету, інформаційної безпеки займають четверту позицію, оскільки вони вимагаються у 15%

Таблиця 1

Рейтинг знань, необхідних для виконання посадових обов'язків

Знання	Загальний рейтинг		Спеціалісти		Керівники	
	Позиція в рейтингу	%	Позиція в рейтингу	%	Позиція в рейтингу	%
Конституція України	1	100	1	100	1	100
НПА	1	100	1	100	1	100
Державна мова	1	100	1	100	1	100
Програмне забезпечення	1	100	1	100	1	100
Основи управління, організація праці і діловодства	2	44	3	23	3	47
Управління персоналом	3	38	5	8	2	58
Архівна справа	4	28	4	15	4	37
Основи державного управління	5	25	5	8	4	37
Охорона праці	5	25	2	31	6	21
Основи економіки	6	19	5	8	5	26
Правила ділового етикету	6	19	4	15	6	21
Система органів влади	6	19	5	8	5	26
Аналіз державної політики	7	13	–	0	6	21
Основи права	7	13	5	8	7	16
Формування заробітної плати	7	13	–	0	6	21
Інформаційна безпека	7	13	4	15	8	11

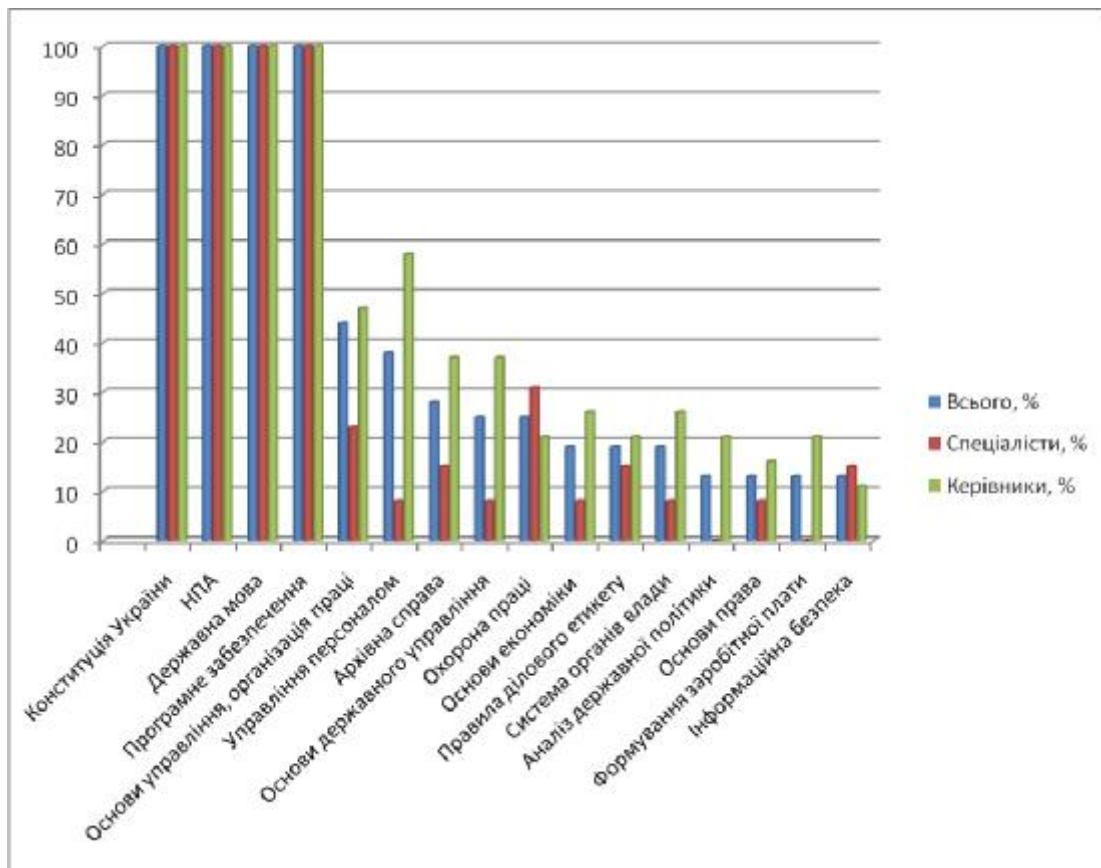


Рис. 1. Знання, необхідні для виконання посадових обов'язків

Профілів спеціалістів. На п'ятій позиції рейтингу – знання основ економіки, права, системи органів влади та внутрішньої організації їх діяльності (8% Профілів спеціалістів).

Другу позицію в рейтингу знань, необхідних для виконання посадових обов'язків керівників, займають знання основ управління персоналом, оскільки вони вимагаються у 58% Профілів керівників. Знання основ управління, організації праці і діловодства займають третє місце (47% Профілів керівників), знання основ державного управління, архівної справи – четверте місце (37% Профілів керівників). Знання основ економіки, системи органів влади та внутрішньої організації їх діяльності розміщені на п'ятій позиції в рейтингу (26% Профілів керівників). Знання аналізу державної політики, основ формування заробітної плати, охорони праці, правил ділового етикету вимагається від 21% керівників, що дає змогу посісти шосту позицію рейтингу. Знання основ права розміщені на сьомій позиції (16% Профілів керівників),

праці, знання архівної справи, основ економіки, системи органів влади. Далі рейтинги знань керівників та спеціалістів відрізняються. Крім того, перелік знань, необхідних для виконання посадових обов'язків керівників, більший, ніж для спеціалістів. Слід зазначити, що на рис. 1 представлений не вичерпний перелік знань. Залежно від сфери діяльності, специфіки посади кожен Профіль містить й інші вимоги до знань, умінь та навичок, які є індивідуальними.

Розглядаючи уміння та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків, можна визначити, що найбільш рейтинговими для всіх Профілів є вміння ефективно організувати роботу (планування, визначення пріоритетів, розподіл зусиль, контроль) (табл. 2, рис. 2). Наступну позицію в загальному рейтингу займають уміння застосовувати програмне забезпечення (72% від усіх Профілів). Уміння обґрунтовувати свою позицію, власну точку зору займають третє місце в загальному рейтингу (59% Профілів).

Таблиця 2

Рейтинг умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків

Уміння, навички	Загальний рейтинг		Спеціалісти		Керівники	
	Позиція в рейтингу	%	Позиція в рейтингу	%	Позиція в рейтингу	%
Ефективна організація роботи	1	100	1	100	1	100
Застосування програмного забезпечення	2	72	3	69	4	74
Обґрунтування своєї позиції, точки зору	3	59	4	54	5	63
Проведення нарад, зустрічей, переговорів	4	56	8	15	3	84
Безперервне підвищення рівня професійної компетентності, самовдосконалення	4	56	5	46	5	63
Управління персоналом	5	53	–	0	2	90
Аналітичні навички	6	50	4	54	6	47
Комунікативні навички	7	44	2	77	10	21
Підготовка документів	8	38	5	46	8	32
Прийняття управлінських рішень	9	31	9	8	6	47
Робота із законодавчою базою	10	28	6	31	9	26
Ведення загального діловодства	10	28	7	23	8	32
Робота в інформаційних системах е-урядування	11	25	–	0	7	42
Виступати публічно	12	19	–	0	8	32
Управління конфліктами	13	16	–	0	9	26
Пошук та ефективне використання ресурсів	14	13	–	0	10	21
Постановка завдань	15	9	–	0	11	16

основ інформаційної безпеки – на останньому, восьмому, місці рейтингу керівників (11% Профілів керівників).

Як бачимо, знання нормативно-правової бази, програмного забезпечення та державної мови займають високі позиції в рейтингах. Однакові позиції у рейтингах як спеціалістів, так і керівників займають знання основ управління та організації

На четвертій позиції – уміння проводити наради, зустрічі, переговори та вміння безперервно підвищувати рівень професійної компетентності, самовдосконалюватися (56% Профілів). Уміння управляти персоналом, мотивувати працівників до досягнення ними найвищих результатів розміщені на п'ятій позиції загального рейтингу (53% Профілів). Аналітичні навички (систематизація та

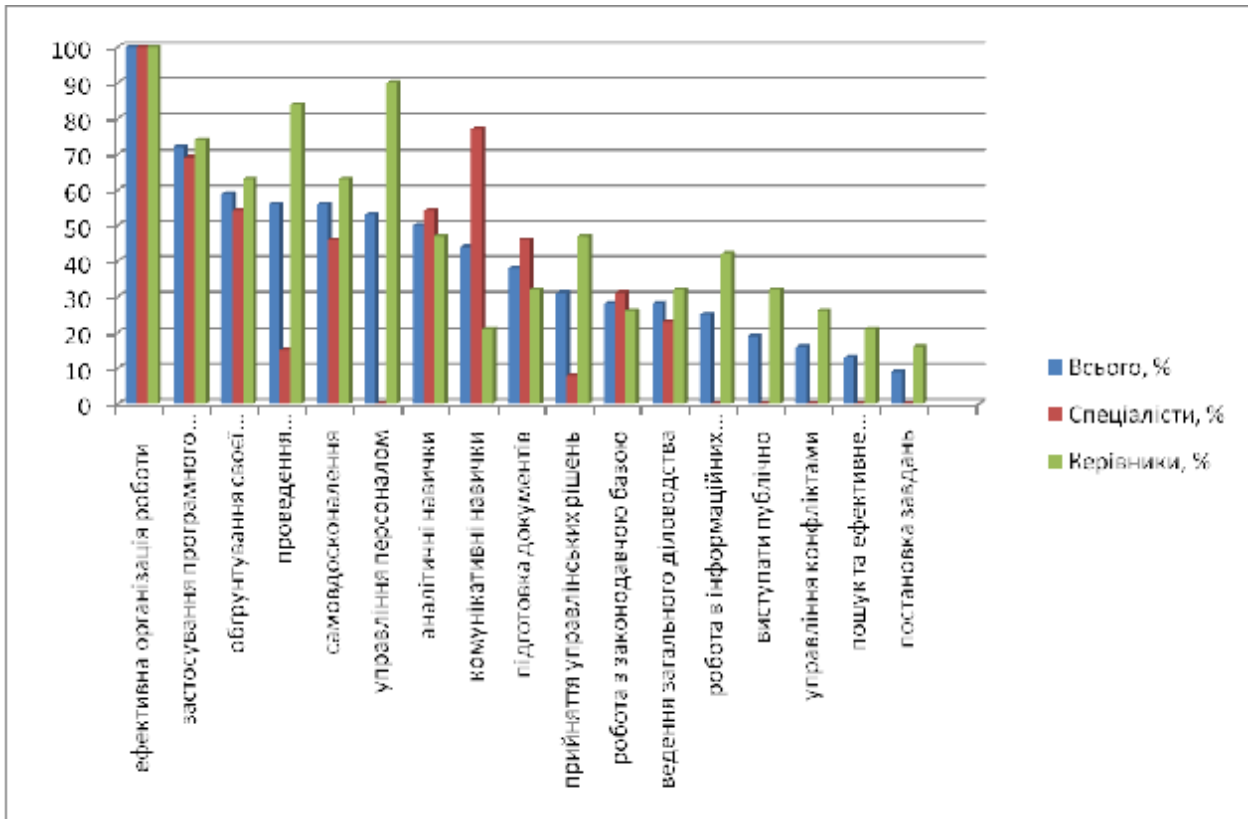


Рис. 2. Уміння та навички, необхідні для виконання посадових обов'язків

узагальнення інформації, підготовка пропозицій) займають шосту позицію (50% Профілів). Вимога до наявності комунікативних навичок висувається у 44% Профілів і займає сьоме місце в загальному рейтингу. «Підготовка документів» – на восьмому місці (38% Профілів), «прийняття управлінських рішень» – на дев'ятому (31%). Десята позиція рейтингу – «робота із законодавчою базою», «ведення загального діловодства» (28%). Одинадцять–тринадцяту позиції рейтингу займають відповідно вміння працювати з інформаційними системами е-урядування (25%), публічно виступати (19% Профілів), управляти конфліктами (16%). Уміти шукати та ефективно використовувати ресурси необхідно 13% державним службовцям (чотирнадцята позиція). І останнє місце в загальному рейтингу займає вміння поставити завдання (9% Профілів). Зазначимо, що в табл. 2 та на рис. 2 аналогічно табл. 1, рис. 1 представлений не вичерпний перелік умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Якщо розглянути вміння та навички за фокус-групами, то позиції рейтингу спеціалістів та керівників різняться. До рейтингу спеціалістів входять лише дев'ять позицій, оскільки є вміння та навички, які вимагаються лише від керівників, зокрема це вміння працювати з інформаційними система-

ми електронного урядування, виступати публічно, управляти конфліктами, пошуку та використання ресурсів, ставити завдання. Вміння «застосування програмного забезпечення» перебуває на третій позиції рейтингу спеціалістів і на четвертій позиції рейтингу керівників. Четверте місце в рейтингу спеціалістів і п'яте місце в рейтингу керівників займають вміння обґрунтовувати свою позицію та власну точку зору. Уміння безперервно підвищувати рівень професійної компетентності та самовдосконалюватися займають п'яті позиції в рейтингах спеціалістів та керівників. «Ведення загального діловодства» – сьоме та восьме місце в рейтингах відповідно спеціалістів і керівників. Далі вміння та навички суттєво відрізняються за позиціями у відповідних рейтингах спеціалістів та керівників. На відміну від рейтингу керівників для спеціалістів на другому місці стоять комунікативні навички, тоді як у керівників це десята позиція рейтингу. Уміння проводити наради, зустрічі, переговори займають третє місце у рейтингу керівників і лише восьме – у рейтингу спеціалістів.

Змістове оновлення освітньо-професійних програм підготовки магістрів державної служби забезпечить покращення практичної підготовки слухачів, досягнення високої якості освіти. Для оновлення змісту програм підготовки магістрів держав-

ної служби потрібно знання, уміння, навички, які займають найбільш високі позиції в рейтингах, включити до дисциплін нормативної частини магістерської програми. Решта знань, умінь та навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, визначених у Профілях, мають забезпечуватися вибірково дисциплінами. До того ж у варіативній компоненті освітньо-професійної програми підготовки магістрів державної служби слід запропонувати такі дисципліни, які б не лише задовольнили сьогоденні потреби слухачів у навчанні, а й забезпечили перспективу професійного зростання на державній службі. Розробляючи програми дисциплін, необхідно в очікувані навчальні результати включати знання, вміння, навички, які вказуються в Профілях. Для розвитку вміння безперервно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та самовдосконалюватися потрібно так перебудувувати навчальний процес, щоб підвищити роль самостійної роботи слухачів.

Висновки. Орієнтація навчального процесу на потреби органів влади сприяє розвитку у слухачів компетентностей, необхідних для якісного виконання ними посадових обов'язків та кар'єрного зростання. Аналіз профілів професійної компетентності посад державної служби слухачів дає змогу визначити вимоги до рівня їхньої професійної компетентності та ефективно оновити зміст навчальних програм, правильно розставити акценти у формуванні

та розвитку професійної компетентності слухачів, оптимально задовольнити потреби органів влади у підготовці державних службовців.

У результаті аналізу Профілів слухачів визначено рейтинг знань, умінь, навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Найбільш рейтинговими виявилися знання законодавства України у сфері державного управління, зокрема законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», «Про правила етичної поведінки», «Про доступ до публічної інформації»; державної мови, комп'ютерної техніки та програмного забезпечення, основ управління, охорони праці, архівної справи. Серед умінь та навичок найвищі позиції зайняли ті, що стосуються ефективної організації роботи, застосування програмного забезпечення, обґрунтування власної позиції і точки зору, проведення нарад, зустрічей, переговорів та вміння самовдосконалюватися.

Розроблено рекомендації щодо оновлення змісту програм підготовки магістрів державної служби, зокрема запропоновано найбільш рейтингові знання, уміння, навички формувати під час вивчення нормативних дисциплін, решту – під час вивчення вибірково дисциплін.

Одним із перспективних і практично орієнтованих напрямів подальшого дослідження проблеми може бути вивчення потреб державних службовців у підвищенні рівня їхньої компетентності.

Список використаних джерел

1. Ахромкін Є. Оновлення програми підготовки магістрів за спеціальністю «державна служба» / Є. Ахромкін, В. Філіпповський // Вісник державної служби України : наук. вид. для держ. службовців України. – 2010. – № 4. – С. 45–51.
2. Білинська М. Концептуальні засади побудови освітніх програм у галузі знань «Державне управління» [Електронний ресурс] / М. Білинська. – Режим доступу : http://212.111.196.8:8081/dlc/24_25102013/bilinska.pdf
3. Болюбаш Н. Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах [Електронний ресурс] / Н. Болюбаш. – Режим доступу : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmgmt/2012/194-182-6.pdf>
4. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К. : НАДУ ; Дніпропетровськ : [б. в.], 2012. – Т. 1. – 564 с.
5. Дзвінчук Д. І. Вступ до спеціальності : курс лекцій / Д. І. Дзвінчук, В. І. Малімон ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. агентство України з

References

1. Akhromkin Ye. Onovlennia prohramy pidhotovky mahistriv za spetsialnistiu «derzhavna sluzhba» / Ye. Akhromkin, V. Filipovskiy // Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy : nauk. vyd. dlia derzh. sluzhbovtsiv Ukrainy. – 2010. – # 4. – S. 45–51.
2. Bilynska M. Kontseptualni zasady pobudovy osvitnikh prohram u haluzi znan «Derzhavne upravlinnia» [Elektronnyi resurs] / M. Bilynska. – Rezhym dostupu : http://212.111.196.8:8081/dlc/24_25102013/bilinska.pdf
3. Boliubash N. Formuvannia profesiinoi kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtsiv u vyshchykh navchalnykh zakladakh [Elektronnyi resurs] / N. Boliubash. – Rezhym dostupu : <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/governmgmt/2012/194-182-6.pdf>
4. Derzhavne upravlinnia : pidruchnyk : u 2 t. / Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy ; redkol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova), K. O. Vashchenko (zast. holovy), Yu. P. Surmin (zast. holovy) [ta in.]. – K. : NADU ; Dnipropetrovsk : [b. v.], 2012. – T. 1. – 564 s.
5. Dzvinchuk D. I. Vstup do spetsialnosti : kurs lektsii / D. I. Dzvinchuk, V. I. Malimon ; M-vo osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrainy, Nats. ahentstvo Ukrainy z pytan derzh. sluzhby, Ivano-Frankiv. nats. tekhn. un-t

- питань держ. служби, Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2012. – 172 с.
6. Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
 7. *Луговий В.* Запровадження компетентнісного підходу в галузі освіти «Державне управління» (концептуальний, нормативний і методичний аспекти) [Електронний ресурс] / В. Луговий. – Режим доступу : <http://www.tempus.org.ua/uk/korysna-informacija/publikacii/624-nqf-luhovyi-/download.html>
 8. *Лукашев С. В.* Стандарти підготовки магістрів державного управління в Україні в умовах активізації євроінтеграційних ініціатив / С. В. Лукашев // Модернізація галузевих стандартів вищої освіти та розвиток магістерських програм у галузі знань «Державне управління» : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24–25 жовт. 2013 р.). – К. : НАДУ, 2013. – С. 135–137.
 9. *Мельников О.* Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення [Електронний ресурс] / О. Мельников. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/1/07.pdf>
 10. Підготовка магістрів за спеціальністю «Державна служба» в освітній галузі «Державне управління» у вищих навчальних закладах України у 2007–2008 навчальному році: сучасний стан та основні проблеми / Ю. П. Сурмін, Т. П. Крушельницька, Р. А. Науменко та ін. // Аналітика і влада : журн. експертно-аналіт. матеріалів і наук. пр. – 2010. – № 2. – С. 83–109.
 11. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
 - nafty i hazu. – Ivano-Frankivsk : Misto NV, 2012. – 172 s.
 6. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba : navch. posib. / S. M. Serohin, N. T. Honcharuk, N. A. Lypovska [ta in.] ; za zah. red. S. M. Serohina ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy, Dnipropetr. rehion. in-t derzh. upr. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2011. – 352 s.
 7. Luhovyi V. Zaprovadzhennia kompetentnisonoho pidkhodu v haluzi osvity «Derzhavne upravlinnia» (kontseptualnyi, normatyvnyi i metodychnyi aspekty) [Elektronnyi resurs] / V. Luhovyi. – Rezhym dostupu : <http://www.tempus.org.ua/uk/korysna-informacija/publikacii/624-nqf-luhovyi-/download.html>
 8. Lukashev S. V. Standarty pidhotovky mahistriv derzhavnogo upravlinnia v Ukraini v umovakh aktyvizatsii yevrointehratsiinykh initsiatyv / S. V. Lukashev // Modernizatsiia haluzevykh standartiv vyshchoi osvity ta rozvytok mahisterskykh prohram u haluzi znan «Derzhavne upravlinnia» : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 24–25 zhovt. 2013 r.). – K. : NADU, 2013. – S. 135–137.
 9. Melnykov O. Problemy profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv ta perspektyvy yikh vyrishennia [Elektronnyi resurs] / O. Melnykov. – Rezhym dostupu : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-2/doc/1/07.pdf>
 10. Pidhotovka mahistriv za spetsialnistiu «Derzhavna sluzhba» v osvittii haluzi «Derzhavne upravlinnia» u vyshchych navchalnykh zakladakh Ukrainy u 2007–2008 navchalnomu rotsi: suchasnyi stan ta osnovni problemy / Yu. P. Surmin, T. P. Krushelnytska, R. A. Naumenko ta in. // Analityka i vlada : zhurn. ekspertno-analit. materialiv i nauk. pr. – 2010. – # 2. – S. 83–109.
 11. Pro derzhavnu sluzhbu [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy vid 17 lystop. 2011 r. # 4050-VI. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>