



¹¹ Інструкція про порядок і розміри відшкодування витрат і виплати винагороди особам, що викликаються до органів дізнання, попереднього слідства, прокуратури, суду або до органів, у провадженні яких перебувають справи про адміністративні правопорушення, та виплати державним науково-дослідним установам судової експертизи за виконання їх працівниками функцій експертів і спеціалістів: Затверджено постановою КМ України від 1 липня 1996 року.

¹² Про екологічну експертизу: Закон України від 9 лютого 1995 р. № 45/95-ВР // ВВРУ. – 1995. - № 8. –Ст. 53.

¹³ Лунев А.Е. Вопросы административного процесса // Правоведение. – 1962. - № 2. – С.49.

¹⁴ Крылов И.Ф. Административная экспертиза // Сборник научно-практических работ судебных медиков и криминалистов. – Петрозаводск: Карельское книжное издательство, 1966. – Вып.3. – С. 193.

¹⁵ Тищенко Н.М. – Вказана робота. – С.154.

¹⁶ Адміністративний процесуальний кодекс України (проект): Додаток до №5(27) 2001 журналу “Вісник Верховного Суду України”. –К.: Ін Юре, 2001. – С. 48-49.

¹⁷ Науково-практичний коментар Кримінального кодексу України від 5 квітня 2001 року / За ред М.І.Мельника, М.І.Хавронюка. – К.: Каннон, 2001. – С. 616.

Андрушко А.В.,

*старший викладач кафедри теорії
та історії держави і права ХІУП*

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

В умовах побудови демократичної, правової, соціальної держави йде пошук ефективних шляхів кадрового забезпечення органів державної служби. Створення належного резерву кадрів¹ для органів державної служби є складовою державної кадрової політики. Метою якої, з одного боку, є більш широке залучення на державну службу авторитетних, ініціативних, компетентних, енергійних, підготовлених, перспективних людей, які володіють новими знаннями у сфері державного управління, високою професійною підготовкою, покликанні захищати права й свободи людини і громадянина та відстоювати інтереси держави, а з іншого - відпрацювання чіткої системи перепідготовки, підвищення професійного рівня, самоосвіти відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик та програм, нинішнього складу працівників органів державної служби. Реалізація цих важливих засад вимагає наукового обґрунтування основних напрямків, принципів, стратегічних прогнозів формування кадрового резерву, розробку рекомендацій і нормативно-правових актів щодо удосконалення законодавства державної служби.

Дослідження кадрового резерву в сучасних умовах має важливе юридичне значення для визначення його місця в системі трудового права, та законодавства державної служби, адже правовідносини, що виникають під час перебування громадян у кадровому резерві передують виникненню трудових правовідносин з державними службовцями. Правове значення кадрового резерву полягає також у тому, що сучасний етап реформування трудових правовідносин вимагає адекватного оновлення механізму формування, становлення і реалізації кадрової політики держави. Ось чому поряд з реформуванням трудового законодавства та законодавства державної служби відбувається реформування всієї системи кадрового добору. Адже у правовому аспекті характерною особливістю кадрового резерву є те, що він спрямований на виникнення та забезпечення існування стабільних трудових правовідносин з державними службовцями, ефективне використання людських ресурсів України на основі всебічного розвитку особи, ефективної реалізації її здібностей та особистих інтересів у трудовій діяльності. Саме тому кадровий резерв має велике значення для становлення трудових правовідносин з державними службовцями.



Резерв управлінських кадрів – це величезна кількість керівників та спеціалістів, інженерно-технічних працівників, які позитивно зарекомендували себе на практичній роботі та проявили такі ділові та організаторські здібності, які дають підставу довірити їм управлінські посади. Перебуваючи у кадровому резерві, сучасний фахівець має набути інтегрованої міждисциплінарної підготовки, широкого професійного кругозору і багато практичного досвіду.

В різних сферах державного управління в результаті цілеспрямованого і науково обґрунтованого процесу добору працівників формується (або повинен формуватися) конкретний кадровий резерв, тобто група осіб, які здатні працювати на керівних посадах або на посадах більш високого рівня управління, ніж вони працюють. Таку групу осіб в науковій літературі і на практиці називають по-різному: висуванці, резерв на висунення, кандидати на керівні посади, резерв керівників, кадровий резерв тощо. Але незалежно від назви, а у законодавстві про державну службу це – кадровий резерв, створення такої групи переслідує одну головну мету: мати підготовлених відповідним чином, людей для заміщення, по мірі необхідності, керівних посад на всіх рівнях управління.

Таким чином, можна сказати, що кадровий резерв – це відібрана за встановленими критеріями із загального числа працівників відповідних органів група осіб, яких спеціально підготовляють (навчають) для заміщення визначених управлінських посад. Так, відповідно до ст.28 Закону України “Про державну службу”, кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення вакантних посад державних службовців, а також для просування їх по службі.

Положення про формування кадрового резерву для державної служби [5]², який є основним нормативно-правовим актом, що регулює порядок зарахування та перебування працівників у кадровому резерві органів державної служби, передбачає у п.3, що “до кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов’язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності і необхідний досвід роботи”.

Перш за все спробуємо з’ясувати мету, яку переслідує законодавець, щодо створення кадрового резерву на державній службі як умову виникнення трудових правовідносин:

- по-перше, формування кадрового резерву керівників та робота, яка проводиться з ними, дозволяє завчасно врахувати ті вимоги, які висуваються до керівників, що займають управлінські посади, сучасною державною службою України;

- по-друге, наявність кадрового резерву упорядковує, робить більш планомірною та оперативною роботу по добору та розстановці кадрів на державній службі;

- по-третє, принципи законності, демократичності, об’єктивності, гласності, колегіальності, відкритості і рівного доступу до державної служби, професіоналізму і компетентності при створенні кадрового резерву, сприяють подальшому укріпленню і розвитку демократичних засад вступу на державну службу;

- по-четверте, наявність кадрового резерву зводить до мінімуму можливі випадки суб’єктивізму, випадковості тощо, при доборі і розстановці керівних кадрів державної служби.

Окрім того, формування кадрового резерву повинне забезпечити добір працівників, які здатні запроваджувати демократичні цінності правової держави та громадянського суспільства, неухильно відстоювати права людини і громадянина; мають професійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

Думається, що вказаного цілком досить для того, щоб вважати створення кадрового резерву у кожному органі державної служби справою дійсно необхідною та досить актуальною. Сучасний етап реорганізації державної служби свідчить про те, що зарахування до кадрового



резерву працівників відповідає їх законним інтересам, адже буде підвалини їх службового росту, кар'єри.

Аналіз наукової літератури з державної служби [6,8; 7,76] дає підстави вважати, що ідея створення кадрового резерву зародилась через складність добору кадрів саме на керівні, управлінські посади. Причина тому, цілком зрозуміла, а на сучасному етапі реформування державної служби й архіважлива: до управління людьми можна допускати лише тих, хто оволодів основами всіх знань, відзначається чеснотами, здібностями, має схильність до керівництва, комунікабельний та є професіоналом своєї справи

Та всі ці, й багато інших здібностей працівника, звичайно, необхідно, відповідним чином, оцінити завчасно, підкреслюємо: заздалегідь підготувати його до зайняття відповідальної державної посади. Процес створення кадрового резерву проходить у три стадії: пошук і оцінка кандидатів, визначення строків, методів та форм їх навчання і безпосередня підготовка до роботи [8,346].

Сьогодні цілком зрозуміло, що від успішного і вдалого та належним чином спланованого добору працівників на управлінські посади, залежить не лише організація роботи органів державної служби, а й розбудова незалежної держави вцілому. Так, відповідно до п.5 Положення про формування кадрового резерву, виникнення правовідносин кадрового резерву здійснюється на підставі наказу чи розпорядження керівника державного органу за погодженням з іншими органами, якщо для призначення на посади, на які формується кадровий резерв, передбачається погодження кандидатур з цими органами. Умовами, які передують виникненню цих правовідносин виступають належним чином оформлені пропозиції керівників відповідних органів щодо резерву на посади, призначення на які здійснюється органами вищого рівня, розглядаються спеціальними комісіями, утвореними при цих органах. Очолює комісію керівник органу або його перший заступник. Склад комісії затверджується рішенням відповідного органу.

Необхідно відзначити, що велике значення для виникнення кадрового резерву мають джерела його формування. Такими можуть бути, по суті справи, всі працівники органу державної служби, які відповідають тим вимогам, що висувуються для заміщення тієї чи іншої вакантної посади. Відповідно до п.2 Положення, кадровий резерв формується із: керівників та спеціалістів підприємств, установ, організацій; працівників органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування; державних службовців, які підвищили кваліфікацію, пройшли стажування або за результатами атестації рекомендовані для роботи на більш високих посадах; випускників вищих навчальних закладів; осіб, рекомендованих конкурсними комісіями для зарахування до кадрового резерву. Слід відзначити, що склад та структура кадрового резерву того чи іншого органу державної служби визначається, виходячи перш за все, із комплектування, кількості працівників, які зайняті на роботі у тому чи іншому органі державної служби.

При цьому, звичайно, особлива увага звертається на ті обставини, що у кожному органі державної служби є свої, ті чи інші, особливості, які створюють вплив на формування кадрового складу органу, приміром: ступінь плинності кадрів, перспективи поповнення, зміна штатного розпису тощо, які й впливають на конкретизацію та індивідуалізацію структури та якісний склад кадрового резерву того чи іншого органу державної служби. Наприклад, так виглядає структура кадрового резерву Хмельницької обласної державної адміністрації. До нього входять посади: начальника, заступників начальника, спеціалістів, консультантів та інших працівників, приміром, відділу звернення громадян; юридичного відділу; відділу інформації; відділу кадрів; відділу методичного забезпечення, економічного відділу тощо [9].

Таким чином, структура даного кадрового резерву виходить, по суті справи, із штатного розпису, передбачає наявність кандидатур на заміщення кожної посади, нерідко включаючи і



посади допоміжного технічного персоналу органу державної служби. Звичайно, було б ідеальним мати кадровий резерв на заміщення всіх посад державних службовців, які передбачаються у штатному розписі в тому чи іншому органі державної служби. Однак, перш за все, потрібно мати на увазі ту обставину, що основним джерелом формування кадрового резерву є працівники цього ж органу державної служби. І саме в цьому ми вбачаємо основну та принципову особливість формування кадрового резерву. Адже, до кадрового резерву добираються, перш за все, люди, що працюють у даному органі, які мають достатній та належний досвід роботи та виявили неабиякі здібності, спроможні забезпечити дієві суспільно-економічні перетворення тощо. Зарахування їх до кадрового резерву створює перспективи їх службового та професійного росту, а це, звичайно, стимулює також працю інших працівників.

Ми вже зазначали, що крім працівників відповідного органу державної служби, до кадрового резерву на ту чи іншу посаду, можуть зараховуватися також і працівники з інших органів. Це пояснюється тим, що, звичайно, в певному органі державної служби можуть бути відсутні кандидатури на ту чи іншу вакантну посаду і тоді працівник береться “зі сторони”, із “чужого” кадрового резерву.

Як свідчить практика, на більшість управлінських посад створити кадровий резерв із числа осіб, які працюють у даному органі державної служби, складно, майже неможливо. А тому, не викликає сумнівів, що зарахування до кадрового резерву, як це передбачається законодавцем, також і працівників з інших органів державної служби, є цілком доцільним та виправданим.

Число кандидатур, які включаються в резерв у розрахунку на кожну посаду, визначається, виходячи із конкретних умов та можливостей комплектування державного органу. Разом з тим, у п.4 Положення про формування кадрового резерву для державної служби зазначається, що на кожну посаду державного службовця кадровий резерв формується з такого розрахунку: на посаду керівника – не менше двох осіб, на посади спеціалістів складаються списки осіб, зарахованих до кадрового резерву, з урахуванням фактичної потреби. Список осіб, зарахованих до кадрового резерву, переглядається щороку в грудні. У разі необхідності до списку протягом року можуть бути внесені зміни у порядку, встановленому для зарахування до кадрового резерву.

У той же час, як свідчить практика, відбір кандидатур до кадрового резерву доцільно розпочинати з визначених посадових рівнів. Приміром, у такій послідовності, яка, на наш погляд, одночасно може бути і черговістю розгляду кандидатур для зарахування до кадрового резерву. Це: заступники керівника, керівники вищестоящого рівня управління, спеціалісти даного органу державної служби, спеціалісти вищестоящих та вищестоящих ланок управління тощо. Пропонуємо розглянути це на прикладі добору кандидатур на посаду керівника центру підвищення кваліфікації державних службовців. Так, в першу чергу оцінюються кандидатури його заступників, потім начальників відділів, управлінь, потім спеціалістів із складу адміністрації центру, потім оцінюються випускники вищих навчальних закладів, особи, що проходили стажування тощо. Зрозуміло, що така черговість є умовною. Разом із тим, не викликає сумнівів та обставина, що вірогідність “вдалого” добору на посаду керівника із числа його заступників значно вища, ніж із числа, скажімо, керівників нижчих управлінських структур, спеціалістів чи випускників вищих навчальних закладів. Наприклад, як свідчить аналіз стану кадрового забезпечення органів державної виконавчої влади Хмельницької області, до кадрового резерву на посади голів, заступників голів райдержадміністрації, начальників управлінь і відділів обласної та районних державних адміністрацій та їх заступників зараховано станом на 01.07.2000р. – 1036 осіб (535 чоловіків і 501 жінка), з них віком 41-50 років – 448; 31-40 років – 368; до 30 років – 153; 51-55 років – 67; 32,5% мають сільськогосподарську освіту, 29,2% - технічну, 24,9% - гуманітарну,



9,1% - економічну, і тільки 2,4% - магістри державного управління та 1,9% - юридичну [9; 10,42]. Таким чином, аналіз кількісного і якісного складу кадрового резерву державної служби підтверджує необхідність не тільки поглибленого вивчення його реального стану, а й планування відповідних заходів щодо удосконалення роботи з кадрами. Окрім того, сьогодні у науковій літературі державного управління все більше наголошується на доцільності та дієвості принципу висування працівника “по сходинках службової драбини”, що є необхідним як з ділової, так і з моральної точки зору [11,128].

Щодо принципів добору кандидатур для зарахування до резерву, то автор цілком приєднується до думки тих науковців, які вважають, що в даному випадку провідними є принципи колегіальності, гласності, підбір кадрів за діловими, професійними, моральними якостями тощо, оскільки добір кадрів є, по суті, процесом формування кадрового резерву [12,51; 13,11-13]. Так, дійсно, формування кадрового резерву – важлива частина діяльності органів державної служби. Але, коли він вже створений, не менш важливою є і організація роботи з ним. Необхідно вказати на те, що старі принципи та підходи у роботі з кадровим резервом сьогодні, у державній службі, що трансформується, відкинуті, - нові ще тільки формуються. У зв'язку з цим, формуються принципово нові вимоги до працівників, зарахованих до кадрового резерву, до управлінців нової генерації.

Зазначимо, що відповідно до п.8 Положення про формування кадрового резерву для державної служби, з працівниками, зарахованими до кадрового резерву, проводиться робота згідно із затвердженими керівниками державних органів чи їх структурних підрозділів особистими річними планами, де передбачається: вивчення і аналіз виконання законів України, актів Президента України і Кабінету Міністрів України; систематичне навчання шляхом самоосвіти; періодичне навчання і підвищення кваліфікації у відповідних навчальних закладах (у тому числі зарубіжних); участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем та питань діяльності державних органів і структурних підрозділів; стажування терміном до двох місяців у державному органі, до кадрового резерву якого зараховано працівника; виконання обов'язків державного службовця, на посаду якого зараховано працівника; залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань; участь у підготовці проектів актів законодавства, інших нормативних документів. Окрім того, такий працівник бере активну участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з відповідних проблем діяльності державних органів і структурних підрозділів тощо. Поряд із цим, він вивчає і аналізує виконання законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України в тому числі на місцях.

Відзначимо, що строки перебування у кадровому резерві не завжди можливо точно встановити. Але це не означає, що допустимо перебувати у ньому невизначений час. І хоча у Положенні на цьому аспекті не акцентується увага законодавця, на нашу думку, адміністрація повинна оговорювати примірні, орієнтовні строки перебування у кадровому резерві, а також зобов'язана завчасно попередити працівника про відсутність найближчим часом, перспектив просування по службі, посприяти, за можливістю, у його рекомендаціях на роботу до інших органів державної служби. Відповідно до п.14 Положення, перебування працівника у кадровому резерві може припинитися з його власної ініціативи або за мотивованою пропозицією керівника відповідного державного органу. Виключення із списків кадрового резерву оформляється наказом чи розпорядженням керівника.

На завершення характеристики кадрового резерву на державній службі, зупинимося на цікавому, з нашої точки зору, питанні, яке полягає в тому: чи може працівник, зарахований до кадрового резерву, замінювати на період відсутності державного службовця відповідну посаду.



В науковій літературі дається позитивна відповідь на дане питання. Так, Ю.А. Розенбаум, аналізуючи правові проблеми підготовки управлінських кадрів пропонує “узаконити посаду дублера керівника, яку можуть займати особи, що знаходяться у кадровому резерві чи проходять стажування на цю посаду” [14,96]. В цілому правовий статус такого “дублера” міг би відповідати правовому статусу першого замісника керівника, - вважає вчений.

Ми не можемо повністю погодитися з позицією Ю.А. Розенбаума. Не секрет, що державна служба сьогодні переживає кризову потребу в керівниках з високим інтелектуальним рівнем та належною репутацією, досвідченістю у нинішньому незнайомому світі так званого “перехідного періоду”. На нашу думку, проведення таких експериментів є порушенням чинного трудового законодавства та законодавства України про державну службу, відповідно до яких, посади керівників органів державної служби можуть заміщатися шляхом: виборів, призначення або конкурсу. Таким чином, перебування особи у кадровому резерві не може розглядатися як правова основа проведення такого експерименту і пов’язаний з відступом від норм чинного законодавства України. Відповідні рішення керівників щодо призначення осіб, які перебувають у кадровому резерві чи проходять стажування щодо призначення їх на відповідні посади, є незаконними. Необхідно зауважити, що такої позиції дотримується і законодавець. Так, в старій редакції Положення про формування кадрового резерву для державної служби 1994 року була передбачена норма, що “працівник може заміщати на період відсутності державного службовця посаду, на яку його зараховано до кадрового резерву”, яка в подальшому втратила чинність. А тому вважаємо за необхідне ще раз наголосити, що особи, які проходять навчання (стажування) чи зараховані до кадрового резерву не мають права заміщати на час відсутності державного службовця посаду, на яку вони зараховані до кадрового резерву, оскільки не перебувають у трудових правовідносинах з відповідним державним органом, не наділені владно-розпорядчими та консультативно-дорадчими повноваженнями. Та й слід, на наш погляд, особливо підкреслити ту обставину, що у кадровому резерві на ту чи іншу посаду перебувають не тільки працівники даного органу державної служби (приміром, заступник керівника, який знає специфіку роботи за посадою), а й працівники з інших органів державної служби, випускники навчальних закладів, спеціалісти тощо, які можуть перебувати у кадровому резерві, приміром, місяць чи два. Такі працівники ще не достатньо підготовлені, професійно некомпетентні. Тому, на наш погляд, доцільніше не “узаконювати посаду дублера керівника” а вдосконалювати й активізувати роботу з громадянами, що перебувають у кадровому резерві, приміром планувати і вирішувати нестандартні ситуації, влаштовувати тренінги тощо.

Ми вже звертали увагу на те, що формування кадрового резерву має за мету комплексне вирішення питань комплектування органів державної служби висококваліфікованими кадрами, спроможними забезпечити радикальні суспільно-економічні перетворення і розбудову незалежної держави. У зв’язку з цим, відзначимо, що для організації роботи з кадрами в апараті державних органів створюються відповідні структурні підрозділи, що мають назву кадрові служби. У нечисленному ж апараті органу державної служби для виконання цієї роботи керівником призначається один з працівників цього органу.

Так, на кадрові служби покладається робота щодо системного аналізу та узагальнення практики формування кадрового резерву і роботи з ним. На такі служби поширюється чинність Закону України “Про державну службу”, ці органи вносять пропозиції керівництву відповідного органу щодо вдосконалення роботи з кадрами, контролюють виконання планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

Кадрові служби у своїй роботі керуються Положенням про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади від 20.09.1995 р., № 747 [15] та Типовим положенням



про кадрову службу органу виконавчої влади від 02.08.1996 р. № 912 [16]. Забезпечення державної кадрової політики та функціональне управління державною службою здійснюється Головним управлінням державної служби України, відповідно до її повноважень. Крім того, у кожному державному органі розробляються річні і перспективні плани роботи з кадрами, в яких визначаються заходи щодо їх добору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, заохочення і контролю за їхньою роботою, в установленому порядку ведеться облік кадрів.

У сучасних умовах державотворення, професійна підготовка у кадровому резерві стає дуже важливим і впливовим фактором, адже за її результатами простіше визначити лідерів управлінської справи, які можуть швидко реагувати й адаптуватись до сучасних змін у політиці державної служби України, миттєво знаходити шляхи вирішення проблем, приймати рішення та прогнозувати наслідки їх виконання. Крім того, працівник, на час перебування у кадровому резерві, має стати носієм інноваційного та організаторського підходу щодо роботи органів державної служби, провідником позитивних змін у діяльності цього органу. Саме ці характеристики працівників і враховуються при оцінюванні результатів проходження підготовки у кадровому резерві.

Як неодноразово відзначалося у науковій літературі з державного управління [17,431] при оцінюванні результатів проходження підготовки у кадровому резерві конче необхідний сьогодні сучасний, реформований підхід. Зазначимо, що йдеться, перш за все, не про абстрактні методичні та організаційні рекомендації щодо застосування того чи іншого працівника у роботі органів державної служби, а про конкретні пропозиції щодо оцінки ділових, професійних, особистісних та інших якостей таких працівників, і з урахуванням саме цих характеристик, подальшого просування їх по службі. Як показала практика формування кадрового резерву органів державної служби у багатьох європейських країнах, саме вищевказаний підхід є основою добору державних службовців нової генерації [18,70-73; 19,57-59].

Узагальнюючи розгляд проблеми, ми відстоюємо думку про необхідність системного підходу у вирішенні питань підготовки кадрів у резерві державної служби. Йдеться про сукупність правових, організаційних, професійних, виховних заходів, які спрямовані на формування, становлення та удосконалення кадрового потенціалу, стабілізацію державної кадрової політики та організацію державної служби. Адже кадровий резерв державної служби у формуванні управлінських кадрів є однією з передумов обґрунтування виваженої і далекоглядної стратегії формування майбутніх фахівців-управлінців, юридичною гарантією забезпечення органів державної служби кваліфікованими кадрами. На сьогодні в Україні цілому напрацьовано значну кількість нормативно-правових актів, які регламентують питання кадрового добору на управлінські посади, і тим самим створюють надійні основи реалізації та проведення адміністративної реформи, яка покликана передусім підвищити ефективність діяльності органів державної влади та управління на різних рівнях. Таким чином, на підставі вищевказаного можна зробити узагальнюючий висновок про те, що трудове законодавство і законодавство державної служби та практика їх застосування свідчать, що конкурс, стажування, кадровий резерв державної служби слід розглядати не тільки як умови виникнення трудових правовідносин з державними службовцями, а й як окремі правовідносини, гарантію забезпечення органів державної служби висококваліфікованими кадрами, гарантію реалізації громадянами права на працю, як юридичну процедуру (де є свої специфічні етапи, стадії, принципи) та як дієвий механізм добору на управлінські посади та організації державної служби.

Література

1. *Словарь иностранных слов / Под ред. А.Г. Спиркина, И.А. Акчурина, Р.С. Карпинской. - М.: Русский язык, 1949. - 251 с.*



2. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 т. – Т.2. – М., 1955. – 70 с.
3. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохорова. – М.: Сов. энциклопедия, 1987. – 345с.
4. Журавель В.И., Мегель В.П., Ушкевич Б.А. Руководителю- менеджеру в помощь (словарь-справочник). – К.: Основи, 1997. – 20 с.
5. Щодо порядку вирішення питань, пов'язаних з призначенням на посади, звільненням з посад заступників голів місцевих державних адміністрацій: офіційний лист Головного управління державної служби при Кабінеті Міністрів України // Вісник державної служби України. – 1998. - № 12; 1999. - № 3.
6. Государственная служба: регулирование трудовых отношений (зарубежный опыт). - Вып.3. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
7. Скобелкин В.М. Трудовые отношения. – М.: Вердикт-1М, 1999. – 53 с.
8. Основы научного управления социально-экономическими процессами. Учебник. / Под ред. Р.А Белоусова, А.З. Селезнева. – М.: Мысль, 1984. – 346 с.
9. Поточний архів відділу кадрової роботи та з питань державної служби апарату Хмельницької обласної державної адміністрації за 1995-2000рр.
10. Нижник Н. Державна служба в Україні як фактор державотворення // Вісник державної служби України. – 1995. - № 1. – С.48.
11. Поляков В.А. Технология карьеры: практическое руководство. – М.: Дело ЛТД, 1995. – 128с.
12. Лукьяненко В.И. Принципы и механизмы реализации государственной кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС. – 1998. – 51с.
13. Серьогін В.О. Конституційний принцип гласності у діяльності органів державної влади в Україні: Дис... канд.юрид.наук: 12.00.05. - Х., 1999. – 11-13 с.
14. Розенбаум Ю.А. Подготовка управленческих кадров. - М.: Наука, 1981. – 96 с.
15. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.01р., № 2493-III // Урядовий кур'єр. – 2001. - №116. – 4 липня.
16. Про затвердження Типового положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.1996р., № 912, станом на 30.12.1998р. // Збірник постанов Уряду України. – 1996. - №16. – Ст.434.
17. Державне управління: теорія і практика / Авер'янов В.Б., Цветков В.В., Шаповал В.М., Кисіль С.П., Крищенко Л.Т./ За ред. В.Б. Авер'янова. – К.: Юрінком Інтер, 1998. – 431с.
18. Шмойлов М. Подготовка магистров по специальности «государственное управление» в университетах США // Власть. – 1998. - №2. – С.70-73.
19. Райт Г. Державне управління. – К.: Основи, 1994. – 57-59с.

¹ Звернемо увагу на етимологію поняття “резерв”. Словник слів іншомовного походження вказує на запозичення цього терміна з французької мови: reserve “запас”, яке в свою чергу походить від латинського слова *reservare*, що означає “запас на випадок необхідності; джерело поповнення нових сил чи попередження збоїв у процесі діяльності”. [1,433-434]. Тлумачний словник В. Даля визначає слово “кадри” як “запасну силу” [2,89]. Спостерігається практичне дублювання визначення поняття “кадри” у енциклопедичних та довідкових джерелах, як “1) основний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій; 2) всі постійні, штатні працівники” [3,345; 4,20].

² Далі – Положення.