

3. Лопушинський І.П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. І.П. Лопушинський. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 4 (8). С. 48–54.

4. Bundesbeamtengesetz (BBG). URL: <http://www.beamtengesetz.de>. (дата звернення – 27.10.2019).

5. Beamten-Dienstgesetz. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008470>.

6. Марішенкова Т. Державний службовець у Німеччині. Збірник тез Всеукраїнського студентського онлайн-форуму «Державний службовець закордоном: знімаємо маски», присвяченого 100-річчю державної служби в Україні. Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 72–76.

7. Bundes-Versassungsgesetz. URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138> (дата звернення – 30.10.2019 року).

8. Про державну службу. Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 28.10.2019).

УДК 349.2

DOI <https://doi.org/10.32844/2618-1258.2019.6.9>

БОНДАР В.І.

ДО ПРОБЛЕМИ КОМПЛЕКТУВАННЯ СЛУЖБИ СУДОВОЇ ОХОРОНИ

У статті на основі аналізу наукових поглядів вчених та норм чинного законодавства України обґрунтовано, що найбільш дієвим способом комплектування Служби судової охорони є здійснення конкурсного відбору на посаду. Визначено, що конкурс – це перш за все процедура, яка складається з чітко визначених дій, котрих обов'язково мають дотримуватись суб'єкти, уповноважені на проведення конкурсу. На цей час питання конкурсного відбору працівників Служби судової охорони регулюється «Порядком проведення конкурсу для призначення на посади співробітників Служби судової охорони», який було затверджено Рішенням Вищої ради правосуддя від 30 жовтня 2018 року № 3308/0/15-18, із змінами та доповненнями, які були внесені до нього у зв'язку із реформуванням Служби судової охорони. З'ясовано, що необхідним комплектом документів від претендентів на зайняття вакантних посад є: 1) письмова заява про участь у конкурсі, у якій також зазначається надання згоди на проведення спеціальної перевірки стосовно неї відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» і на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»; 2) копія паспорта громадянина України; 3) копії (копії) документа (документів) про освіту; 4) заповнена особова картка визначеного зразка, автобіографія, фотокартка розміром 30 x 40 мм; 5) декларація, визначена Законом України «Про запобігання корупції» (роздрукований примірник із сайту Національного агентства з питань запобігання корупції); 6) копія трудової книжки (за наявності), довідка Ф1 (для атестованих працівників) або копія послужного списку (для цивільних осіб); тощо. Наголошено, що формування кадрового резерву, беззаперечно, є важливим аспектом комплектування Служби судової охорони, саме за його допомогою вбачається можливим: по-перше, створити сприятливі умови для кар'єрного зростання вже наявних службовців відомства, що своєю чергою є важливим стимулом для працівників більш якісно виконувати свої посадові обов'язки; по-друге, забезпечити стабільність кадрів, уникнути так званої «кадрової кризи». Існування кадрового резерву дасть змогу подолати негативні аспекти плинності кадрів на керівних посадах державної служби, поступово та послідовно готувати високопрофесійних керівників і фахівців для

органів державної влади та місцевого самоврядування, результативно управляти кар'єрою працівників Служби судової охорони, підвищити ефективність діяльності посадових осіб на довгострокову перспективу.

Ключові слова: кадри, відбір кадрів, конкурс, комплектування, Служба судової охорони, процедура, співробітники.

In the article, based on the analysis of scientific views of scientists and norms of the current legislation of Ukraine, it is substantiated that the most effective way of completing the Judicial Protection Service is the competitive selection for the post. It is determined that a competition is first and foremost a procedure consisting of clearly defined actions, which must be followed by the entities authorized to conduct the competition. To date, the issue of competitive selection of Judicial Protection Service employees is governed by the "Procedure for Conducting a Competition for Judicial Officers" approved by the Supreme Judicial Council Decision of October 30, 2018 No. 3308/0/15-18, as amended and the additions made to it in connection with the reform of the Judicial Protection Service. It has been found that the necessary set of documents from the candidates for the vacancy is: 1) a written application for participation in the competition, which also states the consent to conduct a special check against it in accordance with the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption" and the processing of personal data in accordance with the Law of Ukraine "On Protection of Personal Data"; 2) a copy of the passport of a citizen of Ukraine; 3) copies (copies) of the education document (s); 4) filled in ID card of a certain sample, autobiography, photo card with size 30 x 40 mm; 5) a declaration, determined by the Law of Ukraine "On Prevention of Corruption" (a printed copy from the website of the National Agency for the Prevention of Corruption); 6) a copy of the employment record (if any), a certificate F1 (for certified employees) or a copy of the record (for civilians); etc. It was emphasized that the formation of the personnel reserve is undoubtedly an important aspect of the staffing of the Judicial Protection Service. to fulfill their duties more qualitatively; secondly, to ensure staff stability, to avoid the so-called "personnel crisis". Existence of personnel reserve will allow to overcome the negative aspects of staff turnover in public administration positions, to gradually and consistently prepare high-level managers and specialists for state authorities and local self-government, to effectively manage the career of the Judicial Service employees, and to increase the efficiency of their work in the field of judicial protection.

Key words: personnel, selection of personnel, competition, staffing, court security service, procedure, employees.

Вступ. Створення та подальше реформування Служби судової охорони супроводжується низкою проблем різного характеру та спрямування. Однією із найсерйозніших із них, на нашу думку, є комплектування працівниками цієї Служби. Здійснити це можливо шляхом проведення комплексного відбору працівників до відповідного відомства. Взагалі відбір – це процес, у якому організація вибирає із претендентів на посаду одного або кількох осіб, які найкращим чином відповідають вимогам організації в конкретних умовах» [1, с. 173]. Саме відбір, на нашу думку, дозволяє не просто «набрати» кадри на службу до Служби судової охорони, а відібрати кращих із кращих, що своєю чергою дозволяє забезпечити ефективне виконання окресленою службою своїх завдань та функцій.

Стан дослідження. На цей час проблемі функціонування Служби судової охорони вже приділялась увага різними фахівцями. Зокрема, до неї звертались: М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова, Л.В. Могілевський, Є.Ю. Бортник, О.М. Обушенко, В.В. Мельник, Т.В. Іванкіна, Т.А. Іванова, В.Г. Кутушев, О.В. Лаврінченко, Е.А. Правдіна, М.А. Покровська, А.І. Ставцева, В.Н. Толкунова та багато інших. Однак, незважаючи на чималу кількість наукових розробок, сьогодні малодослідженим є питання комплектування служби судової охорони. Що, безумовно, слід вважати суттєвою прогалиною на теоретичному та практичному рівнях.

Постановка завдання. Отже, метою статті є розгляд і аналіз проблеми комплектування Служби судової охорони.

Результати дослідження. Починаючи наукове дослідження, слід відзначити, що кадри – це ключовий ресурс діяльності будь-якої організації незалежно від її форми власності та мети

діяльності, адже саме від того, як кожна окрема людина буде виконувати свої посадові обов'язки, на пряму залежить функціонування всього органу державної влади. І новостворена Служба судової охорони в цьому контексті не є винятком. Перед останньою, як ми вже відзначали вище, сьогодні стоїть важливе завдання: здійснити якісне та повне кадрове укомплектування шляхом проведення комплексного відбору кадрів.

Відбір кадрів, пише М. Пірен, – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності інтересам організації і його самого; відбір нових працівників відповідно до встановлених вимог для задоволення кількісної і якісної потреби організації в персоналі [2; 3]. Відповідно до точки зору О.І. Турчинова відбір кадрів – це система заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням державної служби. Загалом відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді або висунутих організацією, сферою діяльності, з характеристиками персоналу, конкретної людини. Відбір – це багатоактивна дія, в якій людина бере участь протягом практично всього періоду своєї активної професійної діяльності [4, с. 57].

Цікавою є думка І. Сурай, яка вказує, що відбір під час вступу на державну службу – це процес визначення конкретних персоналій з бази даних для висунення їм пропозицій щодо встановлення трудових та/або державно-службових відносин. Це складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати в даній організації на даній конкретній посаді, де кожна стадія має особливе значення; встановлення відповідності психофізіологічних особливостей людини, її підготовленості і навичок тим вимогам, що пред'являються специфічною вибраною трудовою діяльністю; ухвалення кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, до виконання професійних обов'язків і досягнення потрібного рівня майстерності; є системою засобів, що забезпечують прогностичну оцінку взаємовідповідності людини та професії [5, с. 53]. Основа відбору, продовжує вчена, – це конкретні нормативні характеристики професії, зокрема вимоги до конкретної посади. До механізмів відбору під час вступу на державну службу відносять: іспит на знання законодавства, співбесіду під час конкурсного відбору, стажування, випробувальний термін [5, с. 53–54].

Враховуючи наведене вище, слід узагальнити, що в рамках представленої проблематики відбір кадрів – це перш за все діяльність, яка спрямована на те, щоб укомплектувати Службу судової охорони всіма необхідними працівниками для того, щоб забезпечити ефективну та безперебійну роботу відомства. Ключовим способом відбору кадрів до Служби судової охорони є конкурс. Є.В. Охотський вважає, що конкурс – це єдино можливий демократичний механізм відбору на державну службу без протекції та відповідного зовнішнього впливу, тобто той механізм, який забезпечує не тільки справедливе заміщення посади на державній службі, але й гарантує реалізацію права рівного доступу громадян до державної служби відповідно до їх здібностей, професійної підготовки, особистих прагнень [6, с.217]. В.Н. Смірнов, досліджуючи конкурсний відбір в праві, підкреслює, що «конкурс – це особливий, винятковий порядок підбору кадрів, що містить підвищені вимоги до осіб, які претендують на заміщення вакантної посади». Обґрунтовуючи цю думку, вчений порівнює конкурс із випробуванням [7, с. 45].

З огляду на наведене вище можна констатувати, що конкурс – це перш за все процедура, яка складається з чітко визначених дій, котрих обов'язково мають дотримуватись суб'єкти, уповноважені на проведення конкурсу. На цей час питання конкурсного відбору працівників Служби судової охорони регулюється «Порядком проведення конкурсу для призначення на посади співробітників Служби судової охорони», який було затверджено Рішенням Вищої ради правосуддя від 30 жовтня 2018 року № 3308/0/15-18, із змінами та доповненнями, які були внесені до нього у зв'язку із реформуванням Служби судової охорони.

Окреслений вище Порядок визначає процедуру проведення конкурсу на зайняття вакантних посад Голови Служби судової охорони, його заступників, співробітників центрального органу управління Служби судової охорони, керівників і заступників керівників територіальних підрозділів Служби судової охорони, співробітників територіальних підрозділів Служби судової охорони, метою якого є добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки. Конкурс проводиться відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на зайняття вакантної посади працівника Служби судової охорони

(далі – ССО), зазначеної у пункті 1 цього Порядку (далі – посада), на основі оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків. Конкурс проводиться із дотриманням принципів: забезпечення рівного доступу; політичної неупередженості; законності; довіри суспільства; недискримінації; прозорості; доброчесності; ефективного і справедливого процесу відбору [8].

Відповідно до вказаного вище Порядку конкурс проводиться поетапно: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення рішення про оголошення конкурсу; 3) прийняття документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) перевірка поданих документів на відповідність встановленим законодавством вимогам; 5) перевірка рівня фізичної підготовки (окрім Голови ССО, його заступників); 6) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів для кандидатів на посади Голови ССО, його заступників, керівників територіальних підрозділів ССО, їхніх заступників, керівників структурних підрозділів ССО та територіальних підрозділів ССО; 7) співбесіда; 8) визначення переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата [8]. Проаналізуємо кожен із окреслених етапів конкурсу більш детально.

Переходячи до характеристики першого етапу конкурсного відбору кандидатів на посаду до Служби судової охорони, варто відзначити, що оголошення конкурсу – це односторонній правочин. Обов'язок засновника конкурсу прийняти представлені учасниками конкурсу роботи, розглянути їх та виплатити переможцю конкурсу винагороду. Тому конкурсне правовідношення виникає з двох односторонніх правочинів, вчинених засновником конкурсу та особами, які в ньому беруть участь. Оголошення конкурсу може бути зроблено в будь-якій формі, частіше його оголошують через засоби масової інформації, головне, щоб про конкурс змогло дізнатися широке коло осіб чи персональні учасники у разі проведення закритого конкурсу [9].

В оголошенні про проведення конкурсу мають зазначатися: 1) місцезнаходження комісії, яка проводить конкурс; 2) назва вакантної посади; 3) стислий опис посадових (службових) обов'язків; 4) умови грошового забезпечення; 5) вимоги щодо освітньо-кваліфікаційного рівня, підготовки (спеціальності), досвіду роботи, рівня професійної компетентності кандидата на посаду (згідно із кваліфікаційними вимогами до цієї посади, а також вимогами до осіб, що приймаються на службу); 6) інформація щодо строкості чи безстроковості призначення на посаду; 7) перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строк їх подання; 8) перелік обмежень, за наявності яких особа не може претендувати на посаду; 9) дата і місце проведення конкурсу (етапів конкурсу); 10) прізвище, номер телефону та адреса електронної пошти особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу [8].

Наступним етапом проведення конкурсу є збір документів від претендентів на зайняття вакантних посад. Традиційним комплектом необхідних документів є: 1) письмова заява про участь у конкурсі, у якій також зазначається надання згоди на проведення спеціальної перевірки стосовно неї відповідно до Закону України «Про запобігання корупції» і на обробку персональних даних відповідно до Закону України «Про захист персональних даних»; 2) копія паспорта громадянина України; 3) копія (копії) документа (документів) про освіту; 4) заповнена особова картка визначеного зразка, автобіографія, фотокартка розміром 30 x 40 мм; 5) декларація, визначена Законом України «Про запобігання корупції» (роздрукований примірник із сайту Національного агентства з питань запобігання корупції); 6) копія трудової книжки (за наявності), довідка ФІ (для атестованих працівників) або копія послужного списку (для цивільних осіб); тощо [8].

Після того, як були відібрані анкети кандидатів, документи яких відповідають всім встановленим вимогам, їх має бути запрошено до наступного етапу конкурсу, а саме співбесіди, яку традиційно розуміють як зустріч між кандидатом на посаду та потенційним роботодавцем, під час якої відбувається знайомство, оцінюються вміння та навички кандидата та аналізується сумісність особистості до відкритої вакансії, посади [10]. Співбесіда – це робота з працівником в режимі «запитання – відповідь» за задалегідь складеною або довільною схемою для отримання додаткових даних. Науковці наголошують, що співбесіда як етап конкурсного відбору повинна проводитися перш за все спеціалістом з кадрового менеджменту для визначення наявності передумов для успішної соціалізації в новому колективі, вміння співпрацювати з колегами, підлеглими і керівниками, виявлення очікувань претендента стосовно перспектив кар'єри, оплати та умов праці, бажання поділяти цінності та місію організації тощо [11].

В рамках представленої проблематики відзначимо, що співбесіду на зайняття вакантної посади у Службі судової охорони проводить конкурсна комісія. Вона, як відзначається у «Порядку проведення конкурсу для призначення на посади співробітників Служби судової охорони», проводиться з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим

вимогам. Співбесіда передбачає вільне спілкування з можливістю обговорення уявних ситуацій, пов'язаних із майбутнім виконанням посадових (службових) обов'язків кандидатом. Під час співбесіди оцінюються, зокрема, рівень мотивації претендента, його комунікабельність, ерудованість, емоційна врівноваженість та професіоналізм [8].

Після того, як було проведено всі вказані вище етапи конкурсу, складається рейтинговий список кандидатів на зайняття вакантних посад співробітників ССО. Рейтинг кандидата, який успішно пройшов конкурс, залежить від загальної кількості набраних ним балів. Першим за рейтингом та переможцем конкурсу є кандидат, який набрав найбільшу загальну кількість балів. Результати визначення загального рейтингу кандидатів відображаються у протоколі засідання Комісії, конкурсної комісії. Якщо два і більше кандидатів мають однаковий загальний рейтинг, переможцем конкурсу визнається той кандидат, який має більший досвід роботи на керівних посадах. Кандидат може ознайомитись зі своїми результатами оцінювання за письмовим зверненням до Комісії, конкурсної комісії. У такому разі служба управління персоналом Державної судової адміністрації України або підрозділи роботи з персоналом центрального органу управління ССО, територіальних управлінь ССО відповідно надають кандидатові витяг зі зведеної відомості середніх балів.

І останнім етапом є оголошення результатів конкурсу. Інформація про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади повинна містити прізвище, ім'я та по батькові кандидата, назву посади та загальну кількість балів, набраних кандидатами. Служба управління персоналом Державної судової адміністрації України або підрозділи роботи з персоналом центрального органу управління ССО, територіальних управлінь ССО відповідно ведуть реєстр других за результатами конкурсу кандидатів на зайняття вакантних посад. Другий за результатами конкурсу кандидат має право на призначення на посаду протягом одного року з дня проведення відповідного конкурсу, якщо така посада стане вакантною, а також у разі, коли переможець конкурсу відмовився від зайняття посади або йому буде відмовлено у призначенні на посаду за результатами спеціальної перевірки.

Завершуючи розгляд процедури проведення конкурсного відбору, варто відзначити, що на цей час вона є досить «сирою» та має ряд недоліків. Зокрема, на нашу думку, не зовсім вдалим є підхід законодавця до формування конкурсних комісій. Адже у чинному порядку зовсім не передбачено можливість залучення фахівця по роботі з кадрами або ж певної третьої сторони до проведення конкурсу. Переконані, що наявний сьогодні порядок створює умови для протекціонізму та забезпечує передумови для заангажованого кадрового відбору. Саме тому ми переконані, що окремим, шостим членом комісії має бути фахівець по роботі з кадрами, який має спеціальні знання та навички для проведення співбесід, психологічного тестування тощо. Окремим суттєвим недоліком також є відсутність механізму формування кадрового резерву.

Окремо в рамках представленого дослідження слід вказати, що повноцінне комплектування Служби судової охорони є неможливим без створення кадрового резерву. Під кадровим резервом для державної служби в юридичній літературі розуміють державних службовців, які поєднують у собі високу компетентність, ініціативність і творчий підхід до виконання службових обов'язків і здатних, при додатковій підготовці, досягти відповідності кваліфікаційним вимогам, що висуваються до державних службовців вищого рівня, на які вони претендують [12, с. 190]. Кадровий резерв, вказує А.В. Андрушко, – 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 Закону України «Про державну службу» кадровий резерв для державної служби створюється для заміщення вакантних посад державних службовців, а також для просування їх по службі [13].

Таким чином, формування кадрового резерву, беззаперечно, є важливим аспектом комплектування Служби судової охорони, саме за його допомогою вбачається можливим: по-перше, створити сприятливі умови для кар'єрного зростання вже наявних службовців відомства, що своєю чергою є важливим стимулом для працівників більш якісно виконувати свої посадові обов'язки; по-друге, забезпечити стабільність кадрів, уникнути так званої «кадрової кризи». В цьому контексті також варто погодитись із думкою Г. Мостового, який вказує, що існування кадрового резерву дасть змогу подолати негативні аспекти плінності кадрів на керівних посадах державної служби, поступово та послідовно готувати високопрофесійних керівників і фахівців для органів державної влади та місцевого самоврядування, результативно управляти кар'єрою працівників Служби судової охорони, підвищити ефективність діяльності посадових осіб на довгострокову перспективу [14].

Висновки. Завершуючи представлене дослідження, слід узагальнити, що в умовах реформування Служби судової охорони комплектування цього відомства професійними та якісними кадрами є одним із першочергових та найважливіших завдань. При цьому до даного питання законодавець повинен підійти науково-обґрунтовано та комплексно. Переконані, що важливо сформувати не просто якісну процедуру конкурсного відбору, необхідним є змістовний підхід до формування вимог до кандидатів на посаду, а також до формування кадрового резерву цього відомства.

Список використаних джерел:

1. Виноградський М.Д. Управління персоналом. 2-ге вид. : навч. посіб. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова. Київ : Центр навчальної літератури. 500 с.
2. Пірен М. Гендерні аспекти державної служби : монографія / М. Пірен, Н. Грицяк, Т. Василевська, О. Іваницька ; за заг. ред. Б. Кравченка. Київ : Вид. Соломії Павличко «Основи», 2002. 335 с.
3. Фрумкин А.А. Психологический отбор в профессиональной и образовательной деятельности. Санкт-Петербург : Речь, 2004. 210 с.
4. Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва : Флинта, 1998. 271 с.
5. Сурай І. Добір і відбір кадрів як механізми формування й розвитку еліти в державному управлінні. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2012. Вип. 2. С. 51–58.
6. Охотский Е.В. Государственная служба в парламенте: отечественный и зарубежный опыт. Москва : Московский госуд. институт междун. отнош.; Российская политическая энциклопедия РОССПЭН, 2002. 400 с.
7. Смирнов В.Н. Конкурс в советском трудовом праве. Ленинград : Изд-во Лен. Гос. ун-та, 1960. 45 с.
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу для призначення на посади співробітників Служби судової охорони / Рішення Вищої Ради правосуддя від 30.10.2018 № 3308/0/15-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/v3308910-18/conv?lang=uk>.
9. Цивільний кодекс України [Текст] : коментар / Є.О. Харитонов [та ін.] ; заг. ред. Є.О. Харитонов, О.М. Калітенко; Одеська національна юридична академія. Одеса : Юридична література, 2003. 1079 с.
10. Кута О., Малинович Л. Ставлення особистості до проходження співбесіди / Психологічні виміри культури, економіки, управління: Науковий журнал. Харків, 2017. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/42174/2/2017v10_Kuta_O-Stavlennia_osobystosti_do_prokhozhenia_35-36.pdf.
11. Черкасова А. Аналіз технологій відбору працівників на службу в органи митної служби України та шляхи їх удосконалення. URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2010_4/10casusu.pdf.
12. Ківалов С.В., Біла Л.Р., Державна служба в Україні. Одеса : Юридична література, 2003. 368 с.
13. Андрушко А.В. Виникнення трудових правовідносин з державними службовцями. Дис... канд. юрид. наук : 12.00.05. Хмельницький, 2003. 196 с.
14. Мостовий Г., Бабаєв В. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України*. 2010. № 3. С. 239–246.