

РЕГІОНАЛЬНІ УПРАВЛІНСЬКІ КАДРИ ЯК УЧАСНИКИ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ: ПРОФЕСІОНАЛІЗМ АБО ЗАГРОЗИ НЕКОМПЕТЕНТНОСТІ

У статті розглядається особлива роль регіональних управлінських кадрів у суспільно-політичних трансформаціях. Розроблено сегментно-кільцеву модель суспільно-владних відносин у контексті впливу професійної діяльності державно-управлінських кадрів на функціонування політичної системи. Особлива увага приділяється виявленню загроз некомпетентності працівників органів державної влади та шляхам удосконалення системи підготовки управлінських кадрів.

Ключові слова: регіональні управлінські кадри, суспільно-політична трансформація, професійна підготовка, професіоналізм.

В статье рассматривается особая роль региональных управленческих кадров в общественно-политических трансформациях. Разработана сегментно-кольцевая модель отношений общества и власти в контексте влияния профессиональной деятельности государственно-управленческих кадров на функционирование политической системы. Особое внимание уделяется выявлению угроз некомпетентности работников органов государственной власти и путям совершенствования системы подготовки управленческих кадров.

Ключевые слова: региональные управленческие кадры, общественно-политическая трансформация, профессиональная подготовка, профессионализм.

The special role of the regional administrative staff in the social and political transformations is being analysed in the article. The segmental and circular model of the relations between society and authorities in the context of the influence of professional activity of the state administrative staff on political system functioning was worked out. Special attention is paid to revealing of the threats of incompetence of state authorities employees and to the ways of improvement of the administrative staff training system.

Key words: regional administrative staff, social and political transformation, professional training, professionalism.

Постановка проблеми. Прискорені темпи процесів суспільно-політичної трансформації не тільки вимагають відповідних матеріальних, інформаційних ресурсів, а ще й характеризуються великим навантаженням на політико-управлінську еліту, а здебільшого на управлінський кадровий корпус, який має бути професійно підготовленим, компетентним, готовим до швидкого реагування на виклики часу, служіння народу України від імені держави в часи політичної кризи та економічних коливань, подальшої суспільної трансформації на благо кожного громадянина.

Отже, безпосередньою та прямою метою сучасних змін, як відмічають науковці, є удосконалення суспільних інститутів, таких, як держава та громадянське суспільство, а одним з головних важелів зазначених процесів виступають професійно підготовлені державно-управлінські кадри,

адже саме вони є виконавцями та ретрансляторами модернізаційного курсу, що формується за ініціативи «верхів», забезпечують урахування інтересів регіонів, мають сприяти розумінню населенням позитивів і негативів суспільно-політичної трансформації [14, с. 23, 26-27].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми суспільно-політичної трансформації сучасного українського суспільства досліджували такі науковці, як В. Бабкін, О. Бабкіна, В. Горбатенко, О. Дергачов, О. Кіндратець, І. Курас, М. Михальченко, О. Новакова, М. Поліщук, Ф. Рудич, В. Тертичка, В. Токовенко, В. Трачук, В. Холод, В. Цветков. Трансформаційні процеси, специфіка їх регулювання ставали об'єктами досліджень і західних учених, зокрема, З. Бжезінського, Е. Вайнінга, Д. Веймера, С. Террі, Х. Тіммермана тощо.

Дослідженню проблеми професійної освіти управлінців та її модернізації, з огляду на видатну роль зазначеної категорії у державотворчих процесах, у т. ч. управління регіонами, присвячували свої роботи О. Воронько, М. Іжа, В. Князев, Ю. Кальниш, В. Луговий, В. Малиновський, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, А. Пойченко, Л. Прудіус та ін.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. Треба відмітити значний внесок попередників у вивчення процесів суспільно-політичної трансформації в українському суспільстві та сучасної моделі реформування державного управління. Але слід підкреслити наявність недооцінки ролі державно-управлінських кадрів у сталому функціонуванні політичної системи та іноді штучне, не завжди доцільне відгородження управлінського чинника у виявленні динаміки суспільно-політичних перетворень, особливо на регіональному рівні.

Метою статті є розгляд професійної підготовки регіональних управлінських кадрів як впливового чинника успішності суспільно-політичної трансформації українського суспільства.

Виклад основного матеріалу. Політична реформа, яка є чинником модернізації політичної системи, включає в себе реформи державного управління, суспільну трансформацію на шляху до кардинальних змін щодо побудови реальної демократії, забезпеченні верховенства права, прозорості управління всіх рівнів, а також чіткої конструктивної взаємодії влади та політичних сил, підвищення їх відповідальності. Одним із наслідків процесу трансформації можна вважати початок формування групи професійної бюрократії, послаблення традиційних еліт, їх зміну модернізаторськими [11, с. 73]. Сучасні трансформаційні процеси, їх завершеність та дієздатність великою мірою залежать не лише від вироблення політико-управлінською елітою механізмів їх реалізації, але й, як уже зазначалося, від самих виконавців, професійних державно-управлінських кадрів, від яких залежать темпи та кінцеві результати демократичних перетворень.

За визначенням науковця Ю. Кальниша, традиційний поділ державних посад на політичні, адміністративні й патронатні є досить умовним. Спираючись на твердження М. Вебера щодо того, що навіть на формально скромних посадах свідомість впливу на людей, участь у владі над ними, але, насамперед – відчуття того, що ти тримаєш у руках нерв історично важливого процесу, – здатні підняти професійного політика над повсякденністю, Ю. Кальниш робить цікаве припущення, що кожен державний службовець тією чи іншою мірою є політиком [7].

На сучасному етапі трансформаційних перетворень українського суспільства саме державна служба займає чільне місце у виробленні та реалізації заходів щодо забезпечення виходу з кризового становища і здійснення конструктивних, дієвих кроків на шляху європейської інте-

грації України у світову спільноту. Повільність та суперечливість просування України шляхом суспільних перетворень значною мірою зумовлені недооцінкою стану, ролі та значення кадрового чинника у здійсненні реформ [23]. Ці висновки і досі не втрачають своєї актуальності.

Одними з найактуальніших проблем розвитку сучасної української держави виступають:

- подолання напруження та конфліктності в українському суспільстві, в тому числі шляхом розвитку взаємовідносин громадянського суспільства та влади;
- побудова конструктивної взаємодії політичних сил та державної влади;
- урегулювання і подолання протистояння регіонів;
- підвищення рівня ефективності, відповідальності державної влади і державного управління та самоуправління.

На цей час політична трансформація, ініціативи реформаторського курсу «згори» поки що не досягли повною мірою відповідних кількісних і якісних результатів, але зовнішні ознаки модернізації штучно підтримуються, імітуються, як відмічають науковці. До факторів, що не «працюють» на реформи, а гальмують їх, треба виділити низьку ефективність усіх гілок влади [13, с. 19-20].

Не викликає сумніву твердження про те, що ефективна управлінська діяльність держави також є детермінантою стійкості, стабільності суспільних відносин, без чого неможливо досягти впорядкованості суспільного життя і постійно підтримувати її в такому стані [36, с. 165]. Тому необхідність реформування системи державної служби та її кадрової складової не викликає заперечень, бо суттєвий вплив на «внутрішні» показники трансформації суспільства справляють саме управлінські кадри. Тож одним із головних модернізаційних напрямів стало *удосконалення системи професійної підготовки управлінських кадрів*, зокрема, державних службовців, адже саме вони є рушійною силою здійснення назрілих реформ у країні.

Дійсно, управлінським кадрам належить сьогодні визначна роль у процесі визначення стратегії й тактики суспільно-політичного розвитку країни. Сьогодні державно-управлінських кадри, *особливо регіонального рівня*, використовують організаційні, інформаційні та інші ресурси для досягнення позитивного результату під час реалізації державно-політичних рішень, забезпечують їх популярність серед населення, його готовність до виконання таких рішень. Немає фактично жодного питання організації та функціонування органів державної влади і державної служби в цілому, яке б не було пов'язане з професіоналізмом та компетенцією службовців [19, с. 331]. Саме від них залежить рівень і якість державно-управлінських рішень та особливо їх громадська підтримка. Безперечно, успіх країни, її економічне і політичне благополуччя залежать від якості

політико-управлінської еліти – від її здібностей та вмінь, компетентності і професіоналізму. Політична еліта, в свою чергу, частіше формується з управлінських кадрів, тому готувати професійну владу потрібно, починаючи з кожного державного службовця.

Хоча, за твердженням дослідника В. Олуйка, чинна публічна адміністрація в Україні поки що не відповідає критеріям стратегічного курсу держави до демократії та європейських стандартів належного врядування, оскільки залишається неефективною, схильною до корупції, внутрішньо суперечливою, надмірно централізованою, закритою від суспільства, громіздкою і відірваною від потреб простої людини, внаслідок чого стала гальмом у проведенні соціально-економічних і політичних реформ [21, с. 24]. А державна політика щодо формування системи підготовки державних службовців виявилась неефективною, що підтверджується недостатньою кількістю підготовлених службовців та незадовільним рівнем їх кваліфікації [27].

З кожним роком зростають вимоги до кадрів управління у міру того, як в Україні розширюється і поглиблюється процес демократичних трансформацій, формування глобальних політичних інститутів та глобалізації менеджменту, стандартизації та технологізації управлінської діяльності. Потужність світових процесів визначається великою мірою обсягом інвестицій у розвиток людського капіталу, сферу знань та інфопростір. Людський капітал у дискурсі розглядуваних процесів визначається найціннішим ресурсом і стратегією державної кадрової політики України.

Інноваційний вектор розвитку суспільства потребує передбачуваної динаміки політичного процесу та ефективного державного управління, ключовим елементом реалізації яких і є професійний та компетентний державно-управлінський персонал.

Аналізуючи фактори, які суттєво гальмують регіональний розвиток, М. Павлов відмічає серед інших таких:

- низький рівень підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів для роботи у складних, невизначених умовах, а також зниження престижу влади, що призводить до появи деструктивних тенденцій у суспільстві, некерованості на місцях [22, с. 197].

Отже, сьогодні в Україні у рамках здійснення адміністративної реформи відмічається *зростання вимог і до управління регіонами*, в тому числі до професійності регіональних управлінських кадрів. Зазначені тенденції включають також процеси:

- децентралізації управління;
- розширення повноважень місцевої влади;
- підвищення ефективності впровадження державної політики на територіальному рівні; розширення видів державних (управлінських) послуг, підвищення їх якості;
- перерозподілу значного масиву відповідальності від центру до регіонів.

Тому дійсно, ефективна державна політика повинна базуватись на врахуванні особливостей регіонів. Передусім, мають бути вироблені загальні принципи кадрового забезпечення регіонів. Вони можуть впливати лише з загальнодержавних засад центр-периферійних відносин.

Основними загрозами та наслідками некомпетентності й низької підготовки управлінського кадрового корпусу можуть бути:

- подальша дестабілізація політичної системи;
- депрофесіоналізація державно-управлінських кадрів усіх рівнів;
- погіршення соціально-економічних показників, зниження соціально-економічного розвитку, який особливо відчутним буде на рівні регіонів;
- погіршення іміджу влади, зменшення рівня довіри громадян до органів державної влади;
- сповільнення процесів демократичних перетворень у країні.

Безперечно, слід навести і зворотню тезу про те, що професійна підготовка управлінських кадрів справляє сутнісний вплив на наступні процеси в країні:

- зміцнення державної влади як у загальнонаціональному масштабі, так і на територіальному рівні;
- забезпечення реалізації єдиного державно-політичного курсу країни;
- підвищення ефективності управлінської моделі, дієвості механізмів державного управління; високого професійного рівня управлінських кадрів, особливо регіонального рівня.

Отже, необхідно враховувати, що адміністративно-територіальні одиниці держави мають свою структуру, а люди там, природно, більш наближені до існуючих проблем свого регіону та його інфраструктури і дивляться на речі реалістичніше. І ніхто інший, ніж державні службовці, повинні бути так званими «комунікаторами», тобто фахівцями, які володіють новітніми комунікативними технологіями і можуть не тільки забезпечувати легітимність виконавчої влади, а й бути єдиною ланкою між регіонами і центром [34, с. 265].

Регіональна управлінська еліта дійсно визначає і вертикальні «Центр-периферійні» процеси у форматі державно-владних відносин, адже реальними суб'єктами внутрішньополітичних процесів постають територіальні утворення. Тож треба відзначити, що на регіональні управлінські кадри в цьому дискурсі покладається також значна політична відповідальність у сфері:

- компетенції, що перерозподіляється від центру до регіону та розширенні свободи прийняття рішень місцевими владами;
- своєчасного, цілеспрямованого, належного здійснення владних повноважень;
- збереженні стабільності та контрольованості суспільних відносин, збереженні функціонування суспільства як певної цілісності.

Дослідник В. Тертичка [32, с. 276], а також, у свою чергу, і науковці В. С. Романов, О. М. Рудік,

Т. М. Брус [29, с. 59], посилаючись на представника напрямку консервативного неоелітизму Т. Дая, розглядають елітарні моделі процесу впровадження державної політики, визначаючи еліту як верхівку піраміди, що спрямовує політику, *управлінців (бюрократію)*, як групу, яка здійснює цю політику, а підгрунтя схематичної будівлі становлять так звані маси. Як бачимо, невід'ємною ланкою процесу впровадження державної політики виступає адміністративно-управлінський корпус,

від професійності та компетентності якого залежить життєздатність державного політичного курсу та суспільний добробут.

На основі вищезазначених моделей автором удосконалено модель процесу вироблення та впровадження державної політики в контексті впливу професійної діяльності державно-управлінських кадрів (особливо регіональних) на функціонування всієї суспільно-політичної системи та динаміку відтворюваних у ній процесів.

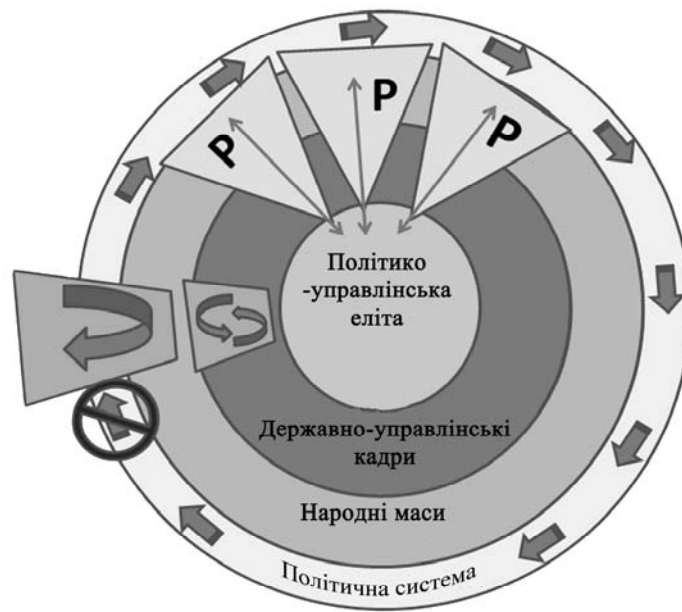


Рис. 1. Сегментно-кільцева модель суспільно-владних відносин у контексті впливу професійної діяльності державно-управлінських кадрів на функціонування політичної системи

У сегментно-кільцевій моделі (див. рис. 1) серцевиною державно-владних відносин щодо вироблення державно-політичних рішень виступає політико-управлінська еліта, а основними провідниками, виконавцями державної політики – управлінські кадри, які є посередниками у взаємодії суспільства із вищими владними структурами. Цілісність заданої моделі визначається сталим, ефективним розвитком регіонів (див. сегменти з позначкою «Р»), суттєвий вплив на нього справляє діяльність регіональних професійно підготовлених управлінських кадрів, адже добробут держави складається з добробуту регіонів, тому державно-управлінський кадровий корпус відіграє виняткову роль у процесі впровадження державно-політичних рішень, особливо на регіональному рівні.

Некомпетентність, формальне відношення до посадових обов'язків, непідготовленість адміністративно-кадрового корпусу спричиняє загрозу поглиблення відчуженості влади від народу, знижує авторитет державної служби, гальмує проведення суспільно-значимих реформ, а управлінські кадри поступово перетворюються на своєрідну відокремлену структуру, касту, що не здатна до конструктивної співпраці. Бюрократія починає працювати в режимі автономності, у повній ізоляції від вирішення проблем регіону. Основними

ознаками діяльності стають засилля бюрократизму та свавілля чиновників. А це, в свою чергу, створює загрозу як легітимному існуванню регіональної влади, так і функціональній стабільності всієї політичної системи, спричиняє негативний вплив на динаміку фундаментальних суспільних трансформацій.

Провідні західні науковці відмічають, що в сильних державах, наприклад, таких країнах, як Франція та Японія, бюрократія (управлінські кадри) має високий статус у владі та суспільстві, вона продовжує групування однорідної еліти, яка відіграє найважливішу роль у процесі політики, вона проходить довготривале навчання та домагається служби в інститутах влади як життєвої кар'єри [4, с. 75].

Водночас М. Говлет та М. Рамеш роблять висновок про те, що «в суспільствах з традиціями слабкої держави, з корупцією, низькими зарплатами і поганими умовами роботи бюрократи часто не мають можливості працювати зі складними проблемами, на які їх направляють. Якщо такі умови створюються в державі, то дуже ймовірно, що держава матиме проблеми з розробкою та втіленням ефективної політики» [4, с. 76].

Дійсно, формуючи професійний кадровий корпус апарату держави, слід пам'ятати, що раціо-

нальна бюрократія – це одне з важливих та універсальних соціальних винаходів цивілізації. Як стверджує О. Оболонський, при цьому вона може бути ефективною чи малорезультативною, корумпованою чи, навпаки, чесною [20, с. 57-58].

Продовжуючи висловлену думку, підкреслимо, що державна політика у сфері підготовки управлінських кадрів в Україні сьогодні, в умовах політичної нестабільності, втрати владою довіри населення, вимагає створення високопрофесійної команди не тільки політиків, але й державних службовців в усіх сферах впливу, тобто управлінців, здатних ефективно працювати в нових умовах на шляху до європейської та євроатлантичної інтеграції країни, відданих своїй справі, здатних компетентно й відповідально виконувати управлінські функції, упроваджувати нові соціальні технології, сприяти інноваційним процесам [1].

Слушним є висловлення Л. Прудіус, яка зазначає, що саме від професіоналізму чиновників, їхнього вміння правильно і своєчасно приймати управлінські рішення залежить сьогодні і майбутнє України [28, с. 42-43]. Отже, державно-управлінські кадри стають активним акторами процесу суспільно-політичного розвитку країни, професійність яких стає фактором забезпечення легітимності державної влади, довіри до неї населення, сталості функціонування всієї політичної системи.

Отже, можна зробити висновок про визначальну роль професійно підготовлених державно-управлінських кадрів у процесі функціонування політичної системи, формування авторитетної влади, забезпечення інституціональної спроможності владних структур, консолідації суспільства задля провадження виваженого політичного курсу країни. Тому ефективне регулювання державою сфери професійної підготовки управлінців, враховуючи їх вплив на реалізацію державно-політичних рішень, сьогодні набуває національного значення.

Законодавчі основи державної служби, складовим елементом якої є інститут підготовки управлінських кадрів, було закладено з прийняттям Закону України «Про державну службу» [25]. Але, враховуючи вимоги часу, сьогодні система державної служби в Україні повинна вийти на якісно новий європейський рівень, стати інститутом взаємодії між державою та народом, через який реалізовуватиметься поєднання конституційно закріплених цілей держави, відносин із кадровим потенціалом та ефективності діяльності державних органів.

Зокрема, сучасний державний службовець-професіонал (управлінець-універсал – прим. Б. Н.) повинен добре орієнтуватися у конституційних засадах і правових основах державного управління, законодавчих основах забезпечення місцевого самоврядування, соціально-політичних і економічних питаннях, соціальному розвитку країни і захисті населення, охороні здоров'я і навколишнього середовища, розвитку культури й освіти, відродженні національних традицій, у принципах

функціонування державного апарату, в технології складання службових документів, в економіко-статистичних методах аналізу тощо [3, с.123].

Необхідно відмітити, що існує тенденція зсуву пріоритетів у бік професіоналізації державної служби та модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, наближення її до європейських стандартів, зміщення акцентів у бік підготовки національної управлінської еліти. Але в коло проблем професійної освіти державних службовців, які потребують вирішення в ході модернізації системи, входять, зокрема, такі:

- неідеальність системи безперервного навчання; недостатній якісний рівень професійних знань, умінь та навичок державних службовців; брак спеціально підготовлених фахівців для роботи в підрозділах, відповідальних за питання європейської інтеграції в органах державної влади; відсутність стажування в зарубіжних країнах;

- професійні якості та фахові знання не завжди є провідними в кадрових призначеннях; відсутність мотивації працювати краще й ініціативно, оскільки кадрова політика не забезпечує просування по службі на основі кваліфікації та якості виконання службових повноважень; несформованість «критичної» маси висококваліфікованих працівників; плінність кадрів на державній службі.

На нашу думку, система професійної підготовки управлінських кадрів сьогодні повинна мати такі суттєві риси:

- бути цілісною (безперервною та циклічною), охоплювати всі складові навчального процесу: середню та вищу освіту, післядипломну практику, аспірантуру, докторантуру, підвищення кваліфікації, самоосвіту; безперервно поповнюватися та вдосконалюватися згідно з вимогами та динамікою суспільно-політичного життя країни; відповідати масштабу всієї держави [2];

- бути відкритою для залучення недержавних, приватних навчальних закладів, які могли б сформувати свої пропозиції на навчання державних службовців та посилити боротьбу за отримання державного замовлення на їх підготовку. Це сприятиме забезпеченню конкурентоспроможності системи професійної підготовки управлінських кадрів.

Першочерговим завданням виступає також прийняття окремого закону та інших нормативно-правових актів про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, яким будуть вирішені завдання покращення фінансування системи, упорядкування організаційної структури, визначення статусних ролей, окреслені тенденції удосконалення та диференціації змісту навчальних програм (у т. ч. фундаменталізація, індивідуалізація, практична спрямованість, технологізація підготовки) задля створення ефективної системи безперервної освіти державних службовців, гідної європейських зразків [16; 26].

Висновки та перспективи подальших наукових розвідок. Узагальнюючи, зазначимо, що негативні тенденції останніх років у сфері розбалансування політичної системи, зростання кризових явищ в економічній сфері, відчуженість влади та громадянського суспільства, регіональне протистояння за принципом «схід – захід», «південь – північ» викрили необхідність не лише поверхових змін, а й докорінної трансформації системи управління суспільством, країною, створення критичної маси професіоналів як у політичній, так і в управлінській сферах. Системні позитивні зрушен-

ня у сфері реформування державної служби та модернізації системи підготовки управлінських кадрів розпочато, але хід та темпи зазначених процесів не повинні гальмуватися, скорочуватися.

Необхідність продовження досліджень проблеми підвищення ефективності діяльності органів державної влади у контексті сучасних трансформаційних процесів в українському суспільстві не викликає сумніву. Добробут країни, насамперед, складається з добробуту кожного регіону, який залежить від професійності команди регіональних управлінських кадрів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Адамець І. Адміністративна реформа як комплексна соціально-управлінська проблема / І. Адамець // Вісн. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2001. – № 2. – С. 65–68.
2. Александров В. Шлях до системного вирішення проблеми ефективного навчання державних службовців / В. Александров // Вісник державної служби України. – 2005. – № 3. – С. 47–48.
3. Білорусов С. Г. Забезпечення високого професіоналізму управлінських кадрів – основна мета підвищення кваліфікації / С. Г. Білорусов // Кадрове супроводження регіональних перетворень : матеріали наук.-практ. конф., (Одеса, 18 квітня 2002 року). – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 119–127.
4. Говлет М. Дослідження державної політики: цикли та підсистеми політики / Міхаель Говлет, Магадеван Рамеш ; [пер. з англ. О. Рябов]. – Львів : Кальварія, 2004. – 262 с. – (Politics).
5. Дергачов О. Політичне лідерство і моделювання національного розвитку / О. Дергачов // Політичний менеджмент. – 2006. – Спец. вип. – С. 30–41.
6. Іжа М. Модернізація системи професійної підготовки кадрів на регіональному рівні: стан та шляхи вдосконалення / М. Іжа // Актуальні проблеми державного управління. – Д., 2008. – Вип. 1 (31). – С. 214–222.
7. Кальниш Ю. Особливості професійної орієнтації та ціннісні засади діяльності політичних аналітиків у сучасній Україні / Ю. Кальниш // Вісн. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2007. – № 1. – С. 114–122.
8. Кіндратець О. Модернізація в Україні та її вплив на стабільність суспільства / О. Кіндратець // Людина і політика. – 2004. – № 3. – С. 17.
9. Колісниченко Н. Модернізація системи професійного навчання управлінців в контексті демократичного державного врядування / Н. Колісниченко // Актуальні проблеми державного управління. – О., 2007. – Вип. 2 (30). – С. 200–206.
10. Курас І. Політичні реформи як гасло і реальність модернізації / І. Курас, М. Михальченко // Актуальні проблеми внутрішньої політики. – К. : НАДУ, 2004. – Вип. 1. – С. 11.
11. Михайловська О. Роль політичної еліти у процесах інституціоналізації громадянського суспільства / О. Михайловська // Політичний менеджмент. – 2006. – Спец. вип. – С. 73–81.
12. Михальченко М. Україна: модернізація і гуманізація розвитку / М. Михальченко // Сучасна українська політика: Політики і політологи про неї. – К., 2000. – Вип. 2. – С. 5–45.
13. Михальченко М. Пошук лідерів: чесних, талановитих, справедливих... / М. Михальченко // Політичний менеджмент. – 2006. – Спец. вип. – С. 15–21.
14. Михальченко М. Політична реальність в Україні : Трансформація, модернізація, революція? / М. Михальченко // Сучасна українська політика. Політика і політологи про неї. – К. ; Миколаїв, 2005. – Вип. 5. – С. 18–27.
15. Михальченко М. Соціально-політична трансформація України: реальність, міфологеми, проблеми вибору / [М. Михальченко, В. Журавський, В. Танчер; НАН, Ін-т соціології]. – К. : Логос, 1997. – 176, [2] с.
16. Мотренко Т. Новий закон про держслужбу нам потрібен як повітря : [інтерв'ю начальника Головного управління державної служби України] / Т. Мотренко; [уклад. Ю. Поташній] // Віче. – 2009. – № 1/2. – С. 20–23.
17. Новакова О. Політична модернізація та громадянське суспільство: перспективи розвитку в Україні / О. Новакова // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2002. – Вип. 3. – С. 131–142.
18. Новакова О. Авторитарна і демократична моделі політичної модернізації / О. Новакова // Політичний менеджмент. – 2006. – Спец. випуск. – С. 82–90.
19. Оболенський О. Ю. Державна служба : [підручник] / О. Ю. Оболенський ; [гол. ред. кол. В. Я. Кардаш]. – К. : КНЕУ, 2006. – 472 с.
20. Оболонский А. В. Без реформы бюрократии административные реформы бессмысленны / А. В. Оболонский // Общественные науки и современность. – 2005. – № 6. – С. 58–67.
21. Олуйко В. Особливості реформування публічної адміністрації в Україні / В. Олуйко // Вісн. держ. служби України. – 2006. – № 3. – С. 24–26.
22. Павлов М. Концептуальні аспекти регіонального розвитку / М. Павлов // Вісн. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України – 2002. – № 1. – С. 189–199.
23. Плаксієв Л. І. Удосконалення змісту та методів підвищення кваліфікації державних службовців в умовах адміністративної реформи в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління : спец. 25.00.05 «Галузеве управління» / Л. І. Плаксієв. – К., 2000. – 20 с.
24. Пойченко А. Професійне навчання державних службовців як передумова ефективності управління регіоном / А. Пойченко // Інституційні перетворення як передумова ефективного використання ресурсного потенціалу регіону : матеріали щоріч. загальноінститут. наук.-практ. конф. (Одеса, 24 квіт. 2003 р.). – Одеса, 2003. – С. 10–22.
25. Про державну службу : Закон України [за станом на 24 січня 2008 року] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парламентське видавництво, 2008. – 22 с. – (Серія «Закони України»).
26. Проект стратегії модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / Головного управління державної служби України. – К., 2007. – 31 с.
27. Пропозиції щодо модернізації загальнонаціональної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : Зелена книга з проблем : [проект] [Електронний

- ресурс] / І. Федів // Національна академія державного управління при Президентові України. – Спосіб доступу. – <http://www.academy.gov.ua/reform/materials.html>.
28. Прудіус Л. Адаптація професійної підготовки державних службовців до вимог Болонського процесу / Л. Прудіус // Вісн. держав. служби України. – 2008. – № 1. – С. 42–47.
 29. Романов В. Є. Вступ до аналізу державної політики : [навч. посіб.] / [Романов В. Є., Рудік О. М., Брус Т. М.] – К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2001. – 237 с.
 30. Рудич Ф. Правляча еліта: її місце і роль в утвердженні української держави / Ф. Рудич // Політичний менеджмент. – 2008. – № 2. – С. 3–14.
 31. Суспільна трансформація : концептуалізація, тенденції, український досвід / [Бурлачук В., Іваненко О., Казаков В., та ін.; під ред. В. Танчер, В. Степаненко]. – К. : НАН України; Інститут соціології, 2004. – 244 с.
 32. Тертичка В. Державна політика: аналіз та здійснення в Україні / В. Тертичка. – К. : Вид-во С. Павличко «Основи», 2002. – 750 с.
 33. Трачук В. Політична еліта та політична модернізація / В. Трачук // Українська національна ідея: реалії та перспективи розвитку : зб. наук. праць. – Л. : «Львівська політехніка», 2008. – № 20. – С. 139–144.
 34. Фурман С. К. Професіоналізм та компетентність управлінських кадрів: проблеми сьогодення та перспективи майбутнього / С. К. Фурман // Кадрове супроводження регіональних перетворень : матеріали наук.-практ. конф. (Одеса, 18 квітня 2002 р.). – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2002. – С. 258–266.
 35. Холод В. Політична модернізація: згусток протиріч / В. Холод // Політичний менеджмент. – 2006. – № 5. – С. 33–43.
 36. Цветков В. В. Демократія – Управління – Бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства / В. В. Цветков, В. П. Горбатенко. – К. : Інститут держави і права ім. В. І. Коренького НАН України, 2001. – 248 с.
 37. Šiugždinien J. Line Manager Involvement in Human Resource Development / Jurgita Šiugždinien // Viešoji politika ir administravima. – 2008. – № 25. – P. 32–37.

Рецензенти: Багмет М. О. – д.і.н., професор;
Коваль Г. В. – к.політ.н., доцент.

© Богданова Н. О., 2010

Стаття надійшла до редакції: 21.10.2010 р.