

## **ОЦІНЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗА ЧИННИКОМ ЛЮДСЬКОГО ВИМІРУ**

*Анотація.* Запропоновано вирішення наукового завдання теоретико-методологічного обґрунтування та розробки науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму оцінювання державного управління за чинником людського виміру.

*Аннотация.* Предложено решение задачи теоретико-методологического обоснования и разработки научно-практических рекомендаций по внедрению механизма оценивания государственного управления по фактору человеческого измерения.

*Summary.* The conceptual work solution of scientific task is offered theoretical-methodological ground and developments of scientific and practical recommendations in relation to introduction of mechanism of evaluation of state administration after the factor of the human measuring.

*Постановка проблеми.* Важливими напрямками державно-управлінської діяльності є: подальша демократизація країни; принципова зміна відношення до людини в суспільстві, як найбільшої суспільної цінності; створення належних умов збільшення її життєвих можливостей та перспектив; оцінювання державного управління на предмет його відповідності людському виміру.

*Мета* дослідження полягає у теоретико-методологічному обґрунтуванні та розробці науково-практичних рекомендацій щодо впровадження механізму оцінювання державного управління за чинником людського виміру.

*Основними завданнями*, що розв'язуються в роботі є: з'ясування сутності людського виміру та визначення основних напрямів його застосування стосовно державного управління; розгляд можливості удосконалення сутнісних концепцій та моделей державного управління з точки зору їх відповідності підходу людського виміру; розкриття сутності механізму оцінювання державного управління за чинником людського виміру; формування оціночної бази для цього механізму; визначення суб'єктів та здійснення систематизації механізмів людського виміру в контексті його оцінювання у державному управлінні; проведення експертної верифікації отриманих результатів, визначення перспективних напрямів та завдань вдосконалення державного управління на засадах людського виміру.

*Аналіз наукових доробок.* В дослідженні використані доробки сучасних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань оцінювання державного управління, зокрема: Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Бондаренка, К. Вайс, О. Власюка, Е. Ведунга, А. Гошка, І. Дунаєва, І. Калачової, С. Кравченка, Е. Лібанової, А. Михненко, Л. Пашко, С.

Пирожкова, В. Скуратівського, В. Трощинського, В. Цветкова, С. Чукут та ін. [1-14].

*Виклад основного матеріалу.* За результатами аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців з'ясовано, що чимало з них присвячено різним питанням людського виміру процесів суспільного розвитку й, зокрема, державного управління. Чимало уваги приділено визначенню поняття людського виміру в контексті суспільного розвитку, його політичному та правовому контексту. Часто це поняття виступає синонімом гуманістичного виміру. Запропоновано розглядати поняття людського виміру державного управління у більш широкому контексті, як параметр якості управлінської системи, головною метою якої є забезпечення суспільної значимості та цінності людини одночасно як його суб'єкту, так і об'єкту, забезпечення сталого розвитку суспільства на засадах гуманістично орієнтованої демократичної держави. У такій постановці основною категорією людського виміру є цінності, головним чином, базові цінності демократичного суспільства (політичні, правові) та основні соціальні, економічні та гуманітарні цінності.

Виявлено, що найбільш сприятливі умови для формування людського виміру в системі державного управління створює правова держава та формування громадянського суспільства. В такому контексті доречно говорити про наявність демократично організованого громадянського суспільства, в якому інтереси різних верств населення структуруються таким чином, що забезпечують можливість вільного розвитку особи, водночас створюючи базу для формування загальних інтересів. Саме правова, демократична, соціальна держава, насамперед, є предметом розгляду з позицій людського виміру.

Виходячи з завдання оцінювання державного управління, обґрунтовано важливість виділення основних складових людського виміру на основі використання інтегральних критеріїв та чинників ефективного розвитку громадянського суспільства, його ціннісних пріоритетів. Поняття та принципи людського виміру в систему державного управління вводить людський вимір політики (демократизація, гуманізація тощо). Для здійснення аналізу державного управління з позицій людського виміру необхідно також враховувати його показники в соціальній, економічній та гуманітарній сферах. Насамперед, це передбачає використання та обчислення індексу людського виміру. Сучасні дослідники розглядають питання людського виміру в політико-правовому аспекті переважно з позицій дотримання законодавства, а соціально-економічний аспект здебільшого досліджується в категоріях людського капіталу і забезпечення добробуту.

Визначено, що людський вимір, як правило, пов'язується з низкою понять, серед яких “людський капітал”, “людський розвиток”, “людський чинник суспільного розвитку”, “права і свободи людини”, “якість життя”. Проте, слід зазначити, що саме поняття людського виміру потребує

уточнення, змістовного наповнення, від чого залежить адекватність конкретних моделей державного управління та місцевого самоврядування щодо оцінки їх ефективності на основі врахування найсуттєвіших ознак та цінностей розвинених громадянських суспільств, в яких людській вимір є одним з найважливіших індикаторів та базових критеріїв.

Доведено необхідність розробки та вдосконалення методології оцінювання державного управління з позиції людського виміру, зокрема, оцінку ефективності державного управління доречно розглядати в контексті не тільки правової, але й економічної та соціальної спрямованості, тобто з урахуванням таких складових як якість життя, рівень життя та людський капітал.

Розкрито сутність механізму оцінювання державного управління за чинником людського виміру. Це практичні заходи, засоби, важелі, стимули, спрямовані на вдосконалення діяльності органів державної влади та управління шляхом здійснення систематичної її оцінки у порівнянні з комплексом світових та вітчизняних стандартів забезпечення прав і свобод, підвищення якості та рівня життя та створення умов розвитку людини.

Показано, що людський вимір виступає важливим методологічним принципом у державному управлінні, системний та інтегральний характер якого дозволяє орієнтувати державно-управлінську діяльність на забезпечення та дотримання основних ціннісних орієнтацій суспільства у процесах державотворення. З іншого боку, людський вимір, з точки зору методології державного управління, потребує створення конкретних методик оцінювання, які б базувалися на чітких науково-методологічних засадах, обґрунтованих реальною практикою державно-управлінського регулювання суспільних процесів.

Виявлено, що на сьогодні бракує досліджень, що розкривають сучасні тенденції, притаманні важливому й багатогранному підходу людського виміру в державному управлінні, в першу чергу, з позицій методології, а саме:

- можливість застосування критеріального підходу до оцінки державного управління з позицій людського виміру, зокрема, на основі застосування в методології оцінювання поєднання правових, економічних, соціальних та гуманітарних показників;

- удосконалення з позиції людського виміру моделей державного управління, виходячи з акцентування уваги в державно-управлінській діяльності на проблемах людини;

- вдосконалення відомих та формування нових моделей для оцінювання державного управління за підходом людського виміру, що враховують основні критерії та орієнтації суспільства, важливі індикатори якості життя, пріоритети соціально-економічного розвитку тощо;

- розробка інтегрованої методики оцінювання людського виміру державного управління на основі систематизації та конкретизації

показників різних складових елементів людського виміру, що складають гуманістично-орієнтовані концепції державного управління та демократичного розвитку сучасного суспільства.

Виділено низку сутнісних концепцій державного управління та відповідні моделі, що послідовно змінювали одна одну. Серед них моделі: класичного державного управління, державного менеджменту, «доброго управління», пожвавлення державного управління. Проведений аналіз дозволив запропонувати як наступний крок трансформації модель збалансованого державного управління, яка передбачає системне поєднання кращих рис та властивостей розглянутих моделей та її подальше нарощування елементами з безумовними перевагами з точки зору сучасних тенденцій державотворення. Насамперед, йдеться про розвиток цієї моделі у бік забезпечення якості життя населення, що відповідає сучасним тенденціям змін соціальних стандартів розвинених країн світу, зокрема країн Європейського Союзу, США, Японії.

Обраний шлях європейської інтеграції України пов'язаний з орієнтацією на провідні ідеї демократії. ОБСЄ надає ефективний приклад застосування політичного (договірного) механізму щодо підходу людського виміру. Серед сформованих нею інститутів та конкретних механізмів його реалізації: Бюро по демократичних інститутах і правах людини, Верховний комісар з питань національних меншин, Представник з питань свободи засобів масової інформації, а також Віденський та Московський механізми, які укупі утворюють процес для нагляду за виконанням зобов'язань у сфері людського виміру.

Виділено такі основні напрями застосування людського виміру: міжнародні відносини й різні напрями міжнародної діяльності; процеси розроблення та реалізації державної політики стосовно всіх сфер і галузей суспільної діяльності, зокрема державної кадрової політики; безпосередня діяльність організаційних структур та керівників всіх рівнів державного управління та місцевого самоврядування, спрямована на реалізацію державної політики; безпосередня діяльність державного службовця та посадової особи місцевого самоврядування, спрямована на надання послуг організаціям та громадянам.

Практика застосування конституційних норм, що визначають права і свободи людини, на рівнях державного управління та місцевого самоврядування надає численні приклади їх порушення, тобто існує реальна необхідність покращення стану людського виміру. Спостерігається негативна тенденція співвідношення людського потенціалу та людського капіталу, поступове відставання першого, що свідчить про особливу важливість відповідних дій державної влади. В першу чергу, потребують реформування судова система й система органів, що відповідають за дотримання людського виміру у владі та суспільстві. Не менш важливими є систематичні превентивні заходи, насамперед, введення оцінювання стану людського виміру на всіх рівнях державного

управління та місцевого самоврядування.

Для запровадження такого оцінювання проведено визначення відповідних критеріїв та показників, як правило, згуртованих у певні моделі (визначені автором як критеріальні). Проаналізовано відомі критеріальні моделі людського виміру, зокрема індекс людського розвитку, відповідні інтегральні індекси для регіонів України, моделі певних сфер задоволення потреб людини, якості життя населення, критеріальні моделі видів суспільної діяльності (політичної, економічної, культурної, екологічної, правової, кадрової, інформаційної тощо).

Запропоновано критеріальні моделі, що базуються на трьох основних складових людського виміру, а саме, забезпеченні прав і свобод людини, підвищенні якості її життя, зростанні людського капіталу. Зокрема такі інтегровані моделі: компонентів людського розвитку, яка відрізняється від відомої врахуванням стану правового забезпечення людського розвитку, стану інформатизації суспільства, рівня культури, політичних умов людського розвитку; демократичних чинників людського виміру, що базується на критеріях дотримання громадянських, політичних, економічних, соціальних, духовних (культурних) прав і свобод людини, їх гарантії; забезпечення якості життя, що охоплює критерії та показники якості життя, добробуту населення, якості соціальної сфери та навколишнього середовища та є відкритою моделлю в силу її великої розмірності та перспективи поповнення; зростання людського капіталу, що базується на критеріях та показниках освіти, культури (як узагальнення гуманітарного та технологічного здобутків людства), ефективності управління державою (регіонами, територіями), відповідної державної кадрової та демографічної політики, створення умов для ефективного використання людського потенціалу, приведення людських ресурсів у відповідність потребам економічного та соціального розвитку, включення у ці процеси інститутів громадянського суспільства; критеріально-мотиваційна модель задоволення потреб людини у безпеці життя, досягнутому матеріальному рівні, рівні поваги до неї в країні, регіоні, місці, де вона мешкає, у кожній конкретній організації та колективі, де вона працює, стані професійного та кар'єрного зростання тощо; пріоритетів суспільної безпеки за підходу людського виміру.

Наведено низку груп критеріїв та показників людського виміру, що використовуються у запропонованих критеріальних моделях. Шляхом їх інтеграції виділено загальне (інтегроване) оціночне поле людського виміру. Виділені критеріальні моделі та оціночне поле створюють оціночну базу у механізмі оцінювання людського виміру за чинником людського виміру. Запропоновано методику формування варіанту оціночного поля шляхом його верифікації за допомогою методу експертного оцінювання або соціологічного опитування. Застосування такої методики відкриває перспективу оцінювання стану людського виміру на різних рівнях державного управління та місцевого самоврядування,

наприклад в конкретному органі влади тощо.

У багаторівневій системі публічного управління важлива роль приділяється суб'єктам та механізмам управління суспільством. Показано, що людина у суспільстві відіграє дуальну роль. Суб'єкти управління суспільством фактично є й суб'єктами людського виміру. Виходячи з цього, до суб'єктів людського виміру у системах державного управління та місцевого самоврядування можна віднести державних діячів, політиків, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, представників громадськості у громадських радах та ін.

Людський вимір реалізується через численні та різноманітні суб'єкт - суб'єктні та суб'єкт - об'єктні відносини. Незадовільне забезпечення прав і свобод людини, стану якості життя та зростання людського капіталу є критерієм незадовільного рівня та якості таких відносин, обставиною для невідкладного їх покращення. Першочерговими завданнями реалізації людського виміру є повернення суспільства до стану поваги людини праці, до забезпечення гідного рівня заробітної плати за умови економічної стабільності, до високого рівня суспільної культури (технологічної; роботи в командах; відношення до молоді й незахищених верств населення; розвитку освіти, науки і мистецтв; поваги до прав і свобод інших націй та народів тощо). На часі створення і реалізація національної програми створення умов для гідного життя людини - пересічного українця. Визначено системні чинники ("антикритерії"), що свідчать про незадовільний стан реалізації людського виміру у суспільстві.

Розкрито сутність механізмів людського виміру, які: бувають прямими (впливають на об'єкти людського виміру) та зворотними (впливають на суб'єкти людського виміру); мають реалізовуватися безперервно; є практичними засобами, способами, важелями впливу, спрямованими на практичну реалізацію забезпечення прав і свобод у суспільстві, підвищення якості життя населення та зростання людського потенціалу.

Виділено механізми оцінювання людського виміру, які мають універсальний характер для будь-якої сфери суспільної діяльності та ґрунтуються на різних способах оцінювання. В оцінюванні використовуються фактично всі основні методи досліджень: експертиза, моніторинг, аналіз, соціологічні та експертні опитування, моделювання, експеримент. Специфіка оцінювання людського виміру визначається вибором об'єкта оцінювання, яким у даній роботі є система державного управління. Конкретизація проекту оцінювання відбувається шляхом вибору конкретного органу влади чи управління або певних суспільних відносин, а також вибором цілей оцінювання. Проблемність оцінювання людського виміру на вищому і центральному рівнях державного управління значною мірою визначається не стільки складністю об'єктів оцінювання, скільки тим, що його замовлення можливе лише за ініціативи керівників органів влади та управління. Результативним завжди слід

вважати таке оцінювання, яке надає необхідні обґрунтовані рекомендації для зміни стану людського виміру в об'єкті оцінювання на краще, будь-то певна сфера чи галузь суспільного життя, функціонування органу державного управління або органу місцевого самоврядування, безпосередня діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Такі рекомендації, насамперед, мають стосуватися: подальшого розвитку демократизації суспільства; підвищення якості життя населення країни; забезпечення розвитку людського капіталу.

Шляхом проведення експертного опитування та аналізу його результатів здійснено експериментальну верифікацію запропонованих базових критеріальних моделей, оціночного поля та методики оцінювання людського виміру державного управління; визначено базові засади оцінювання та перспективні напрями вдосконалення державного управління в Україні на засадах людського виміру.

Опитування респондентів здійснювалося анонімно шляхом самостійного заповнення кожним з респондентів спеціальних анкет, розроблених на підставі запропонованих в роботі критеріальних моделей та оціночного поля для державного управління за чинником людського виміру, з наступним вибірковою інтерв'юванням приблизно 10% опитаних. Склад групи з 100 державних службовців та наукових співробітників добирався таким чином, що в неї ввійшли порівну чоловіки й жінки (по 50 осіб) та майже порівну представники вікових категорій від 18 до 35 років (53 особи) і від 36 до 60 років (47 осіб). Всі мають повну вищу освіту, в тому числі 12 осіб мають науковий ступінь. За спрямуванням професійної діяльності респонденти переважно належали до сфери фінансів і права, а також культури й освіти. Серед числа опитаних державних службовців більшість (60%) належить до 4 категорії посад державної служби зі стажем 10 – 15 років. Допустима прогнозована похибка результатів опитування складає не більше 2%.

Підтверджено доцільність застосування запропонованих критеріальних моделей, оціночного поля та методики оцінювання за чинником людського виміру державного управління на певних засадах, які визначені як базові. До них віднесено комплексність оцінювання за функціональним, критеріальним, антикритеріальним (запобігання негативного впливу) та експертним підходами. Функціональний підхід до оцінювання передбачає: визначення характерних рис сучасної системи державного управління; виявлення функцій, найбільш характерних для неї; з'ясування комплексу заходів, які сприятимуть поживленню державного управління; окреслення заходів сприяння гуманізації системи державного управління; визначення пріоритетних напрямів застосування людського виміру в цій системі. Критеріальний підхід до оцінювання передбачає: визначення ваги критеріїв людського розвитку в оцінці людського виміру сучасної системи державного управління та ваги критеріїв оцінювання стану гуманізації державного управління (правовий, політичний,

фінансовий аспекти). Антикритеріальний підхід до оцінювання людського виміру виходить з визначення чинників та показників можливого негативного впливу на суспільні процеси розвитку (відсутність мотивації до життя і праці, стан соціальної апатії, низька народжуваність, висока смертність населення, нав'язування населенню не притаманних йому раніше цінностей, загальне погіршення стану природного середовища, поширення та негативний вплив на суспільні процеси такого явища як корупція). Експертний підхід передбачає оцінку: рівня життя, охорони здоров'я, соціального захисту населення, стану його освіти, культури, професійного розвитку особистості.

Виходячи з запропонованої методики оцінювання та зазначених базових засад проведено оцінювання сучасного стану вирішення завдання формування людського виміру для сучасної моделі державного управління України. Виявлено відсутність акцентування політико-управлінської та державно-управлінської діяльності на проблемах людини та дотриманні людського виміру. Маємо певну невідповідність його змісту системі європейських управлінських цінностей та відсутність ефективних механізмів цілеспрямованого впливу на процес подальшого розвитку. Незадовільний рівень сприйняття населенням, в тому числі державними службовцями, сучасного стану людського виміру системи державного управління, насамперед, є свідченням прямого чи прихованого ігнорування інтересів та потреб пересічних громадян країни на різних його рівнях, прояву таких соціально-руйнівних явищ як корупція та бюрократизм представників владних структур, зневажливе ставлення до права, як до провідної цінності держави.

Обґрунтовано доцільність виділення серед провідних критеріїв людського розвитку в оцінці людського виміру державного управління: „критеріїв мети” (довголіття; рівень життя; стан культури, освіти і науки), „критеріїв засобів” (забезпечення соціальної справедливості; участь населення в державному управлінні; досягнення ефективної зайнятості; забезпечення охорони здоров'я, материнства і дитинства; забезпечення екологічної безпеки), критеріїв результативності (рівень освіти; умови проживання населення; рівень культури; стан соціального середовища; стан охорони здоров'я; матеріальний добробут населення; стан демографічного розвитку) й критеріїв ефективності людського виміру (стан екологічної ситуації; стан правового забезпечення людського розвитку; стан інформатизації суспільства; політичні умови людського розвитку; стан фінансування людського розвитку). Виведення кореляцій за кожним із наведених критеріїв переконує в їх дуже складній детермінації, яка значно ускладнює об'єктивне оцінювання. За умов сучасної України, позитивним показником людського виміру державного управління може вважатися, принаймні, стійка тенденція до поступового зростання об'єктивного виміру рівня задоволеності населення своїм життям.

По мірі розгортання процесів європейської інтеграції України,



формування людського виміру системи державного управління відбувається побічно (опосередковано) засобами суспільного розвитку (покращення добробуту, зміни в соціальній парадигмі, формування нової громадянської свідомості, демократизації суспільних відносин тощо). Однак, окремі аспекти цього завдання з часом актуалізуються та навіть загострюються.

На думку автора, формування людського виміру системи державного управління полягає, насамперед, у пошукові та застосуванні ефективних механізмів цілеспрямованого впливу на процеси демократизації, професіоналізації та інституційного зміцнення системи державної служби й служби в органах місцевого самоврядування. В якості основних пріоритетів пошуків системи державного управління у напрямі підвищення її людського виміру виступають: забезпечення участі населення в державному управлінні; створення системи взаємодії державної та місцевої влади з громадянським суспільством; сприяння сталому розвитку людського капіталу; розвиток соціальних технологій гуманізації суспільного управління.

За людського виміру, який формується під впливом соціально-ціннісної парадигми державно-організованого суспільства, процеси розроблення та реалізації державної політики, безпосередня щоденна діяльність органів державного управління та місцевого самоврядування оцінюються з точки зору їх спрямованості на надання управлінських послуг громадянам.

На сучасному етапі українського національного державотворення одним з найбільш ефективних механізмів впливу на систему державно-управлінських цінностей є формування та послідовне впровадження в середовищі управлінської еліти ідеї людського виміру як основи свідомого та переконаного сприйняття нею цінностей патріотизму, служіння народу й державі, збагачення історичного, культурного та технологічного капіталу.

*Висновки.* Запропоновано: комплексно і всебічно впроваджувати людський вимір у процесах вітчизняного державотворення, розроблення та реалізації державної політики стосовно всіх сфер і галузей суспільної діяльності; посилити системну продуману боротьбу з явищами корупції та бюрократизму як принципово несумісними з підходом людського виміру; запровадити механізм оцінювання стану людського виміру як показника якості управління та демократизації країни в практику політичного та державного управління на всіх його рівнях, в усіх владних структурах; інформувати суспільство через систему статистики та ЗМІ про результати цього оцінювання; для запровадження такого оцінювання широко використовувати сучасні підходи, критеріальні моделі та методики, запропоновані вітчизняними і зарубіжними науковцями і практиками; в освітньо-професійні програми підготовки магістрів та професійні програми підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів

місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ та організацій з освітнього напрямку 1501 «Державне управління» включити навчальну дисципліну (або тему) «Людський вимір державного управління та методи його оцінювання».

*Використані джерела інформації:*

1. Атаманчук Г. В. Государственное управление (орган.-функц. вопросы) : учебное пособие / Атаманчук Г. В. - М. : ОАО "НПО "Экономика", 2000. - 302 с.
2. Вайс К. Оцінювання: методи дослідження програм та політики / Керол Г. Вайс ; [пер. з англ. Р. Ткачук, М. Корчинська / наук. ред. пер. О. Кілієвич]. – К. : Основи, 2000. – 671 с.
3. Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм / Еверт Ведунг ; [пер. з англ. В. Шульга]. – К. : Все уuito, 2003. – 350 с. – Бібліогр. : с. 333-347.
4. Гошко А. О. Оцінка діяльності місцевих органів самоврядування / Анатолій Олександрович Гошко. – К. : В-во УАДУ : Вид. Дім “Соборна Україна”, 1998. – 328 с.
5. Власюк О. С. Індекс людського розвитку: досвід України : [монографія] / О. С. Власюк, С. І. Пирожков; Нац. ін-т стратегічних досліджень. – К. : НІСД, 1995. – 84 с.
6. Державне управління : словник-довідник / [уклад. Бакуменко В. та ін.]. – К. : УАДУ, 2002. – 228 с.
7. Документ Копенгагенської наради Конференції щодо людського виміру (НБСЄ) 29 червня 1990 року [Електронний ресурс] / ОБСЄ. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.
8. Дунаєв І. В. Механізми державного регулювання розвитку людського капіталу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з державного управління : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / І. В. Дунаєв. – Харків, 2008. – 20 с.
9. Калачова І. В. Показники регіонального людського розвитку як інструмент оцінки ефективності соціально-економічної політики [Електронний ресурс] / І. В. Калачова // Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/PNR\\_2006/Economics/13\\_kalachova%20irina%20.doc](http://www.rusnauka.com/PNR_2006/Economics/13_kalachova%20irina%20.doc).
10. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : колективна монографія / Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Програма Розвитку ООН в Україні ; [кер. проекту Е. М. Лібанова]. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. – 316 с.
11. Механізми регулювання інтеграційних процесів в Україні : навч. посіб. / І.В.Артемов, В.Д. Бакуменко, В.Д.Бондаренко [та ін.] // – Ужгород: Ліра, 2009. – С. – (Серія “Євроінтеграція: український вимір”. Вип. 14).
12. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : [монографія] / Людмила Андріївна Пашко. – К. : НАДУ, 2005. – 236 с.
13. Скуратівський В. А. Гуманітарна політика в Україні : навч. посіб. / Скуратівський В. А., Трощинський В. П., Чукут С. А. – К. : УАДУ : Міленіум, 2002. – 262 с.
14. Управління суспільним розвитком : словник.-довідник / [уклад. А. М. Михненко та ін.]. – К. : НАДУ, 2006. – 248 с.
15. Цветков В. В. Суспільна трансформація і державне управління в Україні: політико-правові детермінанти / Цветков В. В., Кресіна І. О., Коваленко А. А. – К. : Ін Юре, 2003. – 495 с.

*Рецензент: Бакуменко В.Д., д. держ. упр., професор.*