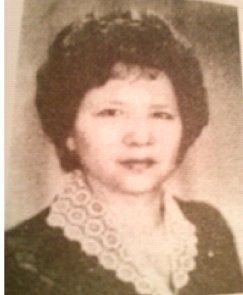


ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, СЛУЖБА В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ



УДК 35.08.:005.336.1](477)

ЕФЕКТИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА – НАЙВАЖЛИВІША ДЕРЖАВОТВОРЧА ЦІННІСТЬ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ РЕФОРМ В УКРАЇНІ



В. В. Прядко,

ректор Буковинського державного фінансово-економічного університету, доктор економічних наук, професор, заслужений працівник освіти України

М. І. Пірен,

доктор соціологічних наук, професор кафедри державної служби та кадрової політики, Національна академія державного управління при Президентові України, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри соціальної роботи та кадрової політики, Буковинський фінансово-економічний університет

У статті розглянуто сутність та роль державної кадрової політики як суспільного феномену, найважливішої державотворчої цінності для реалізації демократичних перетворень у сучасній Україні. Наголошено на кризовості державної кадрової політики, подолання якої потребує не тільки очищення органів влади за корупційні дії та непрофесіоналізм, а й нових інноваційних підходів.

Наголошено на тому, що на низькому рівні в системі кадрової політики перебуває кадровий менеджмент; не створено загальнодержавної системи управління людським капіталом; молоді не надається право на обіймання посади за принципом «першого робочого місця». Наведено пропозиції щодо використання вітчизняного та іноземного досвіду демократизації державної кадрової політики в сучасній Україні.

Ключові слова: державна кадрова політика, цінність, суспільство, управління, державний службовець, кадровий менеджмент, принципи кадрової політики, реформи, історичний досвід, ментальність, нормативно-правова база, ринок праці, місцеве самоврядування, соціальні послуги, ефективна освіта.

V. V. Pryadko,

Rector Bukovyna State Finance and Economic University, Doctor of Economics, professor, Honored Worker of Ukraine

M. I. Piren,

Doctor of Social Sciences, Professor of Civil Service and Personnel Policy, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Honored Worker of Science of Ukraine,

head of the department of social work and personnel policies, Bukovina Finance and Economics University

EFFECTIVE PERSONNEL – AN IMPORTANT STATE VALUE TO THE IMPLEMENTATION OF REFORMS IN UKRAINE

The article examines the nature and role of the state personnel policy as a social phenomenon, important public value to the implementation of democratic reforms in modern Ukraine. The authors note the crisis of the state personnel policy, which not only requires cleaning for corruption and incompetence, but also new and innovative approaches.

At the lowest level in the personnel policy is personnel management; not created a nationwide system of human capital management; the country has no right to provide young people for the position on the principle of «first job» ... The authors give some suggestions for the use, in fact domestic and foreign experience of democratization of the state personnel policy in Ukraine.

Key words: state personnel policy, value, society, government, civil servant, personnel management, principles of personnel policy reform, historical experience, mentality, legal framework, labor, local government, social services, effective education.

В. В. Прядко,

ректор Буковинского государственного финансово-экономического университета, доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник образования Украины

М. И. Пирен,

доктор социологических наук, профессор кафедры государственной службы и кадровой политики, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины, заслуженный деятель науки и техники Украины, заведующая кафедрой социальной работы и кадровой политики, Буковинский финансово-экономический университет

ЭФФЕКТИВНАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА – ВАЖНЕЙШАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ РЕФОРМ В УКРАИНЕ

В статье рассмотрены сущность и роль государственной кадровой политики как общественного феномена, важнейшей государственной ценности для реализации демократических преобразований в современной Украине. Отмечают кризис государственной кадровой политики, преодоление которого предусматривает не только очистку органов власти за коррупционные действия и непрофессионализм, но и новые инновационные подходы.

Сделано ударение на то, что на низком уровне в системе кадровой политики находится кадровый менеджмент; не создана общегосударственная система управления человеческим капиталом; молодежи не предоставляется право на занятие должности по принципу «первого рабочего места». Приведены предложения по использованию отечественного и зарубежного опыта демократизации государственной кадровой политики в современной Украине.

Ключевые слова: государственная кадровая политика, ценность, общество, управление, государственный служащий, кадровый менеджмент, принципы кадровой политики, реформы, исторический опыт, ментальность, нормативно-правовая база, рынок труда, местное самоуправление, социальные услуги, эффективное образование.

Постановка проблеми. Проблема підвищення ефективності кадрової політики особливої актуальності набула останнім часом, коли актуалізується пом'якшення негативних наслідків трансформаційних процесів, а фактично йдеться про перспективи існування України – демократичної держави, здатної реалізувати національні інтереси та інтереси кожного громадянина. Силою, здатною подолати сучасні виклики, є кадрова еліта завдяки творчій реалізації в усіх сферах життєдіяльності українського суспільства.

Розвиток якісного, різнопрофільного елітного кадрового потенціалу держави є питанням національної безпеки України, її міжнародного іміджу, який значно знизився в процесі протистоянь політиків та з огляду на останні події, політичні протистояння із Росією та втрату Україною виробничих позицій у результаті кризових явищ у суспільстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми кадрів та кадрової політики завжди були предметом наукового аналізу та узагальнення відповідно до вимог часу, сфери діяльності, викликів суспільно-політичних процесів та виробничої діяльності. Кадрову проблему розробляє ряд науковців, а саме: В.Бакуменко, Н.Гончарук, С.Калашнікова, В.Ковбасюк, В.Олуйко, Л.Пашко, В.Прядко, О.Пухкал, С.Серьогін, В.Сороко, І.Сурай, Г.Щокін, О.Якубовський та ін.

Мета статті – дослідити сучасний стан державної кадрової політики в кризовому українському суспільстві та запропонувати нові підходи, що базуються на європейських цінностях, для ефективною реалізації демократичних реформ та подолання викликів глобалізації; соціально-політичну динаміку суспільних процесів.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Кадрова революція в епоху інноваційних технологій повинна стимулювати інтерес суспільства до інтелектуалізації кадрів, адаптації їх до вимог часу шляхом відповідної організації навчання молодих фахівців у вишах України.

Кадрове забезпечення є невід'ємним компонентом ефективного, динамічного розвитку будь-якої сфери життя суспільства. Так, ключовим чинником кадрового забезпечення системи соціальних послуг є довіра до кадрів, що працюють у владних структурах. Довіра народу до владних структур, рівень якої останнім часом значно понизився, є основним капіталом влади.

До проблем, що потребують невідкладного вирішення в системі державної кадрової політики в сучасній Україні, можна віднести:

- невідповідність системи кадрового управління в Україні вимогам менеджменту сьогодення. Внаслідок цього кадровий потенціал державних службовців центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування не забезпечує ефективного проведення системних реформ в українському суспільстві;

- наявність у суспільстві негативних соціальних процесів, зокрема пов'язаних зі старінням населення; незадовільні умови праці; застарілі технології виробництва; відсутність прозорих процедур для професійного зростання; низька зарплата, що призводить до безробіття та міграції найбільш підготовлених та досвідчених фахівців з України за її межі;

- недосконалість чинної нормативно-правової бази, яка регламентує державну кадрову політику, що породжує численні зловживання та тінізацію на сучасному ринку праці;

- відсутність надання права молоді на обіймання посади за принципом «першого робочого місця»;
- низьку підготовку кадрових служб та неефективність кадрового менеджменту в центральних органах влади та органах місцевого самоврядування. Через це до цього часу в Україні не створено загальнодержавної системи управління людським капіталом [18, с. 48].

Шляхів подолання кризових станів у системі державної кадрової політики існує багато. Необхідно їх вивчати та ефективно реалізувати. Нагальною є потреба у формуванні державного замовлення на фахівців. Пріоритетною метою при цьому може стати збалансування очікувань майбутніх фахівців, попиту на кваліфіковані кадри та можливостей українських ВНЗ створити умови для опанування студентами новітніх компетенцій. При цьому бажано краще використовувати світовий та європейський досвід. У цьому контексті дуже важливо не відмовлятися від надбань вітчизняного наукового досвіду, накопиченого в Україні. Проте слід зазначити, що не вистачає матеріальних можливостей для його реалізації.

Практика свідчить, що показниками ефективного формування та розміщення державного замовлення на підготовку кадрів є: рівень реалізації національних, регіональних та галузевих пріоритетів розвитку сфер виробництва й життєдіяльності особистості-професіонала, рейтинг навчального закладу; відповідність рівня заробітної плати випускників навчальних закладів рівню їх кваліфікації, відсоток працевлаштування випускників за обраною професією тощо.

Саме тому сьогодні відповідним структурам та їх керівному персоналу слід ґрунтовно підійти й до розробки як середньо-, так і довгострокових прогнозів потреби у кваліфікованих кадрах, особливо в депресивних районах та сільській місцевості. Це дасть змогу ефективно використовувати державні кошти на підготовку кадрів, тим самим значною мірою усунути очевидну незбалансованість між потенційними запитами молоді, потребами в кадрах ринку державних послуг та можливістю навчальних закладів надати ефективну освіту відповідно до вимог інформаційного суспільства знань.

Основними вимогами до підготовки кадрового резерву є: вивчення професійних особистісних якостей, здібностей та нахилів кандидатів, їх навчання за спеціальними програмами у відповідних закладах освіти; організація стажування для вироблення професійних умінь і навичок, набуття практичного досвіду.

Професійний розвиток фахівців, що зараховані до кадрового резерву, передбачає:

- систематичне навчання шляхом самоосвіти;
- періодичне навчання і підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном (за умови володіння мовою);
- участь у комунікативних заходах за відповідними напрямками діяльності;
- стажування в державних органах;
- виконання обов'язків за посадою та ін.

У 2012 р. в Україні було створено Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», який був покликаний стати механізмом добору, підготовки та залучення найбільш обдарованих громадян, особливо молоді України, до роботи у сфері державного управління. Передбачалося створити когорту молодих, професійно підготовлених людей, спроможних виступати провідниками інноваційних реформ в Україні. Гранична чисельність Президентського кадрового резерву мала становити 500 осіб. Але через зміни в суспільстві (революція гідності, терористично-сепаратистські дії на Донеччині) цей резерв припинив існування (вересень 2014 р.). Проте його слід відновити шляхом більш серйозного відбору та професійно-відповідальної організації (серйозні, потрібні заходи доводити до результату – результативності та ефективності).

Подібний спосіб формування та оновлення управлінської еліти був би перспективним, якщо перевести його на конкурсну основу. З цією метою необхідно підібрати прогресивну, творчу, патріотичну молодь, що відповідає потребам часу і реалізації демократичних змін, замість того, щоб набирати фахівців з інших країн (хоча і це іноді має сенс).

Реформатори повинні пройнятися духом українського народу, знати його історію, мову, культуру, традиції, розуміти український менталітет. Цього вимагає динаміка суспільного розвитку.

Прикладом успішних змін кадрової політики для України може слугувати «народний та державницький дух» керівництва Сінгапуру (його ідеолог і реалізатор Лі Куан Ю).

Керівництво країни не стало бездумно копіювати західний ліберально-демократичний шлях розвитку, проаналізувало принципові відмінності між «індивідуалізмом» Заходу та «соціальним колективізмом» Сходу, спираючись на найбільш позитивні особливості так званих європейських цінностей (неприйнятність корупції, «протестантська етика», індивідуальний розвиток і безпека, права людини) і водночас не відмовляючись від природних для Сходу «військових цінностей» (колективізм, відчуття солідарності та єдності народу, «конфуціанська етика», принцип переваги безпеки соціуму над індивідуальною безпекою, повага до старших тощо) [6, с. 8].

Як відомо, перешкодою для демократичних перетворень є корупційна складова, тому головною вимогою міжнародної спільноти, яка має бути гарантією і передумовою реформ в Україні, є боротьба з корупцією.

Одним з важливих кроків в оздоровленні кадрового складу державного апарату має стати Закон України «Про очищення влади» від 16 вересня 2014 р. № 1682-VII [13]. Однак практика застосування Закону України «Про очищення влади» показала, що внаслідок його прийняття багато професіоналів, які пройшли відповідну підготовку у сфері державного управління, не завжди призначалися на відповідні посади. Причому провин багатьох люстрованих осіб у порушеннях прав людини не завжди була доведена.

Стан кадрового забезпечення державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що забезпечують виконання Українською державою своїх функцій на сучасному етапі, є незадовільним. Відчувається гостра потреба у кваліфікованих кадрах, загально визнаною є «криза керівників», особливо середньої ланки. Проте на фоні безробіття існує дефіцит професійних кадрів. Спостерігаються тенденції до депопуляції, старіння, зубожіння населення, міграції кваліфікованої робочої сили за кордон, маргіналізації підготовлених фахівців, не задоволених умовами праці, а також відсутність стимулів до професійного розвитку в більшості медичних установ, організацій країни.

Зокрема, потребує негайного розв'язання проблема вироблення національної кадрової політики у сфері охорони здоров'я в Україні в трансформаційний період, оскільки від наявності професійних кадрів передусім залежить якість надання медичної допомоги та профілактичної роботи (відомо, що в Україні смертність вища, ніж народжуваність).

Основними недоліками кадрового забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні є такі:

- недостатня укомплектованість і забезпеченість профільними медичними кадрами, а також їх неефективне використання;
- регіональна та галузева диспропорції кадрового забезпечення; зниження рівня кваліфікації кадрів;
- неефективність механізмів державного регулювання кадрової політики охорони здоров'я;
- недосконала система планування кадрового складу охорони здоров'я;
- відсутність мотивації та зацікавленості в покращанні результатів діяльності медичних працівників;
- недостатній досвід та роль управлінської ланки у цій сфері тощо.

Ураховуючи викладене, необхідно вжити першочергових заходів щодо вдосконалення інституційного механізму реалізації державної кадрової політики в галузі охорони здоров'я, прийняти відповідну Концепцію державної політики, адаптованої до національних реалій її здійснення.

Для успішної реалізації державної кадрової політики необхідно дотримуватися таких принципів:

- *стратегічного*, що передбачає визначення загальнодержавної стратегії, спрямованої на пошук, професійне навчання, розподіл, раціональне використання, підвищення кваліфікації, забезпечення соціальними гарантіями та відтворення людського капіталу України. Дотримання цього принципу забезпечується шляхом вжиття послідовних заходів щодо оптимального використання кадрового потенціалу країни з метою ефективної реалізації національних інтересів та гарантування національної безпеки держави;

- *системного підходу* та послідовності реалізації державної кадрової політики, який забезпечується шляхом державної підтримки кадрових процесів в Україні;

- *законності та демократичності* в процесі прийняття кадрових управлінських рішень та результативності створення творчої конкуренції;

- *конкурентності та обґрунтованості заходів* щодо раціонального використання людського капіталу в Україні;

- *нормативно-правового забезпечення* шляхом розробки нормативно-правових актів та вдосконалення національного законодавства;

- *розвитку людського капіталу* та використання людських ресурсів у всіх сферах;

- *дотримання прав і свобод людини* на вільний вибір професії та трудової діяльності;

- *наукового забезпечення*;

- *відкритості* та інформаційної доступності [8; 9; 14; 18].

Таким чином, державна кадрова політика є найважливішим фактором збереження та зміцнення держави.

Проте тривалий час у кожному працівникові керівники вбачали лише слухняного виконавця своїх вказівок. Сьогодні, в епоху відкритих суспільств, характер трудової діяльності змінився: пріоритетними стають такі ознаки фахівця, як інновації, творчість, професіоналізм, ефективність, результативність, а також випереджальний характер пропозицій нового продукту, що відповідає вимогам економічності, вигідності, корисності, естетичності. Тому необхідно виробити нові ідеї, принципи і технології вирішення кадро-

вих питань, які б відображали сучасні потреби, можливості управлінської культури і практики демократичного розвитку суспільства.

Основними чинниками, які слід враховувати в процесі реалізації державної кадрової політики в Україні, мають бути:

- спрямованість на забезпечення потреб людини;
- пріоритетність національних інтересів;
- професіоналізм і компетентність; поєднання повноважень та відповідальності;
- політична і релігійна нейтральність;
- відкритість і прозорість;
- урахування місцевих та регіональних особливостей;
- використання передового зарубіжного та вітчизняного досвіду;
- формування нової управлінської національної культури;
- виховання і підготовка нової генерації кадрів, нової еліти (меритократів); гарантування прав і свобод фахівцям.

Основними напрямками підвищення ефективності кадрової політики та результативності роботи кадрів є: ефективне кадрове забезпечення державної служби; служби в органах місцевого самоврядування, а також підприємств, установ та організацій.

Висновки. На межі ХХ–ХХІ ст. перед урядами багатьох держав, у тому числі й України, стала необхідність підвищення якості державної кадрової політики і скорочення чисельності державних службовців. Це передбачає пошук нових напрямів реформування у сфері кадрового забезпечення, які тісно пов'язані з духовністю, моральною відповідальністю, компетентністю, професіоналізмом, патріотизмом кадрів. Невід'ємною складовою кадрового забезпечення є відповідна мережа освітніх та наукових закладів, покликаних задовольняти потреби у високоякісних освітніх та наукових послугах, готувати кваліфікованих, здатних інноваційно мислити, професіоналів.

Успішність проведення реформ в Україні залежить від професійної компетентності, моральності, бажання до самовдосконалення і службового зростання кадрів. Нові реалії вимагають від кадрового персоналу всіх рівнів уміння знаходити нестандартні рішення, відстоювати свої погляди, гнучкості, комунікабельності, вміння висловлювати незалежні судження, чіткої громадянської позиції, почуття власної гідності. Саме такі кадри, що здатні до ризику, інновацій, пов'язаних з реалізацією реформ з метою впровадження демократичних змін та наближення України до стандартів Європейського Союзу, сьогодні запотребовані в Україні.

Список використаних джерел

1. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія і практика : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 342 с.
2. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна]. – К. : НАДУ, 2012. – 72 с.
3. Державна служба зайнятості України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dcz.gov.ua/statdata/catalog/document?td=350805>
4. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К. ; Львів : Сполом, 2011. – 216 с.
6. Лоссовський І. Як Сінгапур став оазисом «першого світу» / І. Лоссовський // День. – № 137. – 2015. – 4 серп. – С. 8.
7. Олуйко В. М. Кадрові процеси у державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.

References

1. Goncharuk N. T. Upravlnnyia kerlvnim personalom u sferi derzhavnoyi sluzhbi UkraYini: teoriya i praktika 6 monograflya / N. T. Goncharuk. – D.: DRIDU NADU, 2012. – 342 s.
2. Derzhavna kadrova polittika v UkraYini: stan, problemi ta perspektivi rozvitku: nauk. dop. / avt. kol. : Yu.V. Kovbasyuk, K.O. Vaschenko, Yu.P. Surmln ta ln.; [za zag. red. Yu.V. Kovbasyuka, K.O. Vaschenka, Yu.P. Surmlna]. – K.: NADU, 2012. – 72 s.
3. Derzhavna sluzhba zaynyatosti UkraYini [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://www.dcz.gov.ua/statdata/catalog/document?td=350805>.
4. Kalashnikova S.A. Osvitnya paradigma profesionallzatsiyi upravlnnyia na zasadah llderstva: monograflya / S.A. Kalashnikova. – K.: KiYivsk. un-t lmenl Borisa Grlnchenka, 2010. – 380 s.
5. Karamushka L.M., Moskalov M.V. Psihologlya pldgotovki maybutnlh menedzherlv do upravlnnyia zmlnami v organizatsiyi : monograflya / L. M. Karamushka, M.V. Moskalov. – K.-Lviv: Spolom, 2011. – 216 s.
6. Lossovskiy I. Yak Slingapur stav oazisom «pershogo svltu». Den №137, vltvorok 4 serpnuya 2015. – S. 8.
7. Oluyko V.M. Kadrovi protsesi u derzhavnomu upravlnnl UkraYini: stan i perspektivi rozvitku : monograflya. – Hmelnitkiy: Vid-vo HUUP, 2005. – 326 s.

8. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – 236 с.
9. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія / М. І. Пірен. – К. : Талком, 2014. – 253 с.
10. Пірен М. І. Елітологія : підручник / М. І. Пірен. – К. : Талком, 2014. – 312 с.
11. Пірен М. І. Менеджмент і маркетинг у діяльності державної влади : навч. посіб. / М. І. Пірен. – К. : Талком, 2013. – 210 с.
12. Про затвердження плану заходів на 2013–2016 роки щодо реалізації Стратегії реформування системи надання соціальних послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 берез. 2013 р. № 208-р // Офіц. вісн. України. – 2013. – 19 квіт. (№ 28).
13. Про очищення влади [Електронний ресурс] : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682-VII. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/1682-2014>
14. Про стратегію державної кадрової політики України на 2011–2020 роки [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>
15. Про стратегію соціального розвитку «Україна 2020» [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>
16. Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми теорії та методології управління : монографія / В. В. Прядко; НАН України. Рада по вивч. продукт. сил України. – К. : Наук. думка, 2003. – 281 с.
17. Сурай І. Цінності в системі механізмів формування й розвитку еліти в державному управлінні / І. Сурай // Вісн. НАДУ. – 2012. – № 3. – С. 43–50.
18. Сурмін Ю. П. Кадрова революція в Україні: сутність, проблеми, напрями розгортання / Ю. П. Сурмін // Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: становлення та розвиток : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 29 трав. 2015 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, А. І. Семенченка, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2015. – 404 с.
19. Титаренко Т. М. Испытание кризисом. Одиссея преодоления / Т. М. Титаренко. – К. : Людопринт Украина, 2009. – 277 с.
20. Фурман А. Психокультура української ментальності / А. Фурман. – Тернопіль : Екон. думка, 2002. – 132 с.
21. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : учебник / Г. В. Щекин. – 5-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2004. – 280 с.
8. Pashko L.A. Lyudskl resursi u sferl derzhavnogo upravlnnnya: teoretiko-metodologlchnl zasadi otslnyuvannya : monograflya / L.A. Pashko. – K. : Vid-vo NADU, 2005. – 236 s.
9. Plren M.I. Derzhavna kadrova polltika: shlyahi elltizatslYi. [navchalne vidannya] : Monograflya / M. I. Plren. – K.: «Talkom», 2014. – 253 s.
10. Plren M.I. Elltologlya: pldruchnik. – K.: «Talkom», 2014. – 312 s.
11. Plren M.I. Menedzhment I marketing u dlyalnosti derzhavnoYi vladi: navch. poslb. / M.I. Plren. – K.: «Talkom», 2013. – 210 s.
12. Pro zatverdzhennya planu zahodlv na 2013-2016 roki schodo reallzatslYi StrateglYi reformuvannya sistemi nadannya sotslalnih poslug : [Rozporyadzhennya Kabinetu Mlnlstrlv UkraYini vld 13 bereznya 2013 r. №208-r.] // Ofits. vlsn. UkraYini. – 2013. – 19 kvlt. (№28).
13. Pro ochischennya vladi [Elektronniy resurs] : Zakon UkraYini vld 16 veresnya 2014 r. – №1682 – VII. – Rezhim dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/1682-2014>.
14. Pro strateglyu derzhavnoYi kadrovoYi polltiki UkraYini na 2011-2020 roki: Ukaz Prezidenta UkraYini vld 1 lyutogo 2012 r. № 45/2012 [Elektronnik resurs]. – Rezhim dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua/go/45/2012>.
15. Pro strateglyu sotslalnogo rozvitku «UkraYina 2020» [Elektronniy resurs] : Ukaz Prezidenta UkraYini vld 12 slchnya 2015 r. № 5/2015. – Rezhim dostupu: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#n10>.
16. Pryadko V.V. Ekonomlchna efektyvnlst virobnytstva: problemi teorlYi ta metodologlYi upravlnnnya : Monogr. / V. V. Pryadko; NAN UkraYini. Rada po vivch. produkt. sil UkraYini. – K. : Nauk. dumka, 2003. – 281 s.
17. Suray I. Tslnnostl v sisteml mehanlzmlv formuvannya y rozvitku ellti v derzhavnomu upravlnnl / I. Suray // Vlsnik NADU. – 2012. - № 3. – S. 43-50.
18. Surmln Yu.P. Kadrova revolyutslya v UkraYini: sutnlst, problemi, napryami rozgortannya / Institutslyne zabezpechennya kadrovoYi polltiki u derzhavnomu upravlnnl: stanovlennya ta rozvitok : Materlali schorlch. Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mlzhnar. uchastyu (KlYiv, 29 trav. 2015 r.) / za zag. red. Yu.V. Kovbasyuka, A.I. Semenchenka, S.V. Zagorodnyuka. – K.: NADU, 2015. – 404 s.
19. Titarenko T.M. Ispytanie krizi som. Odisseya preodoleniya / T. M. Titarenko. – K.: Lyudoprint Ukraina, 2009. – 277 s.
20. Furman A. Psihokultura ukraYinskoYi mentalnostl : Naukove vidannya. – Ternopl: Ekonomlchna dumka, 2002. – 132 s.
21. SchYokin G.V. Osnovy kadrovogo menedzhmenta : Uchebnik. – 5-e izd., stereotip. – K.: MAUP, 2004. – 280 s.