

3. Європейські орієнтири адміністративного реформування в Україні: Монографія / За заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князєва; Кол. авт.: В. Д. Бакуменко (кер. автор. кол.), Л. М. Гогіна, І. В. Козюра, С. О. Кравченко, Ю. Г. Кальниш, Л. Г. Штика. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – 172 с.

4. Колісниченко Н. М. Державна служба в Європейському союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні. Навч. посібник / За загальною ред. М. Бойцуна, О. Рудіка, Я. Мудрого. – К.: Міленіум, 2009. – 248 с.

5. Конституція України, прийнята на V сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р.

6. Офіційний веб-сайт головного управління державної служби // www.guds.gov.ua/

7. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки // Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. N 746// <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=746-2004-%EF>.

8. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. //Вісник державної служби України. – 2000. – № 1. – С. 6–13.

9. Про державну службу: Закон України від 16.12.1993 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.

10. Система державної служби в країнах з Федеральним типом адміністративно-державного управління (Німеччина, США) // інтернет-джерело // http://www.pravo.vuzlib.net/book_z1266_page_114.html.

11. Тойбнер В. Адміністративная структура Германии // Вестник государственной службы. – 1993. – № 7. – С. 53.

12. Указ Президента України Про Концепцію адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського союзу від 05.03.2004 року // <http://www.kmu.gov.ua>.

кажучи, вузького та широкого (більш системного) поглядів на зміст професійної придатності, які, на наш погляд, все ж не розкривають її розуміння як системного явища, яке однаковою мірою не залежить лише від суб'єктивних особистісних якостей працівника, яким би широким чи вузьким не був перелік цих якостей. У процесі формування професійної придатності кадрів важливу роль відіграють об'єктивні фактори.

☞ Суб'єктивний підхід до визначення змісту поняття «професійна придатність», який полягає у розробці тих шаблонів, переліків, профілів компетентностей, різноманітних професійно важливих якостей, лише певною мірою наблизив учених до розуміння того, що професійна придатність, формується й завдяки впливу на неї зовнішніх (об'єктивних) факторів, які можуть змінювати динаміку, та власне, сформованість професійної придатності протягом певного відрізка професійної діяльності. Основними факторами формування та розвитку професійної придатності, на наш погляд, є соціальне, культурне (або соціокультурне), академічне та професійне середовища, взаємодія яких є потужним об'єктивним фактором процесу професіоналізації та розвитку професійної мобільності будь-якого персоналу.

☞ Мета статті – визначення змісту опорного поняття «професійна придатність» та обґрунтування факторів формування професійної придатності персоналу, зокрема, у кадрів Державної служби України. Для досягнення мети автором поставлено вирішення наступних дослідницьких завдань: здійснити аналіз сучасних тлумачень поняття «професійна придатність»; сформулювати опорні поняття «професійна придатність», «професійна придатність державного службовця»; за допомогою реалізації моделі об'єкт-суб'єктної взаємодії в процесі професіоналізації кадрів визначити об'єктивні та суб'єктивні фактори формування професійної придатності державних службовців; розробити теоретичні основи та пропозиції стосовно формування професійної придатності кадрів Державної служби в Україні.

☞ Українськими та зарубіжними дослідниками розроблено багато тлумачень поняття «професійна придатність». Так, російський дослідник А. Кібанов професійну придатність розуміє як «спроможність до кваліфікованої праці певної професії, тобто спроможність до конкретного виду праці, який вимагає спеціальної підготовки [24, с. 30], наголошуючи, таким чином, на компетентнісному вимірі професійної придатності. Схожа позиція сформована на розумінні професійної придатності у її поєднанні з професійною компетентністю, коли оцінюють професійно-кваліфікаційний рівень персоналу [25, с. 71]. Професійну придатність дослідники також називають «загальною здатністю до управлінської діяльності» [18, с. 237], а її основою вважають лише «як мінімум, стан здоров'я і вихованість працівника» [5, с. 152]. Але навіть ці наведені якості або характеристики особи (кандидата на посаду в державній службі) під час здійснення добору на Державну службу в Україні не беруться до уваги. Очевидно, що незадовільний рівень сформованості професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності кадрів та їхнє стрімке погіршення обумовлено тим, що доступ на Державну службу в Україні, по суті, не обмежений для будь-якої людини з дипломом про вищу освіту.

☞ Інші науковці поняття «професійна придатність» вживають разом з поняттями «соціально значущий інтерес» [9, с. 31], «чіткий професійний інтерес» [10,

УДК 35.086

Ігор Шпекторенко

ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПРИДАТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті здійснено аналіз сучасних тлумачень поняття «професійна придатність кадрів», визначено об'єктивні та суб'єктивні фактори її формування, удосконалено теоретичні підходи до формування цієї важливої якості кадрів органів державної влади.

Ключові слова: професійна придатність, професіоналізм, професійна мобільність, державна служба.

☞ На сьогодні у науковій літературі поняття «професійна придатність» формулюється неоднаково. Аналіз наукового доробку вітчизняних та зарубіжних дослідників кадрового менеджменту, державної та публічної служб вказує на існування у науці, умовно

© Шпекторенко І.В., 2011.

с. 105], «значний внутрішній потенціал» [21, с. 102], «етичні характеристики» [19, с. 127], «інтерес до навчання» [26, с. 340], що вказує на тісне поєднання професійної придатності з комплексом інших ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей кадрів, які, у свою чергу, взаємопов'язані.

Наразі у державно-управлінській науці поки що відсутні конкретні критерії, норми та стандарти професійної придатності кадрів державної служби. Значною мірою це відбувається й через те, що спектр необхідних професійно-кваліфікаційних та особистісних якостей всіх посад державної служби з урахуванням їхньої галузевої, регіональної, функціональної, посадової спрямованості є надто широким, специфічним. Наприклад, А. Почтовюк використовує термін «критерії професійної службової відповідності» щодо добору (відбору), оцінювання та просування державних службовців на підставі їх заслуг та досягнень [15, с. 233]. Інші дослідники вказують, що у визначенні професійної придатності основним фактором залишається особиста відданість керівникові та «рекомендації» вищого керівництва [7, с. 183; 21, с. 100], а «наявність диплома є важливим критерієм при прийнятті на роботу» [6, с. 148], «стосовно державних службовців їх професіоналізм передбачає, перш за все, наявність вищої освіти (кваліфікації спеціаліста чи магістра), за спеціальністю відповідно до сфери управління» [8, с. 23].

У науковій літературі серед іншого справедливо вказується, що «загальне завдання відбору службовців полягає у визначенні потенціалу придатності претендентів» [14, с. 223], тобто підкреслюється важливість процедури їхнього оцінювання та конкретного змісту, спрямованості останньої; «їх знань, умінь, навичок, психофізіологічних, реальних можливостей людини, стану здоров'я – як фізичного, так і психічного, культури, гігієни...» [17, с. 71]. Науковці підкреслюють важливість оцінювання у тому числі й таких якостей кадрів: наявність професійно важливих якостей, рівень підготовки (загальної та спеціальної), стан здоров'я, функціональні (психічні, фізіологічні та ін.) спроможності людини, рівень задоволеності людини процесами і результатами своєї праці, ідейний і моральний профіль, моральні якості [2, с. 192-193]. Отже, очевидним є те, що в оцінці професійної придатності, як і професіоналізму та професійної мобільності в цілому, компетентнісні характеристики кадрів повинні пов'язуватися насамперед з комплексом ціннісно-орієнтаційних якостей, до комплексу яких можна, за необхідністю, включити й психікофізіологічні та інші якості.

Л. Пашко розглядає професійну придатність як важливу оцінку якостей особи не лише під час добору на службу, а й під час оцінювання на посаді [12, с. 116], В. Ребкало і М. Пірен професійну придатність державних службовців визначають як «потенціал професійного розвитку» [18, с. 110], В. Полтавський – як «потенційні ділові можливості працездатної та здібної людини» [13, с. 83], В. Токовенко – як «комплекс особистісних якостей» [22, с. 291]. Група інших дослідників наголошує на необхідності врахування при вимірюванні професіоналізму дотримання професійно-етичних та моральних норм, що дасть можливість адекватно оцінити рівень професійної придатності державного службовця [11, с. 20]. Перед нами постає завдання не лише узагальнення наукового доробку вчених з проблеми змісту професійної придатності, а й конкретизації критеріїв визначення професійної придатності державних службовців, професійно-кваліфікаційних та інших характеристик

кадрів як для їхнього добору (відбору) на Державну службу, так і професійного розвитку у ній.

Сучасні дослідники схильні розглядати професійну придатність як динамічну якість [23, с. 237-238]. Завдання системи освіти М. Івашов вбачає у підготовці профпридатних працівників, які чітко володіють певними знаннями, навичками, вміннями. Саме це визначає, якою мірою кожна освітня система спроможна адекватно реагувати на зміни світового ринку праці [3, с. 58]. Отже, М. Івашов доводить про те, що на формування професійної придатності впливає академічне середовище як об'єктивний фактор. В Японії кадрові служби починають працювати з молоддю, коли вона ще вчиться в університетах [1, с. 13]. На необхідності профорієнтаційної роботи та відбору учнів для управління ще у шкільний період, «допрофесійне» поглиблене вивчення потреб та інтересів особистісної спрямованості майбутнього спеціаліста, внутрішніх мотивацій, які зумовили його бажання пов'язати свою професійну діяльність з певною професією, схильності і здатності, все частіше наголошують українські науковці [3, с. 164; 20, с. 209-210]. Розуміння змісту поняття «професійна придатність», на наш погляд, має спиратися на значно більший комплекс якостей та факторів.

У цьому сенсі цікавою є думка Ф. Хміля, що професійна придатність може як підвищуватися, так і знижуватися у процесі трудової діяльності людини [25, с. 73], що ще раз доводить на її залежність від не лише від рівня сформованості суб'єктивних факторів процесу професіоналізації персоналу, а й від впливу об'єктивних, необхідності їхнього постійного моніторингу, корекції упродовж всього періоду професійного розвитку людини. Професійна придатність не надається людині один раз на все життя, а може змінюватися в залежності від взаємодії індивіда з певним середовищем (або їх сукупністю), в яких професійне середовище, з позиції теми даної статті, має виступати визначальним. Як бачимо, науковці часто дотримуються переважно вузьких тлумачень поняття «професійна придатність», наголошуючи у ньому лише на окремих суб'єктивних, нерідко надто узагальнених аспектах індивідуальної та групової, професійної та посадової діяльності працівників різних видів професійної діяльності, включаючи й працівників сфери державного управління. З іншого боку, аналіз змісту поняття «професійна придатність» доводить, що воно є складнокомпонентним, пов'язане з іншими якостями людини, серед яких, на нашу думку, найбільше значення посідають ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості кадрів. Причому останні мають формулюватися, формуватися та оцінюватися, беручи до уваги зміст посадової компетенції працівника. Професійна придатність може змінюватися протягом усієї професійної діяльності, вона залежить від конкретних умов здійснення останньої у конкретному професійному середовищі державного органу, органу місцевого самоврядування, організації, установи, закладу, значним чином впливаючи на рівень сформованості таких якостей персоналу як професійна компетентність, професійна культура, професійно важливі якості, професіоналізм, професійна мобільність, професійний досвід. З іншого боку, професійне середовище тісно пов'язане з соціальним, академічним, соціокультурним середовищами як об'єктивними факторами формування професійної придатності, які охоплюють всі періоди життя, соціального, культурного (або соціокультурного), освітнього розвитку людини упродовж її буття.

Спрощене розуміння призводить до нерозуміння працездатності, як системного та комплексного фено-

мена процесу професіоналізації, особливо для такої інтелектуальної сфери професійної діяльності, якою є державна служба. Очевидно, що недостатнє розуміння й значення змісту професійної придатності вже призвело до того, що серед опитаних нами державних службовців Дніпропетровської, Донецької, Кіровоградської, Запорізької областей, яке відбулося у 2007 році, середній та низький рівні інтелекту мають 8,1%. На наш погляд, отримані дані вказують на необхідність кардинального оновлення процедури відбору на Державну службу, аби вона акумулювала в собі найбільш розумних, компетентних, освічених та вихованих кадрів, припинення процесу перетворення державної служби на масову професію. Очевидно, що заручником такої розбіжності у визначенні змісту поняття «професійна придатність» стала й нормативно-правова база з проходження Державної служби в Україні, яка не використовує поняття «професійна придатність» взагалі. Всупереч поширеній думці, що управлінська діяльність вимагає від людини чималих інтелектуальних здібностей, високого рівня сформованості знань, умінь та навичок, відомий ще з часів давньогрецького філософа Платона, Державна служба в Україні відповідно до ст. 4 Закону України «Про Державну службу» сьогодні є доступною для всіх громадян [16]. Про визначення, оцінювання професійної придатності як найголовніший етап або компонент професійного відбору (добору) на Державну службу, яку потрібно здійснювати, у Законі мова не йде. Отже, бачимо, що поняття «професійна придатність» вимагає системного розуміння та тлумачення, структуризації.

У нашій країні важливість оцінювання професійної придатності не зникає навіть тоді, коли отримана вища освіта державного службовця повністю відповідає профілю роботи. Специфіка, на наш погляд, полягає у тому, щоб виявити, які саме якості державного службовця є позитивно сформованими у досить широкому діапазоні, оскільки час, необхідний для формування професійної придатності на державній службі, суттєво залежить від природних даних індивіда (здатностей та здібностей), його ціннісно-орієнтаційних якостей, внутрішньої мотивації, самоідентифікації, наявного професійно-кваліфікаційного рівня. Велику роль у професійному становленні державного службовця відіграють системи професійної освіти (навчання), професійного виховання, які повинні гнучко й оперативно реагувати не тільки на індивідуальні професійні та освітні потреби кадрів, а й на потреби державних органів у професійній культурі кадрів, ефективній реалізації їхніх повноважень.

Мета визначення професійної придатності як на державній службі, так і в інших сферах професійної діяльності людини – раціональний відбір (добір), використання та розробка адекватних заходів для професійного розвитку кадрів з обов'язковим урахуванням його загальних та специфічних якостей, які в цілому відображаються на сформованості ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних характеристик кадрів. Окрім рівня наявної освіти, професійної компетентності, ціннісних та моральних характеристик людини, її інтелектуального потенціалу, сучасне розуміння професійної придатності вимагає її орієнтації як на суб'єктивні, так і на об'єктивні фактори її формування.

З позиції даної статті, професійна придатність – це комплекс якостей індивіда, який необхідний для посадової та професійної діяльності, професійного розвитку і подальшої результативної праці в тій або іншій професійній сфері. Це – міра відповідності особистісних та професійних якостей індивіда, його знань, умінь та

навичок як вимогам професії в цілому, так і вимогам посадової компетенції, його спроможність виконувати відповідні професійні та посадові функції, завдання. Особистісні та професійні якості державного службовця відображаються у комплексі його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей як суб'єктивних факторів формування професійної придатності. До ціннісно-орієнтаційних якостей кадрів варто віднести професійну працездатність, професійну спрямованість особи, професійні наміри, професійний поклик, професійні інтереси особи, професійні очікування та професійну задоволеність. З урахуванням компетентнісних якостей, а саме: здатностей та здібностей, професійно важливих якостей, професійної навчаємості (або здібності до професійного навчання), професійної компетентності та професійного досвіду, ми отримуємо широке розуміння поняття «професійна придатність». Професійна придатність – важлива якість професійно мобільного персоналу. Комплекс ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей працівника безпосередньо впливає на динаміку розвитку професійної придатності як важливої якості професіонала. Нехтування такими показниками в оцінюванні кандидатів на посади державної служби лише при доборі на службу може довести ту чи іншу міру невідповідності людини стандартам (показникам) професійної придатності, а під час професійної діяльності – негативно впливати на її морально-психологічний або психічний стан та професійну діяльність в цілому. У цьому сенсі актуальною є думка І. Нинюк, яка виділяє два рівні якостей, якими повинен володіти державний службовець: перший – первинні, властиві людині, яка претендує на Державну посаду, і другий – набуті, що формуються у процесі виконання посадових обов'язків [8, с. 45]. Отже, це ще раз доводить про те, що різні рівні сформованості професійної придатності відносяться до різних періодів професійного розвитку людини, а відтак залежать від об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Недостатній рівень сформованості професійної придатності об'єктивно сприяє професійній деформації, яка може виникнути не лише через фізичну та психічну втому, нудьгу і монотонність, рутинність праці, а отже, а й через внутрішню ціннісно-орієнтаційну та компетентнісну непідготовленість людини до професії, посадової діяльності, відсутність функції добору (відбору), професійно-орієнтаційної, оцінювальної, мотивуючої, адаптуючої, виховної, активізуючої, навчальної функції професійного середовища, які, підкреслимо, тісно взаємопов'язані.

✦ Таким чином, з позиції професійного розвитку людини професійна придатність – це потенціал, ціннісне ставлення та компетентнісна відповідність працівника роботі за своєю професією (фахом) і кваліфікацією чи за іншою адекватною їй професією відповідно до посади в певному державному органі (професійному середовищі). У допрофесійний період ця якість означає досить високий рівень сформованості як ціннісно-орієнтаційних та достатній рівень сформованості компетентнісних якостей як суб'єктивних факторів. Причому у момент відбору (добору) кандидата на посаду компетентнісний блок якостей може бути сформованим неповністю. Безпосередньо у процесі професійної діяльності на подальше формування професійної придатності об'єктивно впливає професійне середовище з його функціями професійних орієнтації, відбору (добору), оцінювання, адаптації, мотивації, активізації, навчання та виховання. Час, необхідний для формування професійної придатності в певній галузі, суттєво зале-

жить від природних даних особистості, її мотиваційного профілю, сформованості наявної професійної компетентності, ціннісних, орієнтаційних, мотиваційних, потребнісних компонентів, а також функцій професійного середовища. Професійна придатність – не лише ціннісно-орієнтаційна та компетентнісна готовність людини до професійної діяльності, а й результат якісного професійного добору (відбору) та сприятливого для розвитку професійного середовища. З позиції професіоналізації як складової процесу соціалізації людини професійна придатність зумовлюється впливом на неї соціального, культурного (або соціокультурного), академічного та професійного середовищ. Професійно придатна людина має більший потенціал для професійного розвитку та розвитку власної професійної мобільності, ніж та, що володіє цією якістю меншою мірою.

Література.

1. Дайджест: кадровая политика и управление персоналом: Проблемы лидерства и кадровые технологии / под общ. ред. В. М. Мартыненко. – Х. : Константа, 2006. – 224 с.
 2. Зайцева Т. В. Управление персоналом : учебник / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2006. – 336 с.
 3. Івашов М. Деякі назрілі організаційно-економічні проблеми зарубіжних систем освіти та шляхи їх розв'язання / М. Івашов // Вісн. УАДУ. – 1996. – № 3. – С. 58–72.
 4. Івашов М. Сучасні особливості реалізації профорієнтації як складової соціальної технології у промислово розвинутих країнах / М. Івашов // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 163–175.
 5. Квітко Л. Проблеми культури здоров'я працівників сфери управління / Л. Квітко, О. Команєва // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., Київ, 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 152–156.
 6. Козак І. Методика оцінки управлінського персоналу / І. Козак // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 20 січ. 2006 р. : у 2 ч. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 146–151.
 7. Ласійчук О. Реформування регіональної державної кадрової політики / О. Ласійчук // Акт. пробл. держ. упр. в Україні : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 20 січ. 2006 р. : у 2 ч. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Ч. 1. – С. 182–184.
 8. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / І. І. Нинюк ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 162 с.
 9. Новикова М. Ринок праці державних службовців як сегмент національного ринку праці (теоретико-методологічні основи) / М. Новикова // Упр. суч. містом. – 2003. – № 7 – 9 (11). – С. 30–36.
 10. Олуйко В. До питання кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування / В. Олуйко, Л. Смішко // Упр. суч. містом. – 2003. – № 1/1 – 3 (9). – С. 104–109.
 11. Організаційна культура : навч.-метод. посіб. навч. дисц. «Філософські засади державного управління» / уклад. : Т. Е. Василевська, В. М. Князєв, А. В. Ліпенцев. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 32 с.
 12. Пашко Л. Оцінювання державних службовців як запорука ефективності державної служби / Л. Пашко // Упр. суч. містом. – 2003. – № 1 – 3 (9). – С. 113–118.
 13. Полтавський В. Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні / В. Полтавський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 80–85.
 14. Полюга З. Державне управління: проектування посад та формування резерву кадрів / З. Полюга //
- Ефект. держ. упр. : зб. наук. пр. ЛРІДУ при Президентові України. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 4. – С. 221–228.
15. Почтовюк А. Регіональні аспекти підбору кадрів для державної служби України / А. Почтовюк // Упр. суч. містом. – 2004. – № 1. – 3 (13). – С. 229–235.
 16. Про Державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490.
 17. Проблеми розвитку і вдосконалення державної служби (Роб. гр. V) // Міжнар. симпозіум «Адмін. реформа в Україні», Київ, 26–28 лист. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 64–72.
 18. Ребкало В. Психологічні чинники розвитку управлінських навиків особистості державного службовця в Україні / В. Ребкало, М. Пірен // Вісн. УАДУ. – 1999. – № 4. – С. 235–243.
 19. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи : монографія / за заг. ред. М. І. Мельника. – К. : Нора-прінт, 2002. – 160 с.
 20. Романець З. О. Формування професійної Я-концепції державного службовця / З. О. Романець // Дем. стандарти проф. навчання та діяльності пул. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. : у 2 ч. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 208–211.
 21. Серьогін С. Кадрові проблеми адміністративної реформи / С. Серьогін // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 1. – С. 99–103.
 22. Токовенко В. Особистісний потенціал політика як передумова ефективного політичного керівництва / В. Токовенко // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 4. – С. 291–296.
 23. Толочек В. А. Современная психология труда : учеб. пособие / В. А. Толочек. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 432 с.
 24. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
 25. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. ВНЗ / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
 26. Хопіна О. Кар'єрне зростання нової генерації управлінських кадрів / О. Хопіна // Акт. пробл. держ. упр. на новому етапі державотворення : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2005 р. : у 2 т. – К. : Вид-во НАДУ, 2005. – Т. 1. – С. 340–341.