

УДК 35.08:17.022.01



КАДРОВИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ДЕРЖАВИ

P. I. Storozhev,
*аспірант кафедри парламентаризму та політичного менеджменту,
Національна академія державного управління при Президентіві України*

У статті розкрито організаційно-правові та соціально-психологічні аспекти кадрового механізму формування позитивного іміджу держави, в основі якого лежить система нормативно-правового, організаційного, психологічного забезпечення добору/відбору, оцінювання та спеціальної підготовки керівних кадрів у сучасних умовах розвитку Української держави і суспільства на засадах людиноцентризму, гуманізму та демократії.

Ключові слова: кадровий механізм, позитивний імідж держави, система підготовки керівних кадрів.

R. I. Storozhev,
*Ph.D student of the Parliamentarism and Political Management Department,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

PERSONNEL OF THE MECHANISM OF THE FORMATION OF A POSITIVE IMAGE OF THE STATE

The article reveals the organizational-legal and socio-psychological aspects of regular personnel of the mechanism of the formation of a positive image of the State, based on the system of the improvement of the training of commanding personnel in modern conditions of development of the Ukrainian State and society on the basis of lûdinocentrizmu, humanism and democracy.

Key words: personnel mechanism, personnel, a positive image of the State, the system of preparation of managerial.

P. И. Сторожев,
*аспірант кафедры парламентаризма и политического менеджмента,
Национальная академия государственного управления при Президенте Украины*

КАДРОВЫЙ МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ ПОЗИТИВНОГО ИМИДЖА ГОСУДАРСТВА

В статье раскрыты организационно-правовые и социально-психологические аспекты кадрового механизма формирования позитивного имиджа государства, в основе которого лежит система нормативно-правового, организационного, психологического обеспечения добора/отбора, оценивания и специальной подготовки руководящих кадров в современных условиях развития Украинского государства и общества на принципах человекоцентризма, гуманизма и демократии.

Ключевые слова: кадровый механизм, позитивный имидж государства, система подготовки руководящих кадров.

Постановка проблеми. За період становлення незалежної Української держави досить довгий час була відсутня чітка і продумана програма дій щодо розвитку кадрового механізму формування позитивного іміджу держави шляхом її забезпечення відповідною нормативно-правовою базою, що ґрунтується на засадах людиноцентризму, гуманізму та демократії, організаційного й психологічного забезпечення системи добору/відбору, оцінювання та спеціальної підготовки керівних кадрів як представників політико-управлінської еліти. Це породило ситуацію певної невизначеності, що не сприяло формуванню спільних со-

ціальних цінностей та соціальної консолідації у форматі «Українська держава – керівні кадри державного управління – українське суспільство», оскільки старі цінності (утвердження соціальної однорідності, соціальної рівності, колективізму тощо) перестали існувати, а нові (свобода, рівність можливостей, справедливість) ще не сформовані у свідомості людей.

Саме тому виникла необхідність у розробці нового кадрового механізму формування позитивного іміджу Української держави, який би враховував основні вимоги українського суспільства та держави щодо професійних та особис-

© Сторожев Р. І., 2015

тісних якостей і характеристик керівних кадрів вищого корпусу державної служби й забезпечив прозору систему їх добору/відбору, оцінювання і спеціальної підготовки у процесі призначення на посади в органи державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Тематиці формування позитивного іміджу держави шляхом удосконалення системи добору/відбору, оцінювання та підготовки керівних кадрів державного управління присвячено наукові розробки Н.Богданової, Н.Гончарук, В.Гошовської, І.Колосовської, В.Олуйка, Ю.Падафет, А.Пахарєва, Л.Пашко, Г.Почепцова, М.Стрільця, І.Сурай та ін.

Зокрема, ними наголошено на:

- подальшому вдосконаленні системи добору/відбору кадрів на керівні посади в органах державної влади на засадах компетенційно-меритократичного підходу;

- застосуванні професійної селекції з обов'язковим використанням діагностики професійно-психологічної придатності кандидатів на вакантні керівні посади в державній службі, зокрема на посади вищого корпусу державної служби;

- необхідності розвитку зав'язків із громадськістю, форм та методів впливу основних факторів діяльності керівних кадрів на імідж державних органів влади та держави в цілому;

- виборі основних шляхів розвитку авторитету керівника в сучасному українському суспільстві на засадах архетипів його особистості, а також на основі застосування закону безперервності та ритмічності процесу накопичення і передачі інформації на етапі їх підготовки до державної служби та закону конкуренції – на етапах відбору і ротації керівних кадрів відповідно до їх здібностей та професійних якостей;

- необхідності виявлення й формування у керівних кадрів лідерських якостей для виконання управлінської діяльності та здобуття спеціальних знань, навичок та досвіду політико-управлінського лідерства під час перебування на посадах вищого корпусу державної служби.

Важливою також є думка Ю.Сурміна, який стверджує, що «становлення нової кадрової політики містить у собі декілька складових: постійне вдосконалення її інтелектуального змісту; створення її нормативно-правової бази; розробка програм кадрового розвитку України; удосконалення загальнонаціональної кадрової системи; проектування та впровадження в суспільстві сучасних кадрових технологій» [11, с. 16–19].

У цьому контексті наголошуємо, що під кадровим механізмом формування позитивного іміджу держави ми розуміємо комплекс наукових

підходів, принципів та заходів, що забезпечують прозоре, конкурентне рекрутування керівних кадрів до вищого корпусу державної служби, спеціальну їх підготовку й незалежне оцінювання не лише результатів навчання, а й зміни управлінської поведінки за умов розвитку особистісних, професійних й акмеологічних якостей. Такий механізм представлений нами у вигляді моделі, що має нормативно-правову, організаційну, психологічну складові.

Зокрема, *нормативно-правова* складова кадрового механізму формування позитивного іміджу держави характеризується чіткою метою, концепцією управління репутацією керівних кадрів вищого корпусу державної служби, сучасними підходами, принципами та завданнями реформування системи державного управління для підвищення її авторитету в українському і міжнародному суспільствах, визначеними відповідними законами та нормативно-правовими актами, спрямованими на демократизацію системи вітчизняного державного управління; *організаційна* – характеризується етапами транспарентного (прозорого й підзвітного) конкурсного добору/відбору, оцінювання та спеціального навчання талановитих, прогресивно мислячих і цілеспрямованих людей до роботи в органах державної влади України на засадах принципів загальної доступності/відкритості, об'єктивності, інноваційності; сучасним змістом, формами, методами, технологіями їх спеціального навчання в системі безперервної освіти; *психологічна* – характеризується оцінюванням особистісних і професійних якостей та моніторингом розвитку акмеологічних якостей особистостей керівних кадрів – претендентів на посади вищого корпусу державної служби.

Відмічаємо, що успіх перспективних реформ, що проводяться на сучасному етапі розвитку Української держави, залежить від рівня професійної компетентності керівних кадрів вищого корпусу державної служби, своєчасного, прозорого і справедливого оцінювання та моніторингу їх особистісних, професійних й акмеологічних якостей, морально-етичних ціннісних орієнтирів, визначених ст. 20 п. 4 Закону України «Про державну службу» [3] та ст. 5 Закону України «Про очищення влади» [12].

Проведений аналіз наукової літератури та нормативно-правових і законодавчих актів свідчить, що ці пріоритети є важливими для вітчизняної сфери державного управління. Однак, незважаючи на широкий спектр зазначених проблем, окремого дослідження потребує кадровий механізм формування позитивного іміджу держави та його структурні елементи.

Мета статті – розробити структуру й обґрунтувати зміст кадрового механізму формування позитивного іміджу держави на основі проведеного теоретичного аналізу та практичного експерименту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап функціонування Української держави свідчить про пріоритетну необхідність формування позитивного іміджу держави як позитивного відображення в суспільній свідомості реального образу якісних зрушень у житті пересічних громадян на основі позитивних, з точки зору суспільної думки, результатів діяльності та відповідальної ролі керівних кадрів та органів державної влади щодо забезпечення сталого розвитку України, успішності реалізації стратегічних реформ, подолання кризових явищ в українському суспільстві. Адже позитивний імідж держави безпосередньо залежить від якісних характеристик репутації, авторитету та професіоналізму керівних кадрів.

Кожна з цих складових іміджу держави по-різному формуються і залежать від іміджу керівних кадрів у цілому. Так, репутація є надбанням конкретної особистості, а її здобуття і збереження є безпосередньою її заслугою, на відміну від авторитету, який формують, у тому числі й інші, впливові особи та інституції. Професіоналізм керівних кадрів також залежить від особистості, але його формування і розвиток більшою мірою регулюється державою. Зокрема, держава може забезпечувати спеціальну підготовку керівних кадрів, як це робиться, наприклад, в освітніх закладах Великобританії, Канади, США та ін. країнах, де на професійному рівні готуються керівні кадри – професіонали для системи державного управління та державної служби [1, с. 230–231]. До таких закладів освіти, як правило, відносять ті, що характеризуються високою якістю освітніх технологій, фаховістю науково-педагогічних працівників, кількісною обмеженістю вступників та престижністю надаваних їм освітніх послуг. Ці заклади освіти формують своєрідне «національне надбання» країни і до них висуваються відповідні вимоги, зокрема [4]:

- відкритість для всіх, у кого є відповідні здібності, недопущення дискримінації ні за територіальним, ні за майновим, ні за номенклатурним, ні за будь-якими іншими, крім інтелектуального змагання, принципами відбору;

- орієнтація слухачів на перспективи розвитку України як невід'ємної частини інтегрованого світу, особливе плекання національної мови та патріотизму, поєднання національного й глобального у професійній управлінській діяльності;

- гуманітарна спрямованість усього навчального процесу, яка повинна забезпечуватися за чіткої спеціалізації навчальних закладів;

- якісно вищий рівень освіти, спрямований на формування у слухачів активної позиції та управлінської культури;

- високий рівень самомотивації до навчання слухачів та виховання у них потреби до безперервної професійної і професіональної самоосвіти, самовдосконалення, саморозвитку, самоактуалізації.

В Україні таку освіту з державного управління забезпечує в основному Національна академія державного управління при Президенті України (далі – Національна академія), яка офіційно визнана головним вищим навчальним закладом щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів та державних службовців у галузі знань «Публічне управління та адміністрування» за різними навчальними програмами. Однак при цьому відсутня спеціальна підготовка керівних кадрів для вищого корпусу державної служби, яка має забезпечити реалізацію принципів демократії, гуманізму та людиноцентризму в державному управлінні, сприяти усуненню необ'єктивності й суб'єктивізму при призначенні керівних кадрів на посади вищого корпусу державної служби.

Тому нами запропоновано новий кадровий механізм формування позитивного іміджу держави, який, крім запровадження якісних змін у нормативно-правову базу системи добору/відбору, оцінювання особистісних, професійних та акмеологічних якостей особистостей керівних кадрів вищого корпусу державної служби, розглядає й систему спеціальної їх підготовки у закладах післядипломної освіти, у тому числі в Національній академії.

Зокрема, спеціальна підготовка керівних кадрів вищого корпусу державної служби передбачає розвиток політико-управлінського лідерства та характеризується постійним оновленням змісту, форм, методів навчання, оцінювання його результатів, організацією здійснення неупередженого сутнісного моніторингу, аналізу, ґрунтується на дотриманні сучасних вимог суспільства та держави до керівних кадрів.

Проведений нами аналіз відповідної наукової, навчальної, нормативно-правової, законодавчої бази щодо проблеми дослідження (кадрового механізму формування позитивного іміджу держави) засвідчив, що необхідними елементами для вдосконалення спеціальної підготовки керівних кадрів як чинника формування позитивного іміджу держави доцільно вважати наявність:

– Національної концепції реформування державного апарату на період до 2020 року;

– відповідної законодавчої та нормативно-правової бази державного управління; гнучкої системи їх подальшої професіоналізації;

– системи організаційно-управлінського, соціально-психологічного, матеріально-технічного, кадрового, інформаційно-технологічного забезпечення відбору/добору, оцінювання, спеціальної підготовки керівних кадрів.

Так, Національна концепція реформування державного апарату на період до 2020 року знайшла своє відображення у Стратегії сталого розвитку «Україна – 2020» [2]; нормативно-правова база державного управління потребує прийняття низки законів, серед яких Закон України «Про державну службу» [3]; система професіоналізації керівних кадрів та її забезпечення потребують розробки механізму їх якісного оновлення.

Щодо останнього, то нами був проведений аналіз спеціальної підготовки керівних кадрів у Національній академії в експериментальних групах (2011–2013 рр.) для вищого корпусу державної служби, який засвідчив про:

а) достатній освітній рівень підготовленості її учасників до управлінської діяльності (41% слухачів мав не лише вищу освіту, а й вищу освіту з державного управління та досвід роботи на керівних посадах; серед них: 15,5% науковців; 66,6% мають досвід роботи в органах державного управління; 25,4% – у бізнесі; 8% – у громадських організаціях);

б) необхідність здобуття ними знань з питань міжнародної політики, управління людськими ресурсами, маркетингу, корпоративної соціальної відповідальності, корпоративного управління, управлінського лідерства, командної взаємодії, самоменеджменту;

в) необхідність: запровадження моніторингових процедур з розвитку особистісної, професійної та акмеологічної компетентності слухачів; апробації навичок управлінського лідерства, застосування принципів інноваційності, відповідальності, конкурентності, демократичності, гуманізації при формуванні суб'єкт-об'єктних відносин у державному управлінні; виявлення мотивів та потреб керівних кадрів при призначенні їх на посади вищого корпусу державної служби, таких як мотив визнання і поваги, потреб у безперервному професійному самовдосконаленні, самореалізації та самоактуалізації; застосування діалогових, експериментальних, очних, дистанційних видів навчання, досвіду роботи в органах державної влади загальнонаціонального,

регіонального чи місцевого рівнів, активного запровадження соціальних технологій саморозвитку, самовдосконалення, самоорганізації, самоактуалізації.

З'ясовано, що реалізація запропонованого нами кадрового механізму формування позитивного іміджу держави залежить, у тому числі, від якості спеціальної підготовки, яка інтегрує елементи професійного навчання і підвищення кваліфікації керівних кадрів у Національній академії. Тобто від якості поставленої мети навчання, використаного ресурсу та отриманого ефекту залежить якісна зміна в кадровому механізмі формування позитивного іміджу держави [6]. Що стосується такого ресурсу підготовки, як зміст навчання, то він, як правило, ґрунтується на основних складових професійної компетентності керівних кадрів, а саме на правозахисній, бюджетно-фінансовій, організаційно-управлінській, соціально-психологічній, консультаційно-виховній, інформаційно-комунікаційній. Однак недостатнім виявився кадровий та матеріально-технічний ресурс, і тому це не могло достатньо вплинути на якісну зміну особистості керівника в його мотиваційно-ціннісній, поведінковій та професійній сферах. А саме:

– у сформованості моральних та особистісних якостей, мотивів, потреб, установок, соціальних норм та цінностей відповідно до вимог сучасного українського суспільства та європейських стандартів (мотиваційно-ціннісний компонент особистості);

– у досягненні ефективних результатів професійної діяльності шляхом розвитку принципів гуманізму й демократизму в державному управлінні (поведінковий компонент особистості);

– у наявності спеціальної вищої освіти та досвіду управлінської діяльності в органах державної влади різних рівнів (професійний компонент особистості).

У зв'язку з цим нами запропоновано для вдосконалення системи добору/відбору, оцінювання та спеціальної підготовки керівних кадрів вищого корпусу державної служби низку заходів. Назвемо основні з них.

1. Для привертання уваги до діяльності керівних кадрів вищого корпусу державної служби як одного із способів формування позитивного іміджу держави необхідно забезпечити їх конкурсний добір/відбір такими процесами транспарентності (прозорості/відкритості, підзвітності), як системне висвітлення інформації про проведення конкурсу, результати їх діяльності в системі державного управління, розвиток професійної ком-

петентності в офіційних державних виданнях, у тому числі інтернет-виданнях державних органів влади та організаторів відбору керівних кадрів на посади вищого корпусу державної служби.

2. Для формування довіри до діяльності керівних кадрів необхідно запропонувати особам, які претендують на посади вищого корпусу державної служби, розробити та публічно презентувати авторську програму (проект) з удосконалення системи державного управління в конкретній галузі чи публічне вирішення кейса, що відповідають Типовими вимогам до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, та Національній рамці компетентності.

3. Для піднесення іміджу вищих керівних кадрів України пропонуємо запровадити технологію моніторингу їх професійного розвитку на основі таких індикаторів, як:

- індикатор системності, який передбачає формування «професійного портфоліо»;
- індикатор незалежності – передбачає залучення незалежних експертів із числа науковців та представників профільних громадських організацій до оцінки проектів (програм) та особистісних, професійних й акмеологічних якостей особистості;
- індикатор здійсненності – передбачає постановку чітких цілей при проведенні моніторингу;
- індикатор корисності – передбачає визначення установ і організацій, яким корисно знати результати моніторингу;
- індикатор відповідності – передбачає дотримання етичних норм під час проведення моніторингу та висвітлення його результатів;
- індикатор точності – передбачає застосування валідних тестів і методик оцінювання;
- індикатор прозорості – передбачає неупередженість та відкритість результатів моніторингового дослідження.

Список використаних джерел

1. Ельбрехт О. М. Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великобританії, Канади, США (порівняльний аналіз) : монографія / О. М. Ельбрехт. – К. : Основа, 2009. – 256 с.
2. Порошенко представил программу реформ «Стратегия–2020» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://news.liga.net/news/politics/3429632-oroshenko_predstavil_programmu_reform_strategiya_2020.htm
3. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України від 1 лип. 2014 р. // Відомості Верхов. Ради України. – 2012. – № 26. – Ст. 273. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

Ці пропозиції сприятимуть розвитку нового кадрового механізму формування позитивного іміджу держави, які забезпечать відхід від традиційної та перехід до інноваційної моделі [8], а також сприятимуть застосуванню нових технологій, серед яких ми визначили технологію:

– створення яскравості образу осіб керівних кадрів шляхом проведення моніторингу рівня їх особистісної, професійної та акмеологічної компетентностей (якостей, мотивів, досвіду, знань, умінь, навичок) [5];

– формування довіри, симпатії, інтересу до керівних кадрів вищого корпусу державної служби шляхом створення їх бездоганної репутації під час розроблення та презентації авторських інноваційних проектів з удосконалення системи державного управління у конкретній галузі та розв'язання кейсів, пов'язаних з їх посадовими компетенціями;

– вироблення значущості образу керівників шляхом реалізації розробленої ними «Дорожньої карти» самовдосконалення [9].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Використання запропонованої структури та змісту кадрового механізму формування позитивного іміджу Української держави сприятиме зміні суспільної свідомості, спрямовуючи її на повернення довіри до державної влади та її представників в особі керівних кадрів посад вищого корпусу державної служби; сприятиме дотриманню контролю за діяльністю керівних кадрів та їх відповідністю займаній посаді в органах державної влади; трансформуватиме вітчизняну систему державного управління у постійний процес прозорості, меритократичної, динамічної, демократичної безперервної професіоналізації керівних кадрів згідно із сучасними потребами та викликами Української держави.

References

1. Elbrekht O. M. Pidhotovka menedzheriv u vyshchych navchalnykh zakladakh Velykobrytanii, Kanady, SShA (porivnialnyi analiz) : monohrafiia / O. M. Elbrekht. – K. : Osnova, 2009. – 256 s.
2. Poroshenko predstavil programmu reform «Strategija–2020» – [Jelektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa : http://news.liga.net/news/politics/3429632-oroshenko_predstavil_programmu_reform_strategiya_2020.htm
3. Pro derzhavnu sluzhbu [Elektronnyi resurs] : Zakon Ukrainy vid 1 lyp. 2014 r. // Vidomosti Verkhov. Rady Ukrainy. – 2012. – № 26. – St. 273. – Rezhym dostupu : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>

4. Сторожев Р. І. Практичні рекомендації з формування позитивного іміджу державної служби України / Р. І. Сторожев // Матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 6–7 листопада, 2014 р.) / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М.Білинської, В. М.Сороко]. – К. : НАДУ, 2014. – С. 267–269.
5. Акмеология : учеб. пособие / [под ред. Е. Н. Богданова и В. Г. Зазыкина]. – Калуга : КГПУ, 2001. – 145 с.
6. Гошовська В. А. Організаційно-методичні засади професійного навчання державних службовців у системі підвищення кваліфікації / В. А. Гошовська, Н. Б. Ларіна // Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) : у 2 т. / [за наук. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, С. В. Загороднюка]. – К. : НАДУ, 2013. – С. 167–169.
7. Сторожев Р. І. Репутація державного службовця: сутність, способи збереження та захисту / Р. І. Сторожев // Матеріали щоріч. Всеукр. конференції за міжнар. участю (Київ, 16 трав. 2014 р.) / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, М. М. Білинської]. – К. : НАДУ, 2014. – С. 288–289.
8. Інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогічних працівників на засадах кредитно-модульної форми організації навчання : наук.-метод. посіб. : у 2 кн. – Кн. 1 / [за заг. ред. Л. І. Даниленко]. – К. : МОН і Світовий банк, 2011. – 80 с.
9. Пашко Л. А. Акмеологізація безперервної професійної освіти управлінських кадрів як основа активізації особистісної складової у навчальному процесі / Л. А. Пашко // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2012 р. – К. : НАДУ, 2012. – С. 251–254.
10. Елітознавство : підручник / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2013. – 268 с.
11. Сурмін Ю. П. Сучасна кадрова політика в Україні: контур проблем реалізації / Ю. П. Сурмін // Стратегія державної кадрової політики – основа модернізації країни : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 31 трав. 2012 р.) : до 13-річчя галузі науки «Державне управління». – К. : НАДУ, 2012. – 572 с.
12. Про очищення влади [Електронний ресурс] : Закон України від 16 верес. 2014 р. – Режим доступу : <https://uk.wikipedia.org/wiki>
4. Storozhev R. I. Praktychni rekomendatsii z formuvannia pozytyvnoho imidzhu derzhavnoi sluzhby Ukrainy / R. I. Storozhev // Materialy shchorichnoi naukovo-praktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu (Kyiv, 6–7 lystopada, 2014 r.) / [za zah.red. Yu. V. Kovbasiuka, M. M.Bilynskoi, V. M.Soroko]. – K. : NADU, 2014. – S. 267–269.
5. Akmeologija : ucheb. posobie / [pod red. E. N. Bogdanova i V. G. Zazykina]. – Kaluga : KGPU, 2001. – 145 s.
6. Hoshovska V. A. Orhanizatsiino-metodychni zasady profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii / V. A. Hoshovska, N. B. Larina // Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 25 kvit. 2013 r.) : u 2 t. / [za nauk. red. Yu. V. Kovbasiuka, K. O. Vashchenka, S. V. Zahorodniuka]. – K. : NADU, 2013. – S. 167–169.
7. Storozhev R. I. Reputatsiia derzhavnoho sluzhbovtzia: sutnist, sposoby zberezhenia ta zakhystu / R. I. Storozhev // Materialy shchorich. Vseukr. konferentsii za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 16 trav., 2014 r.) / [za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka, K. O. Vashchenka, M. M. Bilynskoi]. – K. : NADU, 2014. – S. 288–289.
8. Innovatsiina model pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv na zasadakh kredytno-modulnoi formy orhanizatsii navchannia : nauk.-metod. posib. : u 2 kn. – Kn. 1. / [za zah. red. L. I. Danylenko]. – K. : MON i Svitovyi bank, 2011. – 80 s.
9. Pashko L. A. Akmeolohizatsiia bezperervnoi profesiinnoi osvity upravlinskykh kadrov yak osnova aktyvizatsii osobystisnoi skladovoi u navchalnomu protsesi / L. A. Pashko // Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky – osnova modernizatsii krainy : Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhn. uchastiu, Kyiv, 31 trav. 2012 r. – K. : NADU, 2012. – S. 251–254.
10. Elitoznavstvo : pidruchnyk / za zah. red. V. A. Hoshovskoi. – K. : NADU, 2013. – 268 s.
11. Surmin Yu. P. Suchasna kadrova polityka v Ukraini: kontur problem realizatsii / Yu. P. Surmin // Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky – osnova modernizatsii krainy : Materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (Kyiv, 31 trav. 2012 r.) : do 13-richchia haluzi nauky «Derzhavne upravlinnia». – K. : NADU, 2012. – 572 s.
12. Pro ochishhennja vladi [Elektronnij resurs] : Zakon Ukraini vid 16 veres. 2014 r. – Rezhim dostupu : <https://uk.wikipedia.org/wiki>