

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: *Г. А. Дмитренко*, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І.,

Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проєктів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

Кадрова сфера України характеризується значною сукупністю системних проблем, зумовлених як трансформаційними процесами в політичній системі, економіці, соціокультурній сфері, так і певними прорахунками попереднього керівництва держави та недоліками у формуванні та реалізації державної кадрової політики [14].

Державну кадрову політику необхідно розглядати як інструмент досягнення високої функціональної спроможності трудового потенціалу країни передусім через зростання соціально-професійних та морально-етичних якостей людей, що відповідають потребам сучасного етапу розбудови країни. Саме державна служба та служба в органах місцевого самоврядування з'єднують конституційно зафіксовані наміри і цілі української держави, її функціональні та організаційні структури, правові настанови та процедури, інші елементи та взаємозв'язки з кадровим потенціалом держави [16, 37; 18, 413].

Розробимо теоретико-методологічні та правові засади формування кадрової політики служби цивільного захисту України.

Нині владні структури звинувачують в несистемному кадровому комплектуванні апарату державного управління. Все це є наслідком того, що в Україні ще не склалася цілісна система кадрового забезпечення державного управління. Причин такого стану чимало, одна з них — традиційний емпіризм у роботі з кадрами та недостатня наукова розробленість проблеми кадрового чинника у прийнятті й реалізації державних управлінських рішень [19, 107].

Кадрова політика охоплює основні дії, рішення в певній галузі й сфері управління. Вона спрямована на досягнення збалансованості інтересів, з одного боку, між керівництвом і працівниками, з другого — між державою й колективами. Кадрова політика покликана створювати умови для виконання завдань з оптимальною віддачею, поєднання інтересів роботодавців з інтересами працівників, сприяти послабленню напруженості в колективі, розв'язанню конфліктних ситуацій [12, 10].

Основним же суб'єктом державної кадрової політики є держава, яка визначає місце і роль кадрів у суспільстві: мету, завдання, найважливіші

напрями і принципи роботи державних структур з кадрами, головні критерії їхньої оцінки; шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; раціонального використання кадрового потенціалу країни. Її об'єктами є національні кадри, кадрова система, кадрові інститути і процеси, кадрова робота. Саме тому державна кадрова політика є визначальною складовою загальної кадрової політики.

Кадрова політика визначається також цілями, що стоять перед Україною як незалежною державою. Йдеться про кадрове забезпечення виконання статей Конституції насамперед пов'язаних з вищим інститутом державної влади в країні, який очолюється Президентом (1, ст. 102): "...Президент України є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина" [1, 5]. Таким чином, якщо за Конституцією Президент є гарантом прав і свобод громадян країни, то кадри, і передусім державні службовці, є чинником, що визначає рівень виконання цих гарантій.

Таким чином, назріла нагальна потреба зміни управлінської парадигми у сфері державної кадрової політики, вироблення моделі сталої, дієвої кадрової системи, упровадження нових кадрових технологій. Серед проблем, які потребують невідкладного вирішення, такі: невідповідність кадрової політики вимогам трансформаційних процесів у державі. Значна частина наявного кадрового корпусу не готова до роботи в умовах сьогодення і на перспективу насамперед з огляду на

нездатність аналізувати, розробляти, відстоювати, реалізувати, вчасно коригувати управлінські рішення, повною мірою відповідати за доручену справу; недосконалість законодавчої бази, яка не надає кадровим процесам правової обґрунтованості, врегульованості та захищеності, не враховує європейські стандарти в кадровій сфері; відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів відповідно до потреб суспільства, яке передбачає кваліфіковане здійснення прогнозування, планування, постійне оцінювання кадрової ситуації в країні; нерозвиненість кадрових інститутів, невпорядкованість та слабка функціональна визначеність кадрових структур, недостатня кваліфікація персоналу кадрових служб, що призводить до неефективності, неузгодженості підходів у кадровому менеджменті на всіх рівнях. Державна кадрова політика повинна спиратися на потужну кадрову систему, сучасні кадрові технології; наявність розриву, певного професійного вакууму між поколіннями кадрового корпусу державного управління; недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики [13, 7].

Розробка концептуальних засад і на їх базі сучасної державної кадрової політики є об'єктивною потребою та важливою умовою успішного реформування адміністративної системи України, переходу до демократичних принципів управління соціальними процесами та ринкових умов господарювання [10, 65].

Однією з найважливіших проблем сучасної державної кадрової

політики є визначення її суб'єктів, характеру їхньої взаємодії. Ця проблема набула особливої актуальності в умовах роздержавлення і приватизації власності, децентралізації управління, розвитку різних форм господарювання, становлення місцевого самоврядування та політичного плюралізму в суспільстві. Особливість сучасної кадрової політики полягає в її багатосуб'єктивності та поліоб'єктності.

Суб'єкти кадрової політики — носії визначених повноважень, прав та обов'язків з вироблення та реалізації кадрової політики. Основним суб'єктом розробки й реалізації державної кадрової політики виступає держава. Вона визначає місце і роль кадрів у суспільстві, ставить перед ними завдання, виробляє критерії оцінки їхньої діяльності, створює систему формування складу кадрів, їх навчання [8, 62]. Нині суб'єктами кадрової політики є: народ; держава (органи влади та управління); органи місцевого самоврядування; суб'єкти економічної діяльності; профспілкові та громадські організації. Дії суб'єктів кадрової політики з регулювання кадрових процесів повинні формуватися на основі такого апробованого механізму, як соціальне партнерство.

Об'єкти кадрової політики — те, на що направлена предметно-практична діяльність суб'єкта. До них відносять національні кадри (кадровий корпус у цілому), кадрову систему, кадрові процеси і відношення; інститути і механізми соціального партнерства [11, 76].

Держава впливає на всі категорії працюючих, всі трудові ресурси, у

тому числі й зайнятих у недержавній сфері. Це регулювання і вплив не має характер адміністрування, втручання у прийняття кадрових рішень, вольового тиску. Державне регулювання кадрових процесів повинно прийняти характер політичного впливу, стимулювання самостійності, виховання відповідальності за кадрові рішення.

Держава може забезпечити конструктивність своєї ролі у вирішенні кадрових проблем, однак вона не може виступати монополістом у формуванні та реалізації кадрової політики.

Зважаючи на спрямованість розвитку держави до Європейського устрою життя, переходу на якісно нові, більш удосконалені методи управління персоналом, зміцнення єдиної за своїми організаційними, нормативно-правовими, кадровими й інформаційними засадами державної служби, постановкою нових державних завдань, питання формування якісної системи подолання наслідків аварій та катастроф на території України стоїть як ніколи гостро і насамперед залежить від якісної роботи кадрових служб.

Указом Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 “Про стратегію реформування системи державної служби в Україні” [7] було вперше звернуто увагу на необхідність конструктивних перетворень у системі державної служби в Україні та створення ефективної системи державного управління, що відповідає стандартам демократичної, правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою та створення оновленого, потужного і дієздатного державного апарату.

Державна служба в Україні — це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та отримують заробітну плату за рахунок державних коштів [2]. Соціальне забезпечення державних службовців виконується державою і закріплено відповідними нормативними актами, які мають вищу юридичну силу [2]. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Відповідно до Закону України “Про правові засади цивільного захисту” служба цивільного захисту — “державна служба особливого характеру, пов’язана із забезпеченням пожежної безпеки, запобіганням і реагуванням на інші надзвичайні ситуації техногенного, природного та військового характеру, ліквідацією їх наслідків, захистом населення і територій від їх негативного впливу” [5], отже, особи рядового і начальницького складу органів та підрозділів служби цивільного захисту являють собою різновид державних службовців. Вони виконують управлінські, наглядові та охоронні функції, мають певний статус, здійснюють від імені і за дорученням держави виконавчо-розпорядчі та наглядові повноваження.

Правовою основою діяльності осіб рядового і начальницького складу СЦЗ є Конституція України [1], закони України “Про пожежну безпеку” [4], “Про аварійно-рятувальні служби” [3], “Про правові засади цивільного захисту” [5], “Про державну службу” [2], “Положення про проходження служби особами рядо-

вого і начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту” [6] та інші законодавчі акти. Слід зазначити, що відповідно до наведеного Закон України “Про державну службу” [2] розповсюджується на осіб рядового та начальницького складу органів і підрозділів служби цивільного захисту тільки для регулювання тих питань, що регламентуються спеціальними нормативними актами.

На тлі здійснення економічних та соціальних перетворень у державі, відповідно до вимог сучасності та законодавства України, основними засадами роботи з кадрами служби цивільного захисту повинна бути протидія випадковому і свавільному (без будь-яких правил) підбору, переміщенню та просуванню по службі співробітників.

Упорядкованість підсистеми “кадри” — не самоціль, а засіб охорони, підтримки в заданому стані удосконалення системи служби цивільного захисту.

Правове регулювання, як управлінська діяльність, підрозділяється на правотворчість і реалізацію правових норм. У якості необхідних компонентів соціального управління найістотніше значення мають дві функції права.

Перша проявляється в тому, що право є офіційним, нормативним, державно-владним засобом вираження, закріплення загальних програм управління, його директивної основи і надання їм загальнообов’язкового значення; друга — в тому, що інститути права, “правові механізми” забезпечують (оснащують юридичною силою, гарантують) опе-

ративну управлінську діяльність. Правові норми, які регулюють роботу з кадрами служби цивільного захисту, являють собою управлінське рішення загального характеру, основу і передумову діяльності суб'єктів управління кадрами [9]. Важливою особливістю цих норм є їхня інформаційна сутність, наповненість директивною інформацією, підкріпленою владною силою держави.

Модель можливого управлінського рішення, закріплена в правовій нормі, реалізується шляхом її дотримання, виконання, використання та застосування. При цьому виділяються три основні змінні, за допомогою яких правові розпорядження впливають на соціальну поведінку: значущість правового розпорядження в системі соціально-економічних відносин, рівень правосвідомості населення та психологічні особливості співробітника, який приймає управлінське рішення.

Реалізація правових норм у роботі з кадрами — це специфічна управлінська діяльність, пов'язана з прийняттям конкретних управлінських рішень їхніми рамками правової норми. При цьому на управлінське рішення у сфері роботи з кадрами впливають такі моменти, як ціннісні орієнтації, професійні установки і стереотипи керівників та співробітників кадрових апаратів.

Нормативно-правові моделі роботи з кадрами реалізуються з урахуванням конкретної управлінської ситуації. Управління виступає як аналіз, сортування і оцінка хвилюючих соціальну систему діянь, відкидання діянь несприятливих і використання сприятливих [17].

Ефективність правового регулювання роботи з кадрами зумовлена як ефективністю правових розпоряджень, так і ефективністю діяльності суб'єктів управління, що їх реалізують. Наукове управління роботою з кадрами в якості окремого завдання передбачає і впорядкування зв'язків між стадіями правового регулювання з метою нормального функціонування системи органів та підрозділів Служби цивільного захисту. Стосовно комплексу нормативних актів про роботу з кадрами Служби цивільного захисту норми про роботу з кадрами доцільно розділити на такі групи: а) ті, що визначають правовий статус керівників органів і підрозділів служби цивільного захисту і кадрових апаратів; б) які конкретизують та деталізують конституційне право на працю в специфічній сфері громадсько-корисної діяльності (правовий статус рядового і начальницького складу служби цивільного захисту); в) які регламентують відносини між суб'єктами і об'єктами управління (керівниками і співробітниками органів і підрозділів служби цивільного захисту) і пов'язані з ними відносинами з управління кадрами.

До першої групи можна віднести норми про номенклатуру посад. За своєю правовою природою номенклатура посад — це не що інше, як розподіл компетенції у сфері роботи з кадрами. Номенклатура конкретизує і деталізує управлінські повноваження суб'єкта роботи з кадрами, сприяє процесу впорядкування діяльності керівників різного рангу у сфері роботи з кадрами. Таким чином, можна зробити висновок, що норми першої групи — норми компе-

тенційні та регулюють порядок реалізації повноваження зі здійснення функцій державного управління.

Норми другої групи визначають правове положення рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ як учасників специфічних трудових відносин.

Особливості громадсько-корисної діяльності кадрів служби цивільного захисту є тим об'єктивним фактором, через який особи рядового і начальницького складу наділяються спеціальною адміністративною правосуб'єктністю. Якщо загальна державна служба породжує лише деякі особливості трудової правосуб'єктності (дисциплінарна відповідальність у порядку підлеглості, додаткові основи припинення трудового договору, особливий порядок розгляду трудових суперечок), то з моменту зарахування в кадри МНС громадянин стає суб'єктом особливих адміністративно-трудова відносин. При цьому правосуб'єктність рядового та начальницького складу служби цивільного захисту відрізняється від правосуб'єктності військовослужбовців і співробітників органів державної безпеки та органів внутрішніх справ.

Міра якісної відокремленості трудових відносин рядового і начальницького складу служби цивільного захисту від трудових відносин працівників та службовців детермінує особливий метод правового регулювання. Для трудових відносин працівників та службовців властиво "участь профспілок в розробці і прийнятті нормативних актів про працю, у вирішенні трудових спорів, укладання колективних договорів, у

контролі за дотриманням трудового законодавства" [15].

Кадри служби цивільного захисту не беруть безпосередньо участь у розробці нормативних актів, визначенні локальних умов праці, контролі за дотриманням правових норм. Це віднесено до компетенції суб'єктів управління певного рангу. Метод влади і підлеглості, притаманний адміністративним правовідносинам, повною мірою проявляється в нормах, які регулюють роботу з кадрами служби цивільного захисту.

Змістом управлінських відносин є особливого роду діяльність людей, яка проявляється у вигляді взаємодії окремих сторін цих відносин (суб'єктів та об'єктів управління). Норми, що регулюють відносини між керівниками (кадровими апаратами) і рядовим та начальницьким складом СЦЗ, опосередковують необхідний момент взаємозв'язку, динаміку роботи з кадрами.

За характером правових розпоряджень виокремлюють такі норми по роботі з кадрами служби цивільного захисту: матеріальні норми адміністративного права, адміністративно-процесуальні, організаційно-технічні. Провідна роль належить матеріально-правовим нормам, щодо яких адміністративно-процесуальні та організаційно-технічні норми є допоміжними.

Відповідно до організаційної структури служби цивільного захисту та ієрархічного рівня суб'єктів управління кадрами розрізняють правові спільності, які регламентують компетенцію керівників і кадрових апаратів різного рівня. Подальша деталізація норм роботи з кадрами

передбачає виділення асоціацій правових норм, які регулюють певну операцію по роботі з кадрами (медичне обстеження, атестація і т. д.)

Нормативні акти про роботу з кадрами становлять підсистему актів, що регулюють громадські відносини у сфері виконання функцій, що покладені на служби цивільного захисту. У свою чергу, вони являють собою певну цілісність, що володіє внутрішньою структурою, необхідними субординаційними та координаційними зв'язками, що забезпечує повну ефективність правового регулювання роботи з кадрами.

Ієрархія нормативних актів по роботі з кадрами визначає різну ступінь їх юридичної сили. У системі нормативних актів про роботу з кадрами служби цивільного захисту основним кодифікованим актом є “Положення про проходження служби рядовим та начальницьким складом служби цивільного захисту” [6]. Водночас більшість норм Положення про проходження служби належить до першопочаткових, які підлягають конкретизації у відомих нормативних актах.

Для системи нормативних актів про роботу з кадрами притаманне поєднання актів загального керівництва, керівництва кадрами і певними групами співробітників. Оскільки кадрова функція забезпечує ефективність управління органами та підрозділами служби цивільного захисту, в багатьох нормативних актах загального характеру містяться норми про роботу з кадрами.

Система нормативних актів про роботу з кадрами була б неповною, якби не містила витягів з актів за-

гального характеру. Їхнє місце у системі, що розглядається, визначається характером правових розпоряджень, розділів, пунктів, частин тих або інших норм, що стосуються роботи з кадрами. У системі нормативних актів про роботу з кадрами вирішальна роль належить тим актам, які стосуються всіх осіб рядового та начальницького складу. Ці акти є ядром відповідного субінституту, основою оперативної управлінської діяльності кадрових апаратів.

Таким чином, у сучасних умовах як державна кадрова політика, так і кадрова політика служби цивільного захисту повинні стати прискорювачем соціально-демократичних перетворень, центром усього управлінського процесу.

Література

1. *Конституція України*. — К.: Юрінком, 1996.
2. *Закон України “Про державну службу”* від 16 грудня 1993 р. № 3723 // ВВР України. — 1993. — № 52. — С. 490.
3. *Закон України “Про аварійно-рятувальні служби”* від 21 грудня 2000 р. № 2171-14 // ВВР України. — 2000. — № 4. — С. 25.
4. *Закон України “Про пожежну безпеку”* від 17 грудня 1993 р., № 3747-12 // ВВР України. — 1994. — № 5. — С. 21.
5. *Закон України “Про правові засади цивільного захисту”* від 24 червня 2004 р. № 1859-4 // ВВР України. — 2004. — № 39. — С. 488.
6. *Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження Положення про проходження служби особами рядового і начальницького*

- складу органів і підрозділів цивільного захисту” від 21 лип. 2005 р. № 629 // Урядовий кур’єр. — 2005. — № 27.
7. Указ Президента України “Про стратегію реформування системи державної служби в Україні” від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000 // Офіційний вісник України. — 2000. — № 24.
 8. Воронько О. О. Державна кадрова політика України: її формування та принципи // Вісник УАДУ. — 1999. — № 4. — С. 60–68.
 9. Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. — М.: Изд-во РАГС, 1996. — С. 123.
 10. Дьомін О. О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби в Україні / О. О. Дьомін, Г. І. Леліков, В. М. Сороко // Вісник державної служби України. — 2001. — № 2. — С. 65–84.
 11. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні: навч. посіб. — К.: Вид-во УАДУ, 1998. — С. 168. Крюгер И. Кадровый менеджмент // — 1996 R. v. Decker, s Verlag Huthig, GmbH, Heidelberg.
 12. Концепція державної кадрової політики. — К.: Вид-во УАДУ, 2006.
 13. Колесніков Б. П. Кадрові служби органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: монографія / Б. П. Колесніков, І. Г. Батраченко. — Донецьк: ДНУ ДРІДУ; Норд-прес, 2006. — С. 136.
 14. Ротань В. Г. Науково-практичний коментар до законодавства України про працю / В. Г. Ротань, І. В. Зуб, Б. С. Стичинський. — 6-те вид., доп. і перероб. — К.: А.С.К., 2005. — С. 976.
 15. Нижник Н. Р. Державна кадрова політика як фактор розвитку української держави. Кадрове супроводження регіональних перетворень: матер. наук.-практ. конф. 18 квіт. 2002 р. — Одеса: ОРІДУ УАДУ, 2002. — С. 363.
 16. Тихомиров Ю. А. Эффективность деятельности управленческих органов // Советское государство и право. — 1971. — № 4. — С. 43.
 17. Федьчун Н. О. Становлення кадрової політики в органах державного управління // Вісник НАДУ. — 2005. — № 1. — С. 412–421.
 18. Яцуба В. Г. Удосконалення кадрового забезпечення органів влади — основа підвищення ефективності державного управління // Зб. наук. пр. УАДУ. — 1999. — № 1. — С. 107– 117.