

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного
управління та національної безпеки

Кафедра економічної теорії,
інтелектуальної власності та
публічного управління

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ТКАЧЕНКО Борис Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:35.08
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
УПРАВЛІНСЬКА ЕЛІТА УКРАЇНИ:
ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ
(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

Б. І. Ткаченко
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Захаріна Оксана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

К.с.н., доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління
за результатами попереднього захисту: Ткаченко Б. І.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № ____ від « ____ » грудня 2021 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Якобчук В. П.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

« ____ » грудня 2021 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **Ткаченко Борис Ігорович** захистив

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

_____ - _____
(науковий ступінь, вчене звання)

_____ (підпис)

Пугачова Н. С.
(прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Ткаченко Б. І. Управлінська еліта України: особливості становлення та розвитку. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, м. Житомир, 2021 р.

Обґрунтовано теоретичні засади формування управлінської еліти. Вивчені дефініції «еліта», «управлінська еліта», «політична еліта». Ідентифіковані ознаки та функції еліти в публічному управлінні. Розкрита типологія еліт.

Проведено аналіз сучасної управлінської еліти України. Виявлені проблеми становлення та розвитку управлінської еліти в контексті демократичних змін. Вивчено зарубіжний досвід розвитку управлінської еліти та окреслені можливі напрями його адаптації в українських реаліях. Сформульовані стратегічні напрями формування управлінської еліти шляхом формування її ціннісної основи.

Ключові слова: еліта, публічне управління, управлінська еліта, лідерство, кадровий резерв, державний службовець.

SUMMARY

Tkachenko B. Management elite of Ukraine: features of formation and development. - Manuscript qualification work.

Qualification work for the degree of "Master" in specialty 281 "Public Administration". - Polissya National University, Zhytomyr, 2021.

Theoretical bases of formation of managerial elite are substantiated. The definitions of "elite", "managerial elite", "political elite" have been studied. Identified features and functions of the elite in public administration. The typology of elites is revealed.

The analysis of the modern managerial elite of Ukraine is carried out. Problems of formation and development of the managerial elite in the context of democratic changes are revealed. The foreign experience of development of the managerial elite is studied and possible directions of its adaptation in the Ukrainian realities are outlined. Strategic directions of formation of managerial elite by formation of its value base are formulated.

Key words: elite, public administration, managerial elite, leadership, personnel reserve, civil servant.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ	8
1.1. Еліта в публічному управлінні: поняття, ознаки та функції.	8
1.2. Типологія еліт в публічному управлінні.	14
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ	17
2.1. Характеристика сучасної еліти в публічному управлінні.	17
2.2. Проблеми становлення та розвитку управлінської еліти в контексті демократичних змін.	19
РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ	22
3.1. Стратегічні напрями трансформації управлінської еліти шляхом формування її ціннісної основи.	22
3.2. Зарубіжний досвід розвитку управлінської еліти та можливості його використання в публічному управлінні України.	25
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	31
ДОДАТКИ	34

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні, на шляху до демократичних цінностей, Україна проходить трансформаційний період, що характеризується корінними перетвореннями у всіх галузях життя, зокрема і у сфері політики. За порівняно невеликий історичний період в Україні створено нові органи та інститути влади, змінилася політична ідеологія та національні цінності. Водночас важливого значення набуває процес відродження і розвитку української управлінської еліти країни. Саме вона виконує найважливіші функції у сфері управління державою та суспільством: визначає та реалізує основні напрямки внутрішньої та зовнішньої політики; приймає рішення, що впливають на життя кожної людини; забезпечує стабільність і єдність українського суспільства.

Наукову базу дослідження становлять праці вітчизняних та закордонних науковців з державного управління, політології, соціології, економіки та ін. галузей науки. Важливу роль мають наукові дослідження з державного управління українських вчених В. Авер'янова, В. Бакуменка, В. Бодрова, Р. Войтович, В. Козакова. В Україні, з часів здобуття незалежності, проблему формування еліт вивчають Б. Гаврилишин, О. Гринів, А. Колодій, В. Лизанчук, В. Малахов, М. Михальченко, В. Танчер, О. Крюков. Значну роль в розвиток теоретичної складової елітології в публічному управлінні зробили І. Сурай, І. Мельничук, Л. Мандзій, В. Добіжа, В. Удовиченко, О. Куценко, О. Постоловська. Тому тема дослідження є своєчасною, актуальною і потребує змістовного вивчення.

Мета і завдання дослідження. *Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку управлінської еліти України. Визначена мета зумовила необхідність вирішення таких завдань:*

- визначити сутність управлінської еліти в публічному управлінні;

- розкрити теоретичні основи формування та розвитку управлінської еліти України;
- провести аналіз сучасної еліти в публічному управлінні;
- ідентифікувати основні проблеми оновлення управлінської еліти в контексті демократичних змін держави;
- вивчити світовий досвід формування управлінської еліти в державі та оцінити можливості його використання в Україні;
- обґрунтувати концептуальні засади формування нової управлінської еліти в публічному управлінні України.

Об’єкт і предмет дослідження. *Об’єктом дослідження є процес становлення та розвитку нової управлінської еліти України. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних положень формування управлінської еліти в публічному управлінні України.*

Методи дослідження. За допомогою *діалектичного методу* з’ясовано джерела походження еліт, сформульовані висновки до кваліфікаційної роботи. За допомогою *соціологічного методу* був з’ясований вплив економічної системи та відносин в державі, ідеології та культури на формування управлінської еліти. За допомогою *функціонального методу* проаналізований взаємозв’язок між рівнем політичної культури суспільства та еліти в публічному управлінні. За допомогою *біхевіористського методу* була вивчена поведінка окремих представників еліти в публічному управлінні. *Системний і синергетичний методи* представили управлінську еліту як цілісне явище. Поєднання *історичного і логічного методів* дало змогу вивчити різні історичні періоди українського суспільства, ідентифікувати архетипи свідомості нашого народу, вивчити особливості управлінської еліти незалежної України.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають нормативні й законодавчі акти України, періодичні видання, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та фахівців з досліджуваної проблематики, а також інформаційні ресурси світової комп’ютерної мережі *Internet*.

Практичне значення одержаних результатів. Дослідження було проведено на основі аналізу наукової літератури з проблем управлінських еліт. Представлені в кваліфікаційній роботі результати власних емпіричних досліджень з теоретичних питань сприяють поглибленню та розширенню розуміння сутності та основних тенденцій еволюції управлінських еліт в Україні. Положення та висновки, що містяться в роботі, можуть стати основою для вирішення нових завдань у вивченні особливостей управлінської еліти незалежної України. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані представниками управлінської еліти при визначенні та реалізації регіональної політики, а також при формулюванні науково обґрунтованих програм подальшого розвитку держави.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались на міжнародній науково-практичній конференції «Механізми управління розвитком територій», на міжнародній науково-практичній конференції «Інструменти та практики публічного управління в контексті децентралізації», а також на науково-практичній конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених «Студентські наукові читання-21».

Публікації. Ключові положення отриманих результатів дослідження опубліковано в 3 наукових працях, з них одна – одноосібна.

Обсяг і структура роботи. Робота виконана на 33 сторінках комп'ютерного тексту. Ілюстративний матеріал представлено у вигляді 4 рисунків. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (32 найменування) та додатки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ

1.1. Еліта в публічному управлінні: поняття, ознаки та функції

Категорія «еліта» набуває широкого поширення в суспільних науках в ХХ ст. завдяки роботам італійського соціолога В. Парето. Засновниками і класиками елітології стали Г. Моска і Р. Міхельс. Вони перетворили «філософію обраних» в науку про еліти. Г. Моска спробував довести неминучий розподіл будь-якого суспільства на нерівні за соціальним положенню групи і ролі. Він проаналізував проблему формування політичної еліти і вважав, що найважливішим критерієм її формування є здатність до управління, а також підкреслив наявність еліті матеріальної, моральної та інтелектуальної переваги. Відзначаючи панівне становище цієї групи в суспільстві, Моска назвав її правлячим класом і обґрунтував необхідність циркуляції еліт, панування організованої меншини над неорганізованою більшістю. Філософ стверджував, що в багатьох країнах єдиним критерієм, який визначає приналежність до еліти, є аристократичне походження. Разом з тим він не виключав і демократичний шлях формування еліт, вважаючи, що еліта вимагає припливу «свіжої крові» шляхом включення до її складу найбільш обдарованих представників нижчих станів [4].

Термін «еліта» ввів в науковий світ В. Парето у 1902р. Обґрунтовуючи свою теорію біопсихологічними якостями індивідів, він ділить еліту на тих, хто грає істотну роль в управлінні суспільством і іншу частину цієї групи, яка не бере участі в управлінні. В свою чергу, на відміну від класової теорії в рамках елітологічного підходу головною підставою поділу суспільства є не економічна нерівність, а різне становище груп по відношенню до політичної влади. З середини ХХ ст. в західній політичній думці активно розроблялися нові теорії еліт. Дослідження політичних еліт різноманітні.

Виділимо два ключових напрямки в сучасних дослідженнях управлінських елітних груп:

1) демократичне, яке стверджує плюралізм еліт і конкуренцію між елітними групами, внаслідок яких монополізація влади однією групою еліти неможлива;

2) ієрархічне або ресурсне, яке розглядає в якості еліти тих, хто займає вищі позиції в політичних, економічних інститутах і володіє реальними ресурсами влади [6].

До першого напрямку відноситься теорія «демократичного елітизму», в рамках якої еліта розглядається як необхідна умова існування будь-якого демократичного суспільства. Концепція плюралізму еліт (Д. Трумен, Д. Рисмен, Р. Даль та ін.) в повній мірі відображає ідеї демократичного елітизму. Визначальною умовою демократичного управління дана концепція вважає конкуренцію і співробітництво між елітними групами. Політичний інтерес є критерієм, на підставі якого формуються групи еліти. При цьому еліти висловлюють інтереси різних соціальних груп, і жодна з безлічі існуючих еліт не здатна домінувати в усіх сферах життя і монополізувати політичну владу [6].

Згідно плюралістичної теорії головними критеріями розвитку політичної еліти є не тільки «змагальність» і «участь», а й набір цивільних політичних прав і свобод, які обмежують і контролюють політичну еліту. Теорії плюралізму еліт піддавалися серйозній критиці за невідповідність сучасної політичної реальності. Насправді групи еліти володіють різними можливостями і ресурсами влади.

Наприклад, великі бізнесмени мають переважаючий вплив на політику, причому їх інтереси часто суперечать інтересам інших представників економічних і ділових кіл. В результаті один з найбільш яскравих прихильників плюралістичної теорії Роберт Даль в роботі «Введення в економічну демократію» висловився про необхідність запровадження

економічних і політичних обмежень, які могли б служити противагою надмірного впливу інтересів великих корпоративних організацій.

Відповідно до теорії технологічного детермінізму (Д. Белл, Дж. Гелбрейт, Е. Тоффлер) в умовах постіндустріального інформаційного суспільства головним критерієм визначення еліти є особисті заслуги і гідності. В цьому випадку система рекрутування еліти максимально відкрита для талановитих вихідців з усіх верств населення. В результаті представники даного підходу поділяють суспільство на «інтелектуальну еліту», до якої відносяться вчені (математики, соціологи, економісти), кваліфіковані фахівці в області обчислювальної техніки, інформаційних технологій. Ця «нова еліта» є мерітократією, оскільки вона об'єднує найбільш гідних і компетентних представників суспільства [9].

Відповідно до теорії суспільного вибору соціальні політичні групи мають різні, нерідко протилежні інтереси. На думку Дж. Бю'кенена, немає доказів того, що люди «прагнуть до влади над своїми побратимами». Тому політична діяльність є тільки торгом і обміном владними ресурсами. Політика в цьому випадку – кооперативна гра, суб'єктами якої є конкурентні групи еліти.

Якщо звернутися до ієрархічного напрямку, то його представники нерідко будували свої дослідження на критиці демократичних теорій. Наприклад, критика плюралістичного напрямку знайшла відображення в теоріях Р. Міллса і Ф. Хантера, згідно з якими головним критерієм виділення політичної еліти є володіння командними позиціями, керівними посадами в найважливіших бюрократичних інститутах держави. Саме заняття ключових позицій в економічних, політичних, військових інститутах забезпечує влада і тим самим конструює еліту [10].

Р. Міллс стверджував, що не можна говорити про плюралізм еліт, так як в будь-якому, в тому числі і демократичному, суспільстві панує пануюча політична еліта. Досліджуючи структуру влади в США, Міллс у книзі «Пануюча еліта» і Хантер в роботі «Верхнє лідерство США» доводять, що

панівна еліта фінансового капіталу безроздільно править в суспільстві. Представників правлячої еліти поєднує близькість соціального статусу, освітнього, культурного рівня, духовних цінностей, стилю життя, а також наявність між ними тісних неформальних особистих і родинних зв'язків.

Важливим фактором розвитку політичної еліти є ступінь поділу груп. На думку П. Бурдьє, з'єднання «професіоналів» і «політиків» досить небезпечно, так як при цьому чиновники неминуче самі стають свого роду «політичними діячами». В цьому випадку домінувати починає апаратний ресурс (капітал), який стає центром влади. П. Бурдьє з цього приводу зазначав: «У міру того як політика (професіоналізується) і партії (бюрократизуються), боротьба за політичну владу все більше перетворюється в конкурентну боротьбу за владу над апаратом, яка розгортається всередині апарату виключно між професіоналами». Наслідком даних процесів неминуче стає розвиток неформальних патрон-клієнтурних відносин, які, в свою чергу, не тільки впливають на прийняття політичних рішень, а й визначають інституційне середовище влади.

Варто зазначити, що з кінця ХХ ст. спостерігається підвищений інтерес світової політичної науки до вивчення еліт. Дослідження Р. Патнема, Дж. Хігл, Дж. Філда і інших представників неоелітизму визначили елітоцентричну парадигму в якості основної методології вивчення суб'єктного поля сучасної політики [11].

Під управлінською елітою будемо розуміти консолідовану соціальну групу, яка є суб'єктом прийняття стратегічних рішень і програм у сфері управління і яка володіє для цього необхідними ресурсами.

Водночас, як показують дослідження, в Україні правляча еліта виступає як формальна політична еліта, відповідає лише деяким елементам цього поняття. Для того щоб нова еліта була здатна формувати базові цінності і транслювати їх суспільству, вона повинна відповідати наступним вимогам: бути здатною адекватно оцінювати поточну ситуацію в країні в цілому з точки зору історичної перспективи; бути пов'язаною з долею держави.

Принципово важливим є те, що українська правляча еліта – це не стільки політична еліта, скільки економічна, еліта ділових кіл (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Характерні риси еліти в державному управлінні

Джерело: адаптовано автором [26].

Водночас ефективність діяльності еліти в державному управлінні визначають за такими критеріями: досягнутий рівень прогресу та добробуту народу; політична стабільність суспільства; забезпечення міцної національної безпеки; утримання оптимального співвідношення між громадянським суспільством і державою.

Функції еліти зображені на рис. 1.2.

Відповідно до нього, ми можемо назвати певні напрямки розвитку еліти нового типу: повна гласність, відсутність монополій в засобах масової інформації; наявність сильної опозиції; формування інститутів громадянського суспільства; дотримання законності.

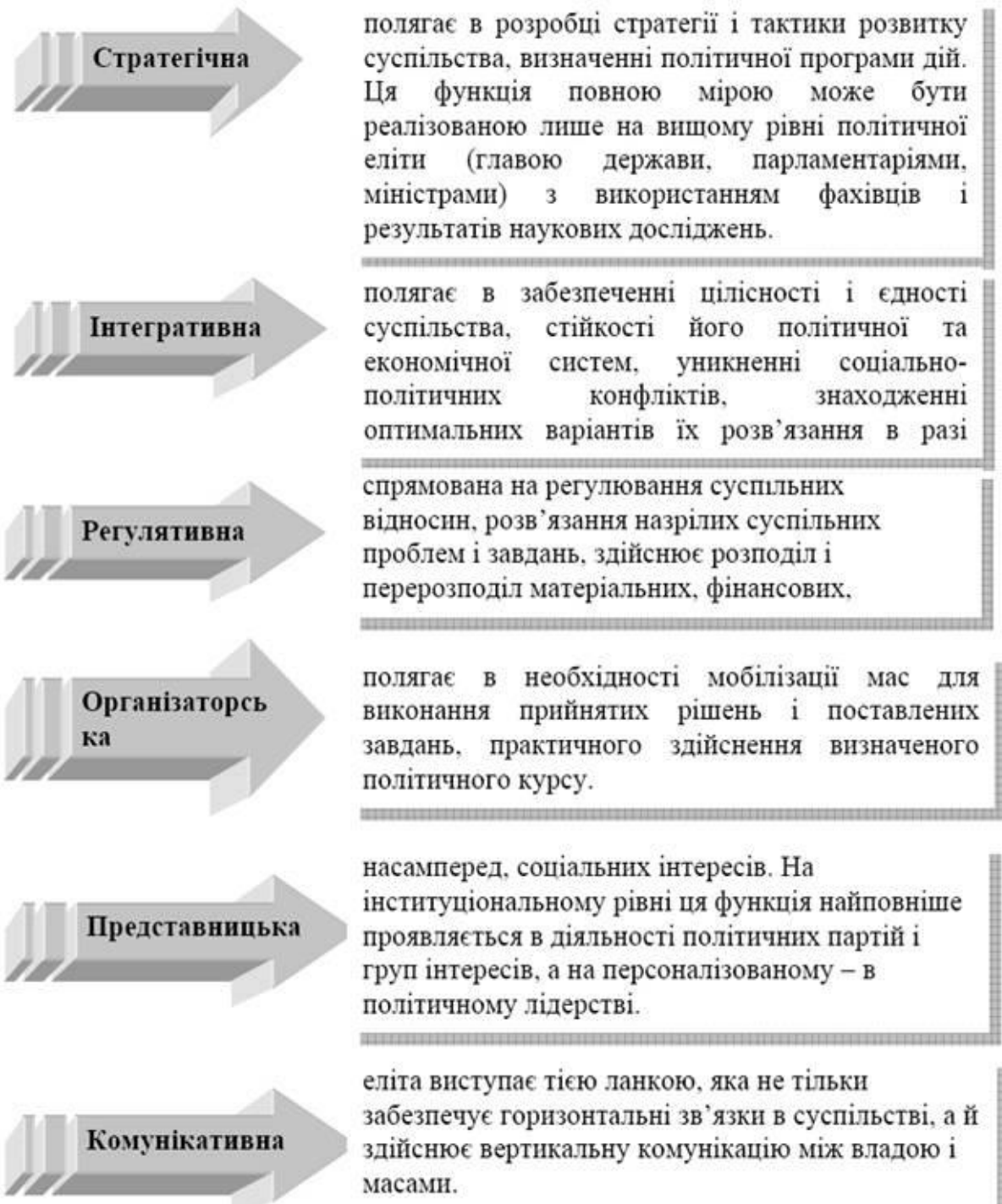


Рис. 1.2. Функції еліти в державному управлінні

Джерело: [26].

Таким чином, жодна держава світу не може існувати без владних еліт, але при цьому еліти повинні служити своєму народу. На політичну еліту традиційно покладаються такі завдання: кваліфіковано управляти справами суспільства, врегульовувати конфлікти, вирішувати протиріччя.

1.2. Типологія еліт в публічному управлінні

Управлінська еліта в публічному управлінні неоднорідна. Вона має свою особисту структуру, яка об'єднує різноманітні типи і види. Так, є науковці, які, ґрунтуючись на розмежування сфер впливу еліт, виділяють всередині еліти окремі сегменти. За ступенем впливу на політичний процес П. Шаран ділить еліту на три групи:

- «вища» еліта – безпосередньо бере участь у процесі прийняття рішень або істотно впливає на них. У країнах Західної Європи на один мільйон жителів припадає близько 50 представників вищої еліти, а в США до складу вищої еліти входить приблизно 10 тисяч чоловік;
- «середня» еліта – приналежність до якої визначається рівнем доходу, наявністю професійного статусу і вищої освіти. Так, середня еліта в демократіях західного типу становить близько 5 % населення;
- «адміністративна» еліта – включає вищий шар державних службовців, професійних управлінців, які зберігають нейтралітет і не висловлюють своїх партійних уподобань.

Крім вищої політичної еліти, яка приймає найважливіші рішення і складається з політиків, Р. Арон виділяє ще кілька категорій:

- «духовна влада», в яку входять лідери конфесійних організацій і представники інтелектуальної еліти;
- керівники військової еліти та силових структур;
- великі власники нерухомості або керуючі засобами виробництва;
- лідери профспілок і політичних партій;
- «адміністративна влада», що складається з функціонерів вищої ланки.

Структурування еліти відбувається на основі синтезу різних додаткових чинників – обсягів ресурсів політичного панування, характеру владного впливу, показників способу життя (освіти, дозвілля, ціннісних орієнтацій).

Безперечно відомо, що глобалізація супроводжується зниженням можливості національних еліт контролювати рівень національної економіки і частково сфери політики і культури. Проведення самітів, форумів регіональних асоціацій стимулює формування взаємозалежних еліт. Утворюється нова транснаціональна еліта, слабшає її підзвітність національним електорату. Таким чином, процеси глобалізації посилюють політичну владу еліт.

Водночас, сучасний світ рухається до створення корпоративної еліти, яка формуються внаслідок фактичного злиття верхівки політичних і бізнесових еліт, яка, в свою чергу, впливає на прийняття найважливіших політичних рішень в країні. Корпоративні еліти тісно пов'язані з фінансовим капіталом і виступають найбільш потужною та організованою групою тиску на владу, використовуючи безпосередні контакти з політиками, підконтрольними ЗМІ. На початку XXI ст. в світі діяло 64 тисячі ТНК, що контролюють 830 тисяч філій. Майже 50 % експортних операцій США здійснюється ТНК, у Великобританії – 80 %, а в Сінгапурі – близько 90 %. Одночасно з посиленням економічної могутності ТНК зростає їх політичний вплив. Створені та активно функціонують міжнародні організації, де приймаються рішення з ключових питань фінансової, військової та соціальної політики. Транснаціональні еліти прагнуть до здійснення власних проєктів, що виражають інтереси меншості. Методи реалізації цих проєктів є вкрай жорсткими і призводять до загострення обстановки на всьому політичному просторі і наростання кризових явищ [21].

З іншого боку, ефектом глобалізації є повернення еліт в стан невизначеності і високих ризиків, яке вважалося нормою в історичному минулому. Спостерігаються наступні зміни в системі «еліта-маси» при глобалізації: криза партій і партійних систем, сформованих раніше; поступова маргіналізація громадських парламентів і законодавчих органів у зв'язку з посиленням впливу економічних структур (МВФ, МБ); поширення діяльності організованих злочинних співтовариств на глобальний рівень;

зростання офіційної і нелегальної еміграції; збільшення кількості екологічних катастроф; віртуалізація політики, при якій політичний процес сприймається суспільством як телевізійна картинка. Багатополарність сучасного політичного простору передбачає наявність різних державних утворень, фінансово-промислових груп, конфесій, глобальних інформаційних систем, етнічних діаспор.

Разом з тим, елітні групи розрізняються за ступенем своєї інтегрованості в політичну систему і поділяються на: правлячу еліту, для якої характерно реальне володіння важелями і механізмами здійснення владних рішень; опозиційну еліту, яка при всій інтегрованості в систему владних відносин може висловлювати погляди, які суперечать з поглядами домінуючої групи; несистемну опозицію – частина контреліти, яка в силу своєї нелояльності і непримиренності виокремлена з системи управлінських відносин [23].

Щодо управлінського апарату та органів місцевого самоврядування, то вони завжди були найважливішими каналами рекрутування управлінської еліти. Служба в установах державного та муніципального управління традиційно відкривала широкі можливості для зайняття керівних посад в вищих органах влади. Разом з тим, слід зазначити, що у сфері кадрової політики у органах державної влади і муніципальної влади існують певні проблеми. Зазнавши значних змін у пострадянський період, кадрова політика, на наш погляд, ще не сформувалася, вона перебуває на стадії становлення. Позитивним є те, що вже прийнято окремі нормативні документи загального характеру: Закон «Про державну службу», Закон «Про службу в органах місцевого самоврядування» та ін., які встановлюють правові режими в сфері кадрової політики.

Отже, актуальними напрямками сучасної кадрової політики у системі державної служби є формування ефективного механізму підбору кадрового складу державних службовців та визначення напрямів роботи з ним. Для цього необхідно вирішити наступні завдання: оновлення та ротація кадрового

складу державних службовців; формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного використання у формуванні управлінської еліти.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ

2.1. Характеристика сучасної еліти в державному управлінні

До еліти в державному управлінні ми відносимо осіб, що займають найвищі посади в державі, у виконавчих органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Ключовими складовими поняття «посада» в державному управлінні є соціальна роль, функції та міра влади.

Нам імпонує запропонована Сурай І. Г. класифікація еліти в державному управлінні, згідно з якою виокремлено два види служби цивільна та військова. Розглянемо еліту в державному управлінні державної цивільної служби (рис. 2.1).

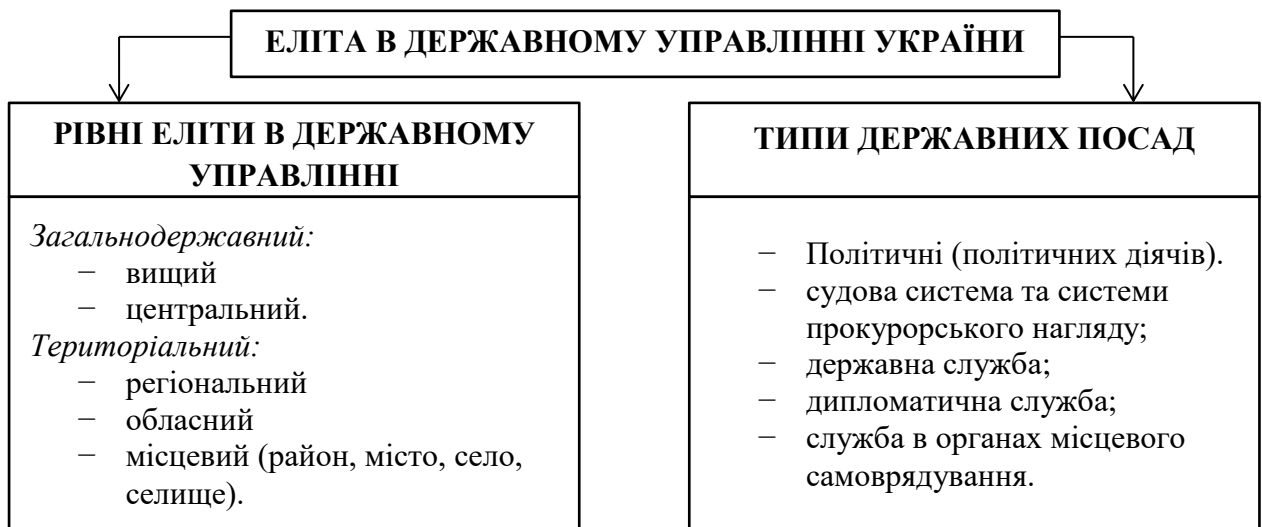


Рис. 2.1. Класифікація еліти в державному управлінні (цивільна служба)

Джерело: адаптовано автором [32].

Таким чином, при класифікації державних посад виділяються посади політичних службовців – посади, які зазнають політичного впливу політичних діячів. Це посади заступників міністрів, голів державних

обласних адміністрацій. Розглядаючи класифікацію посад представників місцевого самоврядування, виділимо представницькі, або виборні посади, на які обирає відповідна територіальна громада або відповідна рада та адміністративні, або службові, за призначенням на відповідну посаду.

Завданням політиків є управління суспільством тієї країни, в якій вони проживають, створення оптимальних умов для життя всіх членів суспільства: соціальних груп і прошарків населення. Від якості нинішнього політичного класу в Україні залежить розвиток країни, реалізації планів модернізації економіки і підвищення добробуту населення. Якість політичної еліти багато в чому визначається її моральними характеристиками, професійним складом, а також моделями її поновлення. Щоб ефективно управляти країною політик повинен володіти специфічним набором якостей, таких як харизма, принциповість, чесність, порядність, освіченість тощо [16].

Політики мають займатися регулюванням питань, що виникають при взаємодії різноманітних верств суспільства, тобто керувати життям країни, але взаємодіють вони не безпосередньо, а через посередників, управлінський апарат, так званих державних управлінців. Характер відносин між політиками і чиновниками впливає на формування принципово різних типів державної організації. Існують два типи: патримоніальний і раціональний. Патримоніальна, або традиційна, системи є прикладом особистісного характеру відносин між главою держави і чиновниками, підтримуваного традицією. Чиновники отримують владу «з рук» глави держави, харизматичної особистості, і відповідають йому особистою відданістю. Влада сприймається як, і є особистим привілеєм, що дає певні економічні переваги. Така влада не передбачає будь-яких обов'язків по відношенню до суспільства в цілому.

Для систем влади раціонального типу характерно переважання формально-правового принципу управління. Домінують відносини на основі формальних правил, що регламентують діяльність чиновників і підтримують безособовий порядок. Формується новий тип чиновника – бюрократа, який

керується у своїй діяльності не традиційними статутами, не особистою волею глави держави, а службовими інструкціями. Така влада зобов'язує чітко виконувати свій обов'язок.

2.2. Проблеми становлення та розвитку управлінської еліти в контексті демократичних змін

Еліта в державному управлінні і система управління в цілому повинні бути орієнтовані на виконання та чітке дотримання законів. Сьогодні в Україні правляча верхівка виступає як формальна еліта в державному управлінні, відповідаючи лише окремим якісним рисам цього поняття.

В цілому, для сучасних еліт України найбільш характерними є такі особливості:

- посилення ролі виконавчої влади. Специфіка виконавчої влади полягає в тому, що вона формує напрямок розвитку країни, визначає її політичні цілі. Проте позбавлена контролю з боку судової влади, виконавча влада зосереджується лише на самозбереженні і самовідтворення. Саме це стає її основним завданням. Будь-які докорінні реформи є загрозою існування еліти, тому вона не може бути їх ініціатором. Сучасна еліта це усвідомлює, тому й не прагне в більшості своїй до будь-яких корінних змін;
- підвищення значущості неофіційних зв'язків;
- монополізація влади вузьким колом і прагнення за всяку ціну утриматися при владі;
- закритість, відокремлення від суспільства;
- загострення внутрішньоелітного суперництва;
- орієнтованість на західну ідеологію і цінності;
- бюрократизація, яка діє не в інтересах держави, і веде до збільшення масштабів корупції і «паразитування» на бюджеті;
- прагнення бізнесу увійти до складу політичних еліт, ЗМІ та впливати на державні структури. Домінуючим мотивом інтеграції бізнесу в структури

влади (в різних формах – інституційних і неінституціональних, і на різних рівнях – обласному, регіональному, місцевому) є прагнення зміцнити свої економічні позиції і захистити свій бізнес. При цьому необхідно зазначити, що сучасні багаті люди України здебільшого не є «бізнес-елітою», так як, в цілому, механізм накопичення та обігу капіталів не працює всередині країни;

- штучне підтримування процесу самовідтворення еліт;

- залежність суб'єктів політичного процесу від дій і розпоряджень президента держави. Ця закономірність є національно-історичною особливістю нашої країни, що відображає авторитарність свідомості і низький, в цілому, рівень політичної культури еліт. В той же час президент формує програму розвитку країни, як правило, в межах терміну своїх повноважень;

- незацікавленість більшості представників регіональних еліт в перспективі розвитку країни, орієнтованість на відтворення консервативних зв'язків і кланових інтересів. У більшості регіонів відсутні державні службовці, що сприяють підвищенню рівня виконавчої влади, до яких можна віднести: наявність добре організованої системи кадрової політики, дієвість нормативної бази, добре налагоджену систему контролю за виконанням прийнятих рішень, ефективну оцінку інформаційного впливу на населення, наявність конструктивної опозиції. В науковому світі висловлюється думка, що регіональні еліти не відповідають якісним критеріям та вимогам;

- збереження панівного становища правлячої верстви завдяки дії різноспрямованих і переважно негативно орієнтованих факторів – інерції народного послуху влади, соціальної апатії населення, його боязні погіршення ситуації. Особливість українського суспільства, ставить його практично в повну залежність від правлячої еліти та її рішень, перетворює якість еліт в одну з центральних проблем.

В даний час до складу нової еліти України входять: вищі керівні кадри; політичні лідери і угруповання, безпосередньо які беруть участь в управлінні; представники силових структур; видатні діячі культури і спорту,

судження і думки яких користуються певним авторитетом; найбільш впливові економічні та адміністративні кола; керівники засобів масової інформації, навчально-просвітницьких установ, а також члени сімей впливових осіб (вони безпосередньо не беруть участь в прийнятті рішень і в реалізації політики). Щодо ролі конфесійних організацій в процесі інтеграції у впливові політичні групи, можна відзначити, що деякі представники православної церкви входять в число впливових в політиці осіб. До складу еліт входять також представники правлячого класу, які формально не пов'язані з політикою, але істотно впливають на рішення уряду [17].

Водночас, сучасна еліта в державному управлінні України поділяється на відкриту і тіньову. Відкрита або «прозора» еліта – це, насамперед, політики, народні депутати, члени уряду, державні службовці I-II рангів. Тіньова еліта складається з олігархів, які впливають на прийняття державних рішень завдяки капіталу і, при цьому, діють не публічно, а кулуарно «в тіні». Як правило, тіньова еліта знаходяться «збоку» від закону і диктує свої «правила гри» [18].

Крім того, проблеми оновлення еліти також пов'язані і з її клановістю, зі зв'язком влади та капіталу. Так, ознаками клану в сучасних реаліях є: наявність політика – публічного обличчя клану, його підтримка олігархами та фінансово-промисловими групами регіону, призначення на ключові пости в виконавчих органах влади представників своєї команди, тиск та домовленість з органами правопорядку, банківськими структурами. Все це гальмує демократичні реформи в Україні. Розв'язання даних проблем, подолання корупції можливе за рахунок формування цінностей верховенство права, пріоритетності закону, розвитку політичної свідомості та культури еліти в державному управлінні України.

На завершення пропонуються варіанти оновлення політичної еліти. По-перше, до складу еліти повинні входити кваліфіковані кадри, їх діяльність повинна бути спрямована на здійснення проектів, пов'язаних з підвищенням рівня добробуту в країні. По-друге, еліта повинна бути перетворюючої

силою, брати до уваги потреби розвитку духовної і матеріальної сфер життя суспільства. По-третє, нести відповідальність за наслідки своєї діяльності, підвищити ефективність роботи, досягнення поставлених цілей. По-четверте, хотілося б відзначити важливість ціннісних і моральних орієнтацій представників еліти.

РОЗДІЛ III. ФОРМУВАННЯ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ УКРАЇНИ

3.1. Стратегічні напрями трансформації управлінської еліти шляхом формування її ціннісної основи

Формування нової еліти в державному управлінні має відбуватися від «еліти капіталу» до «еліти спеціалістів, носіїв знань». Головний ресурс нової еліти – це володіння знаннями, високий рівень правової культури та правосвідомості владної еліти. Еліта – це видатна за своїми інтелектуальними якостями нечисленна соціальна група, на цінності якої орієнтується все суспільство. Дослідники еліти вважають, що потенціал країни визначається не стільки середнім рівнем розвитку її населення, скільки сукупним потенціалом його еліти. Нова еліта повинна стати елітою заслуг, елітою відповідальності, а не елітою привілеїв. Вона має бути носієм духовно-креативного та морального потенціалу нації.

Переконані, що для нової еліти в державному управлінні особливо важливими є такі якості, як честь, патріотизм, порядність, справедливість, стриманість, дисциплінованість, сумлінність, відповідальність, гідність та повага до гідності інших, шанобливість. Окрім того, визначальною рисою будь-якої еліти – є відповідальність за ухвалюванні рішення й компетентність. Еліта в державному управлінні – це люди, відповідальні як за ухвалюванні рішення, так і за допущені помилки. Тому головною ознакою нової еліти має бути ухвалені закони, які визначають ступінь відповідальності,

у тому числі і кримінальної, кожного представника влади, який претендує на приналежність до еліти.

Відзначимо, що обов'язковою характеристикою еліти в державному управлінні України на загальнодержавному та регіональному рівнях має бути лідерство (рис. 3.1).

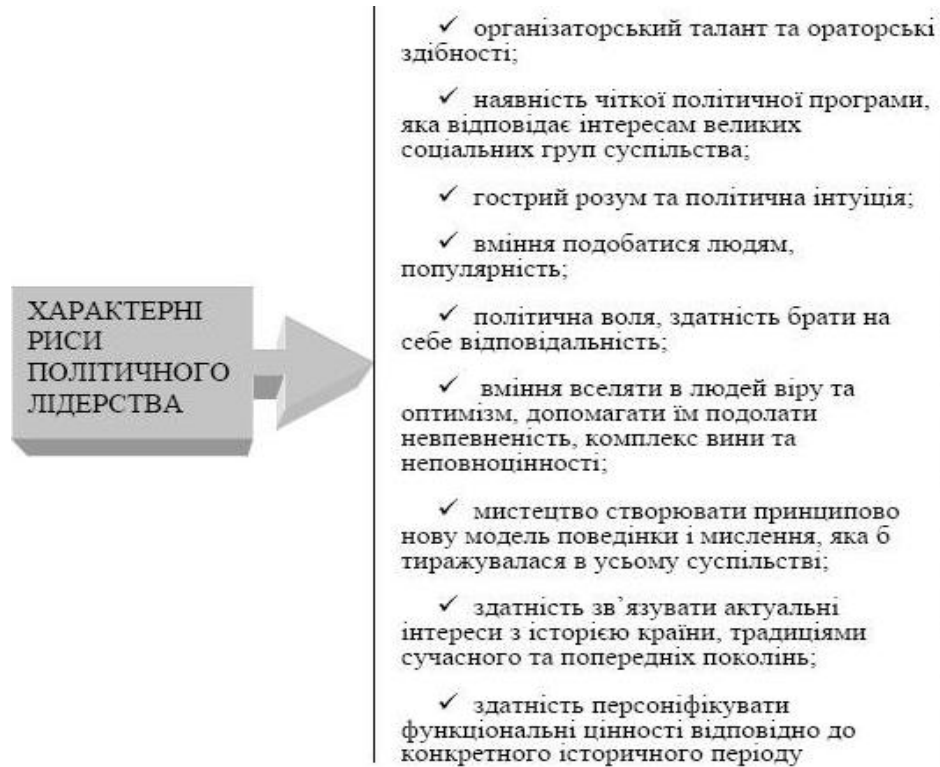


Рис. 3.1. Риси політичного лідера, представника еліти в державному управлінні

Джерело: [26].

Наголосимо, що багатьох країнах (Франції, Японії, США) відбір і підготовка політичних лідерів, як представників управлінської еліти, починається ще в дитячому та підлітковому віці. При цьому поряд з професійними здібностями потенційного представника нової еліти велике значення надається його моральним якостям.

На жаль, в Україні поки що не існує налагодженої системи підготовки, відбору та підготовки політичних лідерів. Вирішити цю проблему можна шляхом впровадження профілів професійної компетентності і, відповідно до них, здійснювати набір службовців на посади. Таким чином, формування й

розвиток еліти в державному управлінні буде здійснюватися за компетентнісним підходом.

Дослідження свідчать, що формування еліти в стабільних політичних системах здійснюється відповідно до ретельно розробленої процедур. Значення має коло осіб, які виконують вибір представників еліти, порядок, механізм цього відбору. Важливою особливістю освіти еліт є те, що цей процес забезпечує спадкоємність еліти, а також подальший відбір і призначення обраних на елітні позиції. Формування управлінської еліти здійснюється через певні канали та механізми. Основними каналами є армія, освіта, виконавча влада, великі фінансові та промислові компанії, громадські організації, політичні партії, ЗМІ.

Механізми освіти еліти розуміється як принципи висунення новачків, які розрізняються залежно від історичного контексту і умов функціонування політичної системи. Такі механізми можуть включати: спорідненість, успадкування, особисту лояльність, володіння майном, партійну приналежність, досвід роботи, патронаж.

В цілому сьогодні виділяють дві системи формування еліти: відкрита і закрита:

- відкрита – доступ до інтеграції серед еліт доступний для всіх суспільних груп, відрізняється високим рівнем конкуренції;
- закрита – кандидати на привілейовані позиції виділяється вузьким колом осіб, займають керівні пости, і ускладнений низкою формальних вимог[20].

В історичній ретроспективі досить було «вдало народитися» і ти вже займав кращі посади. В даний час в закритій системі, найчастіше відбір також проводиться з певних соціальних груп і політичних партій. В результаті кандидат повільно, крок за кроком входить в елітну групу. Оскільки селектором виступають певні люди, які вибирають кандидатів по необхідним їм критеріям, то відтворюється один і той же тип еліти, що властиво недемократичним країнам. Дана еліта з часом поступово деградує і

вимирає. Але консервативність курсу багато в чому сприяє стабільності і наступності, що є значною перевагою даної системи.

Другу систему, відкриту, називають також підприємницькою. У такій системі відбір в еліту доступний для всіх суспільних груп, головними критеріями відбору є особистісні якості кандидатів, в першу чергу лідерські. Саме лідери здатні досягти високих результатів в рамках даної системи, тому що тут існує високий рівень конкуренції. Селектором найчастіше виступає все населення, яке обирає кандидатів, тому дана система поширена в країнах зі стабільною демократією. Головним недоліком системи є те, що вона нерідко відкриває двері в політику абсолютно випадковим особам, багато в чому нездатним до управління, в результаті чого можливі різного роду конфлікти всередині нової еліти.

Важливо розуміти, що в чистому вигляді жодної з вищеназваних систем не існує. У зв'язку з цим, особливість формування сучасної політичної еліти полягає в комбінуванні двох класичних систем: відкритої і закритої, зберігаючи більшість специфічних особливостей закритої системи. Так, в сучасному суспільстві поряд з традиційними принципами формування еліти важливу роль відіграють неформальні практики, такі як кланові, общинні, сімейні, патронажні відносини, засновані на досвіді спільного навчання, роботи. У той же час існують і такі принципи, як «багатоканальність» джерел приходу до влади, що характерно відкритій системі.

Таким чином, формування нової еліти в кожній країні на кожному етапі її розвитку характеризується значною унікальністю і характерними особливостями. Однак існують загальні закономірності, які впливають на формування еліти, які можуть включати історичні, соціально-економічні, політичні та геополітичні, інституційні, соціокультурні та релігійні чинники.

3.2. Зарубіжний досвід розвитку управлінської еліти та можливості його використання в публічному управлінні України

Зарубіжний досвід розвитку управлінської еліти в державному управлінні розвинених країн світу може бути прикладом для її формування і розвитку в Україні. Водночас, необхідно враховувати історичний, ментальний розвиток України і вивчати зарубіжний досвід за умови адаптації його до вітчизняних умов.

Одним з інструментів формування нової управлінської еліти в багатьох країнах світу є сучасні системи освіти, які в повній мірі реалізують підтримку управлінської еліти, виконуючи різноманітні функції, в тому числі:

- функцію інтелектуальної підготовки майбутньої управлінської еліти;
- функцію формування цінностей, корелюють з цінностями управлінської і правлячої еліти, включаючи формування цінності еліти для суспільства;
- функцію формування цілей входження в управлінську еліту;
- функцію мотивації «зростання до рівня еліти» – інтелектуального, професійного, соціокультурного, комунікативного, особистісного тощо;
- функцію початкової стадії успішної соціалізації в елітарному середовищі;
- функцію пояснення і обґрунтування «природності» і легітимності існування управлінської еліти, а також її ролі в системі державного управління суспільством і важливої соціальної місії – підтримці соціального порядку, стабільності і процвітання;
- орієнтаційну функцію, яка передбачає інформаційний вплив і формування установок кандидатів на самоідентифікацію в системі управлінської еліти [14].

У багатьох зарубіжних державах апробовані різноманітні способи формування еліт. І один з них – «інтелектуальний інкубатор» у формуванні управлінської еліти. Наприклад, у Франції апробований досвід формування еліти в закритих школах на базі формування одного або двох перших класів

із застосуванням диференційованого підходу, при якому в елітарний перший клас зараховуються:

- за дуже високу плату – діти банкірів, фінансистів, промисловців, високопоставлених державних чиновників, керівників військових структур і великих торгових фірм і мереж
- за помірну плату – діти видатних діячів науки, культури, спорту;
- безкоштовно – діти, які показали видатні здібності (плюс висока стипендія учневі і навіть батькам).

Остання категорія учнів динамічна: тим з них, хто перестав демонструвати високі результати, перестають виплачувати стипендію, і вони зі зрозумілих причин переходять в інші школи. На їх місце запрошують (часто на конкурсній основі) інших талановитих дітей – переможців предметних олімпіад, шахістів, футболістів, тенісистів, лауреатів творчих конкурсів. Цей контингент учнів виконує дуже важливу мотивуючу функцію для інших учнів «інтелектуального інкубатора» – функцію мотивації до різнобічного персонального розвитку. Вони, з одного боку, представляють свій навчальний клас і свою школу в різних змаганнях, конкурсах і творчих проектах, додаючи школі рейтингові бали, а з іншого боку, вільно чи мимоволі, під час занять або на дозвіллі по-дружньому «підтягують» однокласників, учнів паралельного класу та інших учнів школи в сфері своїх досягнень до свого або близького до нього рівня.

Таким чином, «інтелектуальний інкубатор» можна визначити як навчальний заклад, що забезпечує своїм випускникам високоякісне, престижне навчання, орієнтоване на досягнення ними високих, соціально значущих результатів в процесі побудови професійної кар'єри і входження в управлінську еліту. Крім освітніх установ, але вже в якості вторинних «інтелектуальних інкубаторів», наприклад в Канаді, можуть виступати і деякі підрозділи організацій (наприклад, проектно-конструкторські бюро, науково-дослідні відділи, проектні і експериментаторські групи, інноваційні підрозділи).

Ця система широко використовується в престижних університетах Великобританії Оксфорді та Кембриджі, а також в університеті Нью-Гемпшира, США. Таким чином запускаються механізми формування елітарної самоідентифікації і інтенсифікується їх вплив на учасників «інтелектуальних інкубаторів». При цьому у студентів формуються стійкі уявлення про вибраність, унікальність, талановитість, різнобічність, надзвичайно високий рівень інтелектуального та особистісного розвитку як самого себе, так і свого найближчого соціального оточення, формується установка на закономірний, раціонально і соціально обґрунтований і швидкий «соціальний зліт». Отже, випускник «інтелектуального інкубатора» поповнює управлінську еліту, а форми, зміст і механізми роботи «інтелектуального інкубатора» істотно впливають на формування цінностей, спосіб життя, траєкторії кар'єри, розвитку і успіху управлінської еліти в цілому.

Далі відібрані за формальними ознаками кандидати проходять співбесіду, за підсумками якого кадрові служби за участю фахівців виробляють рекомендації про кандидата на зайняття посади. За такою схемою здійснюється відбір кандидатів на посаду, наприклад, в Боннському магістраті, в міністерствах [7].

Підсумовуючи, відмітимо, що управлінські еліти відіграють важливу, ключову роль в розвитку держави. Механізми їх формування багато в чому детермінують результати соціального розвитку територій, регіонів, держав, різних міждержавних об'єднань і, в кінцевому рахунку – існування світової спільноти. Ці механізми необхідно не лише вивчати, але і своєчасно коригувати, якщо управлінська еліта неефективно виконує свої функції, йде «у відрив» від реальності, з тих чи інших причин сприяє стагнації суспільства або провокує виникнення політичних, соціальних, економічних чи інших криз, впливає на формування деструктивних соціально-політичних рухів, ініціює військові дії і здійснення соціальних революцій.

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку управлінської еліти в публічному управлінні дозволило сформулювати обґрунтовані рекомендації і пропозиції щодо практичних засад механізму її формування і дійти наступних висновків:

1. Управлінська еліта є однією з найважливіших груп, яка займає найвищий ступінь соціальної ієрархії. Становлення теорії еліт як окремого наукового напрямку здійснювалося протягом багатьох століть.

2. Встановлено, що формування еліти обумовлено різними чинниками: необхідністю та значимістю управлінської праці; пасивністю основної маси населення та її небажанням брати участь у політичному житті; соціально-психологічною нерівністю людей, різними їх здібностями та можливостями.

3. Доведено, що основними механізмами формування управлінської еліти є обрання (призначення) на керівні посади до органів влади та управління, входження через систему кадрового резерву, партійне рекрутування, а також неформальні зв'язки (досвід спільної діяльності з першими особами, особиста відданість, родинні (товариські) зв'язки, спільність соціального походження, близькість статусних характеристик або ідеологічних переконань, фаворитизм, протекціонізм та ін.).

4. Відмінними рисами сучасного процесу формування управлінських еліт є: поступове зменшення об'єктивних причин номенклатурного характеру елітоутворення; неухильне збільшення присутності у складі політичної еліти представників бізнесу та частково силових структур; широке застосування системи кадрового резерву та партійного механізму поповнення еліти. Крім того, значний вплив на процес формування сучасної політичної еліти мають неформальні механізми рекрутування, що доволі часто призводить до появи у владі некомпетентних осіб. Справжня ж управлінська еліта (професійна, що має необхідні інтелектуальні, особистісні та інші якості) практично не має можливості для просування в органи влади.

5. З одного боку, для управлінської еліти характерні відкритість, мобільність, плюралістичність поглядів. З іншого боку, приналежність до еліти виявляється у вчинках, мотивації, функціонуванні, поведінці, способі життя, духовно-моральних аспектах, культурі представників еліти.

6. Тому сьогодні існує необхідність у вдосконаленні та оновленні управлінської еліти країни, що, на наш погляд, можна здійснити шляхом вирішення низки важливих та актуальних на даний момент завдань: оптимізації системи рекрутування, забезпечення змінності влади та гласності, встановлення громадського та службового контролю за державними службовцями, впровадження етичного виховання з молодшого віку. Слід проводити якісний відбір політиків, виявляти гідних і здатних відповідати за розвиток держави. Потрібно поступово та цілеспрямовано створювати далекоглядну, високопрофесійну, порядну, відповідальну, патріотично налаштовану управлінську еліту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про державну службу» від 17 листоп. 2011 р. № 4050. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
2. Про затвердження Типового порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Наказ Нацдержслужби України від 05 берез. 2012 р. № 43. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0709-12>
3. Про затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальних вимог до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади від 16 трав. 2012 р. № 91. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0872-12>
4. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / под ред. С. К. Мордовина. 8-е изд. СПб. : Питер, 2008. 832 с.
5. Бралатан В. П., Гуцаленко Л. В., Здирко Н. Г. Професійна етика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2011. 252 с.
6. Гончарук Н. Т. Визначення сутності поняття «еліта» в контексті управління суспільством. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. № 4 (27). С. 3-13.
7. Гончарук Н. Добір як кадрова технологія формування управлінської еліти: досвід Франції. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 159-161.

8. Державне управління : підручник : у 2 т. / за ред. Ю. В. Ковбасюк. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. Т. 2. 324 с.
9. Добіжа В. В. Формування політичної культури сучасної владної еліти в Україні : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.03 / Добіжа В.В. Київ, 2008. 211с.
10. Добіжа В.В. Культура політичної участі владної еліти у процесах інституціоналізації громадянського суспільства. Держава і право: Зб. наук. пр. Юридичні і політичні науки. 2007. Випуск 37. С.708-717.
11. Добіжа В.В. Політична культура владної еліти в умовах суспільно-історичної трансформації. Держава і право: Зб. наук. пр. Юридичні і політичні науки. 2007. Випуск 38. С.726-733.
12. Добіжа В.В. Співвідношення понять демократія і політична еліта. Актуальні проблеми вітчизняної та всесвітньої історії. 2005. № 3. С. 83-85.
13. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. К. : НАДУ, 2015. 204 с.
14. Євдокимова В. Світовий досвід лідерства як складова для вдосконалення системи державного управління в Україні. Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2013-2/doc/2/03.pdf>
15. Козаков В. М. Соціально-ціннісні засади державного управління в Україні : монографія. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 284 с.
16. Козловець М. А. Політична еліта як суб'єкт державотворення в умовах трансформації українського суспільства. Вісн. Національного університету «Юридична академія України ім. Я. Мудрого». 2017. № 2 (33). С. 74-87.
17. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення : монографія / за заг. ред. Е. А. Афоніна. К. : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.
18. Крюков О. І. Політико-управлінська еліта України: особливості становлення та розвитку в умовах суспільної трансформації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. наук з держ. упр. : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Київ, 2007. 38 с.

19. Крюков О. Інституалізація регіональних еліт України. Вісн. НАДУ. 2006. № 1. С. 273-278.
20. Крюков О. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення. К. : Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.
21. Крюков О. Становлення української регіональної політико-управлінської еліти: проблеми взаємовідносин з центром. Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр", 2006. № 2: У 2 ч. Ч. 1. С. 331-339.
22. Лєскова Л. Ф. Проблеми формування нової управлінської еліти в Українію. Теорія та практика державного управління. Вип. 1 (48), 2015. Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-2/doc/2/03.pdf>.
23. Мандзій Л. С. Правляча політична еліта України: суть та етапи становлення : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. політ. наук. : спец. 23.00.02 «Політичні інститути і процеси» / Л.С. Мандзій. Львів, 2003. 20 с.
24. Мельничук І. А. Витоки і становлення української політичної еліти: історичний дискурс автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. наук з істор. наук: спец. 07.00.01 «Історія України». Переяслав-Хмельницький, 2015. 38 с.
25. Морально-етичні засади розвитку державної служби України : європейський та вітчизняний досвід : наук. розробка за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2008. 48 с.
26. Політологія для вчителя : навч. посібн. / за заг. ред. К. О. Ващенко. К. : Вид-во імені М. П. Драгоманова, 2011. 406 с.
27. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток : монографія / за заг. ред. А. В. Толстоухова. Дніпропетровськ : Моноліт, 2010. 400 с.
28. Райт Г. Державне управління / Пер. з англ. В. Івашка та ін. К. «Основи». 2004. 109 с.