

МОДЕРНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

MODERNIZATION OF PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC AUTHORITIES: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджується сучасний стан та проблеми управління персоналом в органах публічної влади України. Ефективне управління персоналом є однією з найважливіших умов для забезпечення конкурентоспроможності держави, стабільного розвитку суспільства та інтеграції до європейського співтовариства. Основна увага приділяється розкриттю існуючих наукових підходів до управління персоналом, їх еволюції та розвитку в контексті сучасних викликів, зокрема, впливу політичних, соціальних та економічних факторів на діяльність органів публічної влади.

У статті розглядаються ключові концепції, що формувалися в процесі історичного розвитку державного управління, починаючи з перших форм організації публічного управління та завершуючи сучасними підходами, які включають комплексний аналіз не тільки організаційних, але й соціально-психологічних аспектів управління персоналом. Визначено особливості модернізації управлінських процесів, що спрямовані на підвищення якості та ефективності роботи державних органів через впровадження новітніх технологій, інструментів та інноваційних методів управління.

Автор акцентує увагу на необхідності систематичної роботи з підвищення кваліфікації та професійної підготовки співробітників, створення сприятливих умов для їхнього професійного зростання та мотивації. У статті також підкреслюється значення гендерної рівності та рівних можливостей у сфері публічної служби як важливих елементів сучасного управління персоналом. Дослідження показує, що адаптація державних службовців до політичних реформ та соціальних змін є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність роботи органів публічної влади.

На основі аналізу існуючих проблем та викликів, автор пропонує рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом в органах публічної влади України, що включають впровадження чітких критеріїв відбору, оцінки та розвитку кадрів, підвищення рівня незалежності та професіоналізму державних службовців, а також забезпечення належного рівня мотивації та матеріального стимулювання працівників. Автор робить висновок, що впровадження інноваційних підходів до управління персоналом є необхідною умовою для досягнення високих стандартів у діяльності державного апарату та успішної інтеграції України до європейського співтовариства.

Ключові слова: управління персоналом, публічна служба, державне управління, модернізація, професійний розвиток, ефек-

тивність, інноваційні підходи, органи публічної влади, кадрове забезпечення.

The article examines the current state and problems of personnel management in public authorities of Ukraine. Effective personnel management is one of the most important conditions for ensuring the competitiveness of the state, stable development of society and integration into the European community. The main focus is on the analysis of existing scientific approaches to personnel management, their evolution and development in the context of modern challenges, in particular, the influence of political, social and economic factors on the activities of public authorities.

The article examines the key concepts that were formed in the process of the historical development of public administration, starting with the first forms of organization of public administration and ending with modern approaches, which include a comprehensive analysis of not only organizational, but also socio-psychological aspects of personnel management. Special attention is paid to the study of the modernization of management processes aimed at improving the quality and efficiency of the work of state bodies through the introduction of the latest technologies, tools and innovative management methods.

The author emphasizes the need for systematic work on improving the qualifications and professional training of employees, creating favorable conditions for their professional growth and motivation. The article also emphasizes the importance of gender equality and equal opportunities in the field of public service as important elements of modern personnel management. The study shows that the adaptation of civil servants to political reforms and social changes is one of the key factors affecting the effectiveness of public authorities.

Based on the analysis of existing problems and challenges, the author offers recommendations for improving personnel management in public authorities of Ukraine, which include the implementation of clear criteria for the selection, evaluation and development of personnel, increasing the level of independence and professionalism of civil servants, as well as ensuring the appropriate level of motivation and material incentives employees. The author concludes that the introduction of innovative approaches to personnel management is a necessary condition for achieving high standards in the activities of the state apparatus and the successful integration of Ukraine into the European community.

Key words: personnel management, public service, public administration, modernization, professional development

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2023.35.36>

Сітніков О.О.

аспірант кафедри державознавства, права та Європейської інтеграції
Інститут публічної служби та управління
Національного університету
«Одеська політехніка».
ORCID ID: 0000-0002-8202-8810

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку суспільства значущість публічного управління суттєво зростає, що обумовлює необхідність забезпечення високої

якості та ефективності роботи органів публічної влади. Одним із ключових елементів, що визначає конкурентоспроможність держави на міжнародній арені, є наявність висококваліфі-

кованого персоналу в органах публічної влади. Проте, в Україні процеси підбору, навчання та розвитку кадрів у публічному секторі стикаються з низкою проблем, зокрема, нестачею системного підходу до підвищення кваліфікації співробітників, недостатнім рівнем мотивації та низьким рівнем адаптації до сучасних викликів та вимог.

З огляду на виклики, з якими стикається система публічного управління в Україні, особливого значення набуває дослідження та вдосконалення процесів управління персоналом. Питання підбору, навчання та мотивації персоналу стають вирішальними для забезпечення стабільного розвитку держави, її ефективної інтеграції в європейське співтовариство та забезпечення виконання стратегічних завдань. Водночас існує необхідність у впровадженні сучасних підходів до управління персоналом, що враховують як організаційні потреби, так і індивідуальні особливості працівників.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових концептуальних підходів та інструментів для покращення управління персоналом органів публічної влади, що дозволить забезпечити належну якість та ефективність їхньої роботи в умовах сучасних викликів та глобальних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень демонструє значний науковий інтерес до проблеми ефективного кадрового забезпечення в державному секторі. Важливий внесок у розвиток цієї теми зробили такі науковці: Венедіктов С.В., Галай А.О., Ізбаш К.С., Колесніков Б.П., Матюхіна Н.П., Міненко М.П., Олуйко В.М., Фальковський А.О., Якимчук М.К. Їхні роботи охоплюють різні аспекти управління персоналом, включаючи організаційно-правові засади, професійний розвиток, мотивацію, реформування кадрових служб, а також вплив політичних та соціальних факторів на діяльність органів публічної влади.

Метою статті є розкриття особливостей існуючих концепцій управління персоналом в органах публічної влади та розробка рекомендацій щодо їх вдосконалення в умовах сучасних викликів. У статті також ставиться завдання окреслити перспективи впровадження інноваційних методів управління персоналом, що можуть забезпечити підвищення конкурентоспроможності державного апарату та сприяти інтеграції України до європейського співтовариства.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом в органах публічної влади є ключовим фактором, який впливає на загальну ефек-

тивність державного апарату. Здатність державних органів швидко та ефективно реагувати на сучасні виклики, впроваджувати політичні реформи та забезпечувати стабільний розвиток суспільства значною мірою залежить від професіоналізму, компетентності та мотивації їхнього персоналу. Саме тому питання підбору, підготовки та розвитку кадрів набувають особливої актуальності в умовах швидких соціально-економічних та політичних змін, які потребують нових підходів та інструментів у сфері управління персоналом.

Одним із ключових факторів, який визначає конкурентоспроможність Української Держави є наявність якісного персоналу в органах публічної влади. Це стає передумовою для успішної європейської інтеграції та забезпечення ефективного функціонування держави. Персонал органів публічної влади відіграє важливу роль у реалізації стратегічних цілей та завдань держави. Вони є виконавцями політики, прийнятої вищими органами влади, тому їхні знання, навички та професійні якості мають бути на високому рівні. Тільки такий персонал зможе ефективно впроваджувати необхідні реформи та забезпечувати стабільний розвиток країни. Наявність якісного персоналу в органах публічної влади є також важливим фактором для привабливості держави для іноземних інвесторів. Якщо уряд та інші органи влади мають висококваліфікованих співробітників, то це створює довіру та сприяє розвитку економіки країни. Крім того, якісний персонал здатний ефективно впроваджувати міжнародні стандарти та норми, що є необхідною умовою для європейської інтеграції.

Управління персоналом органів публічної влади охоплює широкий спектр завдань, включаючи підбір, навчання, проходження публічної служби, оцінку та розвиток працівників, а також управління їхнім потенціалом та мотивацією. Тому для забезпечення наявності якісного персоналу в органах публічної влади необхідно проводити систематичну роботу з підвищення кваліфікації та професійної підготовки співробітників. Виконання вказаних завдань в нашій державі покладено на Службу управління персоналом органів публічної влади.

Необхідність забезпечення ефективності та професійності роботи органів публічної влади обумовила чимало наукових досліджень в галузі управління персоналом, в яких вчені відображені актуальні проблеми та тенденції у сфері управління персоналом в публічному секторі, а також запропоновано ефективні стратегії та інструменти для їх вирішення. Зазначені дослідження проводились в рам-

ках низки суспільних наук, а саме: економіки, менеджменту, юриспруденції, а також публічного управління. З огляду на предмет даної дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне детально розкрити генезис наукової думки щодо проблематики діяльності служби управління персоналом органів публічної влади.

Зародження наукового осмислення проблематики починається з появи перших форм організації публічного управління. У давні часи, коли держава тільки формувалася, управління персоналом було покладено на правителя або його найближчих співробітників. Однак, з розвитком держави та збільшенням обсягу роботи, виникла необхідність у створенні спеціальної служби, яка би займалася управлінням персоналом органів публічної влади. Яскравим прикладом подібних поглядів є філософський здобуток давньогрецького філософа Платона «Держава». «Вчений вважав, що державою повинні керувати обдаровані і високоморальні люди, здатні по-філософськи осмислити і вирішити проблему. Визначальним принципом онтології держави мислитель вважав справедливість. Керуючись справедливістю, держава вирішує найбільш важливі завдання, які стоять перед суспільством: захист людей, забезпечення їх матеріальними, соціально-економічними цінностями та благами, створення умов для їх творчого та культурного розвитку» [1, с. 120].

Перші наукові концепції управління персоналом в органах публічної влади з'явилися у середині XIX століття, коли у західноєвропейських державах почали активно залучати професіоналів до своїх структур. Тому однією з найважливіших концепцій кадрового забезпечення владних структур стала концепція «професіоналізму», яка дозволила підвищити якість та ефективність роботи державних службовців. Дана концепція передбачала встановлення чітких критеріїв для відбору кандидатів на посади в державній службі. Крім того, розроблено програми підготовки та навчання, які дозволяли підвищити кваліфікацію та професійні навички службовців. Ця концепція також передбачала встановлення системи оцінки роботи публічних службовців та створення умов для їх професійного зростання. Наведене сприяло підвищенню мотивації та відповідальності службовців, що в свою чергу позитивно вплинуло на якість та ефективність роботи державного апарату в цілому.

У XX столітті наукова думка щодо управління персоналом органів публічної влади у євроатлантичному просторі значно розширилася. Вчені почали досліджувати не тільки організаційні аспекти, але й соціально-психологічні та

економічні аспекти управління персоналом. Зокрема, досліджувався вплив політичних та соціальних факторів на діяльність служби управління персоналом, а також розроблялись нові методи та підходи до управління персоналом у державних органах.

Завдяки цьому науковому прогресу, управління персоналом стало більш комплексним та системним процесом, який враховує не тільки організаційні потреби, але й індивідуальні потреби та особливості працівників. Вчені розробили нові підходи до планування, рекрутингу, оцінки та розвитку персоналу, що дозволило підвищити ефективність роботи державних органів та забезпечити задоволеність працівників.

Також науковці почали активно досліджувати вплив політичних та соціальних факторів на управління персоналом у державних органах. Вони виявили, що політичні реформи та зміни в суспільстві можуть суттєво впливати на роботу служби управління персоналом та її стратегії. Тому, вчені розробили нові підходи до адаптації та управління змінами, що дозволяє державним органам бути більш гнучкими та ефективними у вирішенні завдань.

Одна з таких концепцій – концепція «модернізація», яка передбачає постійне оновлення та вдосконалення методів та підходів до управління персоналом, що дозволяє органам публічної влади бути ефективними та відповідати вимогам сучасного часу. Головним завданням модернізації є забезпечення високої якості та ефективності управління персоналом, що досягається за допомогою впровадження новітніх технологій та інструментів, а також застосування сучасних підходів до планування, організації та контролю роботи персоналу.

До ключових аспектів цієї концепції віднесено постійне навчання та розвиток персоналу. Це дозволяє підвищити кваліфікацію та професійні здібності співробітників, що в свою чергу позитивно впливає на якість та результативність їх роботи. Крім того, модернізація управління персоналом передбачає створення сприятливих умов для самореалізації та мотивації працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та задоволеності роботою. Також ця концепція передбачає впровадження принципів гендерної рівності та рівних можливостей для всіх працівників.

У другій половині XX століття у західноєвропейських державах з'явилися нові концепції, спрямовані на покращення управління персоналом на публічній службі. Ці концепції були важливим кроком у розвитку державного апарату та забезпеченні ефективності його

роботи. Одна з них - концепція «громадянської служби», яка передбачала, що публічні службовці повинні бути незалежними від політичних впливів та працювати на благо громадян. Ця концепція виникла з необхідності забезпечити професійність та неперервність публічної служби, а також запобігти корупції та зловживанням владою.

Попри наявність прогресивних концепцій управління, на жаль, на території України управління кадровим забезпеченням органів публічної влади підпорядковувалось науковим концепціям, які мали на меті забезпечити стабільність та ефективність державного апарату, не завжди враховуючи при цьому морально-етичні та професійні якості публічних службовців.

Після здобуття Україною незалежності виникла необхідність проведення нових досліджень у сфері управління персоналом органів публічної влади. Окреслене обумовлювалось появою великої кількості нових органів, що потребували якісного та належного кадрового забезпечення, яке могло демонструвати високу ефективність в умовах нового суспільно-політичного ладу. Поштовхом для таких досліджень на початку Української незалежності стало прийняття Законів України «Про державну службу» (1993), «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001) та низки інших нормативно-правових актів, які визначали організаційно-правові засади діяльності органів публічної влади, в тому числі щодо кадрового забезпечення.

Вітчизняна наукова думка щодо проблематики діяльності служби управління персоналом органів публічної влади є досить розвиненою та має широкий спектр досліджень. Завдяки постійному розвитку суспільства та змінам у політичній сфері, роль та функції служби управління персоналом стають все більш важливими та складними. Тому науковці активно досліджують цю проблематику, щоб знайти ефективні рішення та рекомендації для покращення роботи служби управління персоналом.

Також проблематика кадрового забезпечення в органах внутрішніх справ розкривається в дисертаційному дослідженні Н.П. Матюхіної на тему «Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади» (2002). Дисертація присвячена дослідженню актуальних проблем управління персоналом органів внутрішніх справ України (ОВС), а також їх організаційно-правових засад у контексті завдань реформування ОВС України. У роботі запропонована загальна теоретична концепція управління персоналом в органах внутрішніх справ, яка

спрямована на забезпечення високої ефективності та якості їхньої роботи. Автор обґрунтовує необхідність професіоналізації управління персоналом в органах внутрішніх справ та визначає ключову роль керівників у цій системі, а також умови для їх успішного функціонування. Також переосмислюється роль та місце кадрових підрозділів в органах внутрішніх справ [2].

До предмету наукових інтересів М.К. Якимчука також входило управління персоналом в правоохоронній сфері. У своєму дисертаційному дослідженні на тему «Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України» (2002) вчений виробив теоретико-методологічні та організаційно-правові засади удосконалення управлінської діяльності в органах прокуратури України. Зокрема, в роботі визначено поняття, принципи, зміст та особливості реалізації управління в органах прокуратури, сутність актів управління в органах прокуратури і особливості їх змісту, а також охарактеризовано безпосередній управлінський вплив суб'єктів управління на об'єкти в системі органів прокуратури. Крім того, науковець з'ясував шляхи вдосконалення організаційно-структурного, функціонального та кадрового забезпечення системи органів прокуратури, стану управління кадрами органів прокуратури. За результатами проведеного дослідження М.К. Якимчук виробив напрями, шляхи та конкретні пропозиції щодо вирішення та усунення недоліків в управлінні органами прокуратури [3].

Схожий предмет дослідження відображено у науковому доробку А. О. Галай на тему «Організаційно-правові засади формування та функціонування персоналу установи виконання покарань» (2003). Дисертація присвячена дослідженню організаційно-правових аспектів формування та функціонування персоналу установ виконання покарання. У роботі розглядається стан наукових досліджень цієї проблеми, описуються наукові джерела та нормативно-правове регулювання. Автор визначає та пояснює поняття персоналу установ виконання покарання, розкриває наукові положення щодо його діяльності як об'єкта правового дослідження. Також розробляються вимоги до персоналу установ виконання покарання, організації підготовки та управління підбором персоналу. Засновуючись на аналізі теоретичних засад організації та управління персоналом установ виконання покарання, проводиться класифікація персоналу за функціями, які він виконує, та визначаються шляхи функціонального забезпечення його діяльності [4].

На дисертаційному рівні окремі аспекти проблематики управління кадрами в правоохоронних органах знайшли своє відображення й в праці С.В. Венедіктова на тему «Матеріальне та моральне стимулювання ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ України» (2004). Дисертація присвячена вивченню теоретичних та практичних питань, пов'язаних з заохоченням та стимулюванням ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ. У роботі зазначається, що поняття «заохочення» та «стимулювання» є взаємопов'язаними. Заохочення, яке надається рядовим та начальницьким складом, є частиною загального стимулювання та окремим заходом, який виконується в рамках цього процесу. У дисертації автором сформульовано конкретні пропозиції щодо уточнення та розробки нормативно-правових актів, що регулюють питання матеріального та морального стимулювання працівників органів внутрішніх справ України [5].

Більш ширший предмет дослідження зустрічаємо в дисертаційній роботі М.П. Міненко на тему «Науково-теоретичні основи діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій в Україні» (2005). У даній роботі автором розглядаються теоретико-методологічні та практичні аспекти функціонування та розвитку системи неперервної професійної освіти державних службовців в Україні. Здійснено дослідження діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації як складової системи неперервної професійної освіти і як відкритого складного полі функціонального системного об'єкта управління [6].

Доволі цікавим видається дисертаційне дослідження Б.П. Колеснікова на тему «Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні» (2005). Дисертація присвячена дослідженню проблеми реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування. У роботі було поставлено мету визначення реального стану функціонування кадрових служб та порівняння його з нормативно-правовою моделлю, закладеною в урядових документах. Для досягнення цієї мети проведено аналіз причин гальмування процесів модернізації роботи кадрових служб у системі державного управління та місцевого самоврядування, з'ясовано історичну логіку розвитку феномену кадрових служб. У рамках дисертації розроблені науково-практичні програми підготовки керівників та працівників

кадрових служб до діяльності в нових умовах, зокрема, до викликів сучасності та забезпечити їх професійний розвиток [7].

Варто приділити увагу й дисертації В.М. Олуйко на тему «Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку» (2006), що присвячена розробці теоретико-методологічних основ та емпірико-методичних засобів комплексного підходу до пріоритетних тенденцій якісного розвитку кадрових процесів у державному управлінні України в умовах міжнародної інтеграції. У даній роботі досліджено основні завдання кадрового забезпечення, критерії ефективності державної служби та прогнозується потреба у державних службовцях. Також розглянуто теоретичні аспекти професійного розвитку державних службовців та їх вплив на кадрові процеси у державному управлінні України. Досліджено особливості професійного розвитку муніципальних службовців та соціальні аспекти професіоналізму державних службовців. Крім того В.М. Олуйко розроблено модель ефективного управління кадровим потенціалом, вдосконалено зміст професійної підготовки державних службовців та запропоновано конкретні рекомендації та напрями підвищення професіоналізації державних службовців органів державної влади та місцевого самоврядування [8].

Цікавим видається й дисертаційне дослідження К.С. Ізбаш на тему «Організаційно-правові засади роботи з персоналом органів досудового слідства МВС України» (2008). Дисертація присвячена дослідженню та вирішенню організаційно-правових проблем, пов'язаних з роботою персоналу органів досудового слідства МВС. У роботі визначається сутність кадрової політики в цих органах, аналізується система роботи з персоналом та правове регулювання цього процесу. Також визначається сутність, мета та форми управління персоналом, проводиться суб'єктно-об'єктна характеристика управління персоналом в органах досудового слідства МВС. Досліджується механізм управління персоналом та роль керівника в цьому процесі. Також розглядаються проблеми підготовки слідчих у вищих навчальних закладах системи МВС та формулюються пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових актів у цих питаннях [9].

Отже, для забезпечення стабільного розвитку та підвищення ефективності роботи органів публічної влади необхідно не лише впроваджувати сучасні підходи до управління персоналом, але й створювати умови для їхньої адаптації до змінних умов середовища.

Впровадження новітніх технологій, підвищення рівня професійної підготовки, а також забезпечення належного рівня мотивації персоналу є необхідними складовими процесу модернізації управлінської діяльності в державному секторі. Лише через комплексний підхід до вирішення цих завдань можна досягти високих стандартів роботи органів публічної влади та забезпечити конкурентоспроможність України на міжнародній арені.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективне управління персоналом органів публічної влади є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності держави, її стабільного розвитку та успішної інтеграції до європейського співтовариства. Одним із головних викликів, з якими стикається Україна, є необхідність модернізації підходів до управління кадрами, що включає не лише організаційні, але й соціально-психологічні та економічні аспекти. Особливе значення має впровадження сучасних технологій та інструментів для планування, навчання, оцінки та мотивації персоналу, що дозволить підвищити якість та ефективність роботи державних органів.

Рекомендується розробити та впровадити комплексну стратегію розвитку персоналу, яка передбачає постійне навчання, підвищення кваліфікації та створення сприятливих умов для професійного зростання співробітників. Крім того, важливо забезпечити умови для впровадження принципів гендерної рівності та рівних можливостей у сфері публічної служби. Окрему увагу слід приділити адаптації державних службовців до змін, які виникають у зв'язку з політичними реформами та трансформацією суспільства. Це дозволить державним органам бути більш гнучкими та ефективними у вирішенні завдань, що стоять перед ними.

На основі аналізу сучасних тенденцій в управлінні персоналом можна також запропонувати посилення незалежності та професіоналізму державних службовців через впровадження чітких критеріїв відбору, оцінки та розвитку кадрів, що сприятиме підвищенню довіри громадян до державного апарату.

Важливо забезпечити належний рівень мотивації та матеріального стимулювання працівників, що позитивно вплине на їх продуктивність та задоволеність роботою. Застосування інноваційних підходів до управління персоналом, таких як модернізація процесів та впровадження новітніх технологій, є необхідною умовою для успішної реалізації стратегічних завдань, які стоять перед державою.

Таким чином, досягнення високих стандартів у сфері управління персоналом є важливим кроком на шляху до ефективного функціонування державного апарату та інтеграції України до європейського співтовариства.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Платон. Держава / пер. з давньогр. Д. Коваль. К. : Основи. 2000, 355 с.
2. Матюхіна Н. П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України: організаційно-правові засади: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Харків, 2002. 36 с.
3. Якимчук М.К. Організаційно-правові основи управління в органах прокуратури України: автореф. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2002. 32 с.
4. Галай А. О. Організаційно-правові засади формування та функціонування персоналу установи виконання покарань : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Київ, 2003. 223 с.
5. Венедіктов С. В. Матеріальне та моральне стимулювання ефективної професійної діяльності працівників органів внутрішніх справ України: теоретичний аспект : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Харків, 2004. 186 с.
6. Міненко М.П. Науково-теоретичні основи діяльності центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.03. Дніпро, 2005. 32 с.
7. Колесніков Б. П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.03. Дніпропетровськ, 2005. 22 с.
8. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку: дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2006. 493 с.
9. Ізбаш К. С. Організаційно-правові засади роботи з персоналом органів досудового слідства МВС України : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2008. 190 с.