

DOI 10.52363/2414-5866-2024-2-31

УДК 352.075

Куртєв А.В., аспірант ЗНУ, м. Запоріжжя, ORCID: 0009-0000-5999-9582

*Kurtiev A., researcher of Zaporizhzhia National University of Zaporizhia,
Zaporizhia*

ВИВЧЕННЯ ПРОБЛЕМИ БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ

STUDYING THE PROBLEM OF CONTINUOUS PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MANAGEMENT STAFF

У статті розглянуто наукові основи дослідження проблеми безперервного професійного розвитку управлінських кадрів, що базується на поведінковій моделі управління та концепціях підготовки управлінців. Аналіз зарубіжних і вітчизняних джерел вказує на ключову роль мотивації, лідерства та організаційної культури, що впливає на ефективність установ. Особливу увагу приділено концепції організаційної культури, яка спрямована на неформальне управління поведінкою працівників. Проте адаптація зарубіжного досвіду до українських реалій вимагає емпіричної перевірки.

Вивчення японських та українських моделей публічного управління демонструє культурні відмінності, важливі для адаптації концепцій. Управлінська логіка підкреслює важливість розвитку над вдосконаленням, що залежить від рівня продуктивних сил, реалістичності цілей та організаційних трансформацій.

Управління як відкрита система потребує системного підходу. Програмно-цільовий підхід структурує функції, цілі, ресурси й терміни, забезпечуючи цілісність системи та її взаємодію із зовнішнім середовищем. Системний аналіз дозволяє формувати управлінські рішення, орієнтовані на результативність та розкриття людського потенціалу.

Ключові слова: професійний розвиток, підготовка державно-управлінських кадрів, публічне управління, підготовка.

The article considers the scientific foundations of the study of the problem of continuous professional development of managerial personnel, based on the behavioral management model and concepts of manager training. Analysis of foreign and domestic sources indicates the key role of motivation, leadership and organizational culture, which affects the effectiveness of institutions. Particular attention is paid to the concept of organizational culture, which is aimed at informal management of employee behav-

ior. However, the adaptation of foreign experience to Ukrainian realities requires empirical verification.

The study of Japanese and Ukrainian models of public administration demonstrates cultural differences that are important for the adaptation of concepts. Management logic emphasizes the importance of development over improvement, which depends on the level of productive forces, the realism of goals and organizational transformations.

Management as an open system requires a systemic approach. The program-target approach structures functions, goals, resources and terms, ensuring the integrity of the system and its interaction with the external environment. System analysis allows you to form management decisions focused on performance and the disclosure of human potential.

Keywords: *professional development, training of public administration personnel, public administration, training.*

Постановка проблеми. Сучасний розвиток організацій в умовах швидких змін та високої конкуренції вимагає від управлінців постійного вдосконалення професійних компетенцій, включаючи навички в сфері публічного управління. Проблема полягає у недостатньому рівні адаптації управлінських моделей до нових викликів, зокрема до змін у мотиваційних потребах співробітників, зростаючої значущості організаційної культури та лідерських якостей. Відсутність системного підходу до формування поведінкових моделей управління обмежує ефективність організаційних процесів і перешкоджає досягненню стратегічних цілей. Необхідність дослідження досвіду успішних практик та їх адаптації до українського контексту, включаючи аспекти публічного управління, стає нагальною для забезпечення стійкого розвитку організацій та підвищення конкурентоспроможності управлінських кадрів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні аспекти професійної підготовки та безперервного професійного розвитку управлінських кадрів детально розглядаються в наукових працях таких дослідників, як В. Грищенко, В. Луговий, М. Міненко, О. Слюсаренко, Л. Титаренко, Ж. Таланова, Г. Опанасюк та інших. У їхніх дослідженнях висвітлюються ключові особливості добору та професійного навчання в контексті кар'єрного розвитку державних службовців. Підготовка управлінських кадрів є однією з пріоритетних тем у роботах Є. Белоусова [1], В. Богатирця [2] та інших вчених. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростаючу актуальність проблеми вивчення поведінкової практики управління, оскільки це питання має не тільки практичне значення для створення «організаційної концепції управління», але й для розуміння «людської природи» сучасного українського менеджера. Це дає змогу сформулювати узагальнений «портрет» управлінця, який враховує не лише професійні навички, а й поведінкові особливості та

психологічні аспекти його діяльності в умовах динамічних соціальних і організаційних змін.

Постановка завдання. Приймаючи до уваги важливість безперервного професійного розвитку управлінських кадрів, дослідження поведінкових моделей управління та концепцій організаційної культури, основна увага зосереджена на вивченні мотивації, лідерства та впливу організаційної культури на ефективність управлінських процесів. Аналіз зарубіжного досвіду в поєднанні з вивченням культурних особливостей українського публічного управління має на меті виявити можливості адаптації успішних моделей до національних умов. Okремо підкреслено важливість застосування системного підходу та програмно-цільового методу для розробки ефективних управлінських рішень, які сприяють досягненню організаційних цілей і максимальному використанню людського потенціалу. Ураховуючи потребу в безперервному професійному розвитку управлінців, ми вважаємо за необхідне також акцентувати на розвитку публічного управління як важливої складової ефективного управлінського процесу.

Виклад основного матеріалу. Завдання виділення наукових підстав вивчення проблеми безперервного професійного розвитку управлінських кадрів має вирішуватися з прийнятої поведінкової моделі організації управління та пов'язаних з нею концепцій підготовки управлінських кадрів.

Для вивчення поведінкової моделі управління нами були залучені різноманітні зарубіжні джерела. У роботах показується, що концепція поведінки працівників у організації, зародившись у 30-х роках, у відомих експериментах Е. Мейо, набирала чинності у розробці промислової соціальної психології, у вивченні мотивації працівників, у дослідженні лідерства, в аналізі міжгрупової поведінки. Особливо важливими розуміння поведінки працівників стали системні теорії організаційного управління, які заклали основу нового вльоту управлінської думки у поведінковій концепції «організаційної культури» (80-90-ті рр.).

Суть концепції «організаційної культури» полягає в тому, що ефекти успішних установ виникають передусім як мистецтво неформальної організації поведінки працівників і той чи інший тип організаційної культури управління так чи інакше визначає ефективність діяльності установи. Емпіричний базис, проаналізований дослідниками, дозволив створити теорію неформального управління організацією, зрушивши цим формалізовану, раціоналістичну модель організації на периферію управлінських уявлень. У результаті, можна сказати, що в даний час поведінковий підхід у зарубіжній управлінській думці вирвався вперед як великий потенціал: величезні ресурси управління ховаються в невикористаних людських можливостях.

Традиційний метод звернення до емпіричного бази дослідження проблеми – до зарубіжного досвіду соціального управління та управління організацією, до практико-орієнтованих розробок міждисциплінарної науки

управління – менеджменту, соціології та психології управління, до технологій професійного навчання та перепідготовки управлінських кадрів – сьогодні, вже не є надійною підмогою. Як нам видається, він не може бути реалізований повною мірою, головним чином, внаслідок порушення критерію верифікованості.

Концепції, що містяться в цьому базисі, пропозиції та гіпотези визначені досить ясно і недвозначно а його емпіричні висновки легко обґрунтовуються логічно і перевіряються у формальному дослідженні. Але вони пристосовані до тих умов, у яких були розроблені – дані концепції продукують вироблення таких гіпотез, які важко перевіряються в умовах сучасної, ринкової української дійсності, в управлінській діяльності. Тут важко забезпечити необхідну й адекватну емпіричну підтримку «класичних» теоретичних позицій, що висуваються.

Відомо, що теорія, яку з тих чи інших причин неможливо перевірити чи спростувати, виявляється марною для будь-якої практичної мети. Тим не менш, розуміння (концептуалізація) є необхідним атрибутом, хоча, парадокси вітчизняної теорії та практики управління в нашій історії зрозуміти важко. Для того, щоб зрозуміти ці парадокси в перехідний та післяперехідний період, важливо звернутися до вивчення поведінкової практики управління. Саме в поведінці працівників приховуються численні ресурси управління організацією - це вже доведено закордонними фахівцями, а тепер є необхідність довести і в нашій країні. Інакше не можна буде створити організаційну концепцію управління українськими установами.

З метою ідентифікації та порівняння базових координат організаційних культур у свідомості українських та японських менеджерів було розроблено емпіричний підхід, заснований на теорії особистісних конструктів. В якості шкал-конструктів були використані домінуючі в організації цінності.

Результати дозволили визначити соціокогнітивну «пов'язаність» членів організації та показали відмінність у аналізованих культурах двох країн з погляду змісту, структури та кількісних характеристик когнітивних детермінант організаційної поведінки. При цьому були виявлені деякі «глибинні» аспекти ефективності японського менеджменту, а також спроба пояснити проблеми організаційно-управлінських перетворень.

Таким чином, обмежений розгляд проблеми професійного розвитку управлінських кадрів парадигмою поведінкової організації управління, за допомогою аналізу джерел, що висвітлюють зарубіжний та вітчизняний досвід розвитку управлінської ситуації, ми виділили емпіричні підстави вивчення проблеми. Тепер є можливість хоча б коротко зупинитися на аспекті логіки розвитку управління.

У науковому аналізі логіки розвитку управління звернемо увагу на низку важливих особливостей цього процесу. А саме: на співвідношення самих понять «розвиток» та «вдосконалення». На нашу думку, «розвиток управ-

ління - це процес, що розгортається в часі, в результаті якого управління переходить з одного стану в інший. Цей процес характеризується як фундаментальними якісними перетвореннями загалом, так і появою принципово нових властивостей і показників управління. Удосконалення управління - це поліпшення його характеристик відповідно до певного критерію. Розвиток управління та її удосконалення - це взаємопов'язані, але різнопланові процеси, перший у тому числі є визначальним.

Природно, що багато змін в управлінні відбуваються внаслідок вдосконалення чи раціоналізації його. Однак, не всяке вдосконалення управління і тим більше не будь-яка його раціоналізація можуть розглядатися як заходи, що ведуть безпосередньо до розвитку. Дане зауваження, методологічно важливе, оскільки досить поширена помилкова думка, що управління є процес постійного його вдосконалення.

Говорячи про логіку розвитку управління, звернемо нашу увагу на історизм процесу розвитку управління та поділимо на чотири особливості цього процесу.

По-перше, рівень розвитку управління суспільним виробництвом залежить від рівня розвитку не тільки виробничих відносин, а й від продуктивних сил. Більше того, на основі аналізу історичного досвіду управління можна стверджувати, що саме стан продуктивних сил визначає форму організації та методи управління.

По-друге, перед управлінням можна вважати лише ті завдання, на вирішення яких цьому етапі є об'єктивні умови. На перший погляд, ця вимога може здатися очевидною. Але в реальній практиці перетворень управління воно далеко не завжди виконується. Як приклади можна ставити завдання, які часом ставилися перед плануванням і були нереальними за рівня розвитку цієї функції управління; на марні спроби з допомогою посилення лише функції контролю вирішувати складні проблеми.

По-третє, всі підходи до вирішення проблем розвитку управління спиралися на позитивний досвід вирішення аналогічних завдань, трансформуючись у стереотипні оцінки ситуацій, проблем та шляхів їх вирішення, він ніби тримає в полоні, не заявляючи при цьому явно про себе.

По-четверте, найбільш поширеним підходом до вирішення проблем, що постають перед управлінням, є спроба їх вирішення за допомогою створення спеціалізованих органів управління. На певному етапі розвитку управління нашій країні з специфічних умов такий підхід як виправдав себе, а й дав помітні позитивні результати. А це, у свою чергу, призвело до сліпої віри в те, що для вирішення будь-якої проблеми потрібно створювати нові органи, або ж перетворювати старі.

Що ж до аналізу понятійного апарату розвитку управління та професійного розвитку його ключової підсистеми - кадрів, то цей аналіз необхідно починати, на нашу думку, про визначення поняття організація.

Класичне визначення «організації» ми бачимо в бестселері з менеджменту М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури «Основи менеджменту»: «Організація - це група людей, діяльність яких свідомо координується задля досягнення спільної мети або цілей (формальна організація - система свідомо координованих дій двох або більше осіб) [3].

Інакше кажучи, певна група має відповідати кільком обов'язковим вимогам, щоб вважатися організацією. До них відносяться: 1) наявність принаймні двох людей, які вважають себе частиною цієї групи; 2) наявність принаймні однієї мети, тобто бажаного кінцевого стану або результату, яку приймають як загальну усі члени групи; 3) наявність членів групи, які навмисно працюють разом, щоб досягти значущої для всіх цілей.

Отже, маємо ядро організації, зміст якого становлять цілі, люди, наміри досягнення цілей. Така організація в сукупності своїх ознак (вимог або принципів) трактування відомих теоретиків американського менеджменту. Разом з тим, можливе й інше прочитання змістового наведеного визначення, його базових координат. А саме – до вимог організації належать (ядро організації складають): 1) діяльність (цілеспрямована, «навмисна» робота; праця); 2) суб'єкти діяльності (група людей); 3) свідомо координатія (управління, висвітлене свідомістю); 4) цілі діяльності (бажані результати). Ці пізнавальні відносини дозволяють зрозуміти, чому основою теорії менеджменту продовжує залишатися вимога про виділення, визначення та застосування на практиці загальних принципів управління, придатних для будь-яких людських організацій і чому воно, звернене до сутності людини, спочатку має філософський відтінок. Це, своєю чергою, дозволяє висунути припущення у тому, що може бути визначено й не так виходячи з потреби у отриманні «продукту» (досягненні цільового стану), скільки з сутності людини, відчуває потреба у організації.

Поняття сутності людини і природи людини - наукові абстракції, кожна з яких характеризує людину як специфічну силу природи, спадкоємця її цілісності, здатного до необмеженого творчого перетворення як зовнішньої, так і власної соціальної природи. Але якщо їх порівнювати один з одним, то поняття сутності людини постає як конкретніше, ніж поняття природи людини. У останньому зроблено акцент на визначенні власної природи людини як природної сили, що саморозвивається, а в понятті «сутність людини» - на дослідженні законів цього саморозвитку, на його логіці, що виявляють себе в русі системи суспільних відносин.

Таким чином, визначення «організації» через діяльність виявляється ближчим до сутності людини, ніж розсуд в організації, головним чином, «групи людей». У визначенні організації через діяльність і працю (досягнення спільної мети, отримання продукту діяльності), і громадський спосіб здійснення життєдіяльності (робота разом двох чи більше осіб), і свідомість (свідомо контрольовані дії).

Однак, існує і третій підхід до визначення поняття «організація» - визначення організації як «відкритої системи», де сама «система», відповідно, розглядається як «деяка цілісність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого» [3].

Тут ми змушені були звернутися вже до понятійного апарату системного аналізу, для того щоб прояснити, що мається на увазі під вимогою «цілісності» і чому побудова аналізу лише на основі розгляду переліку «функцій управління» (планування, організація, мотивування, контроль), фактично, сприяє порушенню вимоги цілісності.

Справа в тому, що виконання вимоги цілісності пов'язане з дотриманням наступних загальних принципів системності: 1) зовнішньої цілісності; 2) внутрішньої цілісності; 3) ієрархічності.

Зовнішня цілісність розуміється як «відмежованість» системи від довкілля. Це означає, що система (управлінська діяльність, організація), будучи сукупністю взаємозалежних об'єктів, взаємодіє з середовищем як єдине ціле. Активним компонентом взаємодії та в процесі взаємодії з середовищем формує та виявляє свої властивості, самостійний системний принцип зовнішнього доповнення.

Внутрішня цілісність системи сприймається як стійкість зв'язків між її частинами. При цьому завжди наголошується на принциповій несумісності властивостей системи до суми властивостей складових її частин (елементів і не виведення з останніх властивостей цілого. Тому набір властивостей системи не зводиться лише до набору її властивостей частин, а істотно залежить від структури зв'язків системи.

Ієрархічність означає, що кожна частина системи також може розглядатися як система, а сама вихідна система може бути частиною загальної системи. Загальнонауковим методом дослідження будь-якого об'єкта як системи визнано системний підхід.

Що стосується системних концепцій організації, системний підхід - це «не є набір якихось посібників чи принципів для управлінців, це спосіб мислення по відношенню до організації та управління [7]. Процес управління може бути конкретизований у керуючій програмі (програмі перетворень інформації, капіталу, людських ресурсів та матеріалів), що розробляється на основі уявлень про програмно-цільовий підхід до управлінської діяльності. Розглянемо це на прикладі керуючої програми.

У структурі програми виділено шість взаємопов'язаних частин (розділів), які відповідають тим складовим системи, між якими встановлюються взаємозв'язки за допомогою програмно-цільового підходу. Ці розділи охоплюють основні правила, якими здійснюється управління процесами досягнення бажаного майбутнього, тобто цільового стану:

1. Опис функцій посібника. Воно містить правила визначення цілей, їх початкової постановки та коригування, визначення термінів досяг-

нення цілей та забезпечення ресурсами. До нього входять також правила розподілу функцій управління та виконання, необхідні досягнення цільового стану.

2. Опис системи цілей. У ньому виділяються основна мета, що відповідає бажаному майбутньому, і безліч цілей, що виступають як опосередковані (або допоміжні) по відношенню до першої. У цій системі відображаються всі взаємини названих цілей, чим визначається порядок їх здійснення.

3. Опис різноманітних ресурсів. Це необхідні відомості про всі ресурси (включаючи кадрові ресурси), необхідні для досягнення кожної з цілей, та допустимі правила їх використання. Оскільки йдеться про допустиме використання, остільки явно чи неявно задаються відповідні обмеження.

4. Опис термінів. Він містить нормативний час, необхідне виконання всього процесу, нормативні періоди, необхідні досягнення кожної з цілей. У зв'язку з можливістю варіювання умов, у яких виконується програма, до нього входять описи можливих варіантів і структури витрат часу, що їм відповідають.

5. Опис функцій управління. Тут розташовуються правила розподілу функцій з управління процесом переходу з початкового стану в цільовий. Такі функції можуть по-різному розподілятися і перерозподілятися між організаціями (системами), що беруть участь у виконанні відповідного процесу, але сам розподіл чи перерозподіл функцій може реально здійснюватися підсистемою керівництва. Тут визначається лише сукупність всіх можливостей.

6. Опис функцій виконання. Мається на увазі перелік опису всіх таких функцій та їх зв'язків із цілями. До нього включаються також правила щодо розподілу та перерозподілу подібних функцій, пов'язані з можливістю участі при їх виконанні різних організацій (систем) протягом одного або різних періодів часу. Розподіл чи перерозподіл таких функцій здійснюється реально завдяки діяльності керівництва та управління.

У цьому прикладі розглянуто у вигляді структура програми і відбито всі явища управління, між якими встановлюються взаємозв'язок у вигляді програмно-цільового підходу [2].

Що ж до методологічного аспекту цих взаємозв'язків, то, як про це вже згадувалося вище, у методології науки встановлено, що структура методів виявляється на основі описів структури одержуваних за їх допомогою результатів[2]. Опис структури програмно-цільового підходу можливий з урахуванням наведеного вище описи структури керуючої програми. Але в нього слід включати і деякі операції, виконання яких є необхідною умовою для формування керуючої програми.

Аналогічну картину ми спостерігаємо і по відношенню до категорії «управлінська діяльність», тому в даному моменті ми вбачаємо спеціальну проблему, яка, відповідно, вимагає спеціальної розробки. Разом з тим, нас

найбільшою мірою мають цікавити не стільки історико-гносеологічні передумови питання, скільки структура та функції самої системи діяльності або її структурно-функціональний інваріант, який можна було б прийняти за одиницю аналізу будь-якого виду діяльності, розглянутої під кутом її різноманітних поглядів концепцій (філософської, соціологічної, психологічної, соціально-педагогічної, управлінської та ін.).

Складність розв'язання цього завдання над пошуком відповідного способу логічних зв'язок компонентів визначення діяльності коїться з іншими компонентами, а попередньому виявленні структури самої діяльності та відповідних контурів регуляції, здійснюваних у межах цієї структури. Що ж до процедур дефініції, саме визначення структурно-функціонального інваріанту з урахуванням поняття діяльності є заключним етапом цієї роботи, а чи не її вихідною дією. У зв'язку з цим, сучасний дослідник проблем діяльності, розробляючи категоріальний апарат, знову змушений звертатися до першоджерел для того, щоб спробувати уникнути редуції базового поняття про діяльність до одного з її атрибутів – процесу.

Висновки: Отже визначили, що основними ідеями професійного розвитку управлінських кадрів як педагогічного процесу, що реалізується в системі додаткової професійної освіти (підвищення кваліфікації), є ідеї про необхідність зміни професійно-ціннісних орієнтацій управлінських кадрів від моделі професійного функціонування спеціаліста до моделі професійного розвитку як самопроектування та самоздійснення особистості у професійному середовищі, також ідея про нормативне оволодіння професійним базисом соціального проектування та підпорядкування процесу власного безперервного професійного розвитку психолого-педагогічним закономірностям становлення керівника як суб'єкта управлінської діяльності, що діє в умовах соціального та економічного реформування суспільства. При вивченні з'ясували необхідність ідеї про технологічність безперервного професійного розвитку як проектування способів подолання керівником (суб'єктом управлінської діяльності) індивідуальних проблем трансформації адаптивної професійної поведінки у процес розвитку, що розуміється як безперервний процес самопроектування професіонала та ідея щодо можливості побудови системи критеріїв мотивації професійного розвитку, що змінюються відповідно до динаміки зміни ціннісних орієнтацій та професійної рефлексії на різних етапах професійного розвитку управлінських кадрів.

Список використаних джерел:

1. Белоусова Є. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр: спец: 25.00.02 «Механізми державного управління». Харків, 2021. 21 с.
2. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських

кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України // Український науковий журнал «Освіта регіону». №4. 2016. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/contents>.

3. Голобор Н. Державна політика у сфері формування та розвитку освітньофахового потенціалу державно-управлінських кадрів в Україні // Вісник Національної академії державного управління. 2013. № 1. С. 225-231.

4. Корнута Л. Європейський досвід підготовки державних службовців для України: концепції та форми // Visegrad Journal on Human Rights. 2016. № 6 (2). С. 81- 86.

5. Серьогін С., Бородін Є., Липовська Н. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ, 2013. 112 с.

6. Ничкало Н. Г. Теорія людського капіталу як методологічна основа безперервної професійної освіти // Освіта: сучасні дискурси. № 1. 2018. С. 107-117.

7. Романенко Є. О. Принципи і функції державного // Науковий вісник Державне управління. № 1. 2018. С. 91-99.

References:

1. Belousova Ye. V. Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk derzh. upr: spets: 25.00.02 «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia» / Ye. V.M. Belousova. Kharkiv, 2021. 21 s.

2. Bohatyrets V. Paradyhmy pidhotovky derzhavno-upravlinskykh kadriv u zarubizhnykh krainakh yak pryklad dlia zapozychennia dlia Ukrainy / V. Bohatyrets // Ukrainskyi naukovyi zhurnal «Osvita rehionu». №4. 2016 [Elektronnyi resurs]. URL: <https://social-science.uu.edu.ua/contents>.

3. Holobor N. Derzhavna polityka u sferi formuvannia ta rozvytku osvithnofakhovoho potentsialu derzhavno-upravlinskykh kadriv v Ukraini // Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia. 2013. № 1. S. 225-231.

4. Kornuta L. Yevropeyskyi dosvid pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv dlia Ukrainy: kontseptsii ta formy // Visegrad Journal on Human Rights. - 2016. - № 6 (2). – S. 81- 86.

5. Serohin S. Reformuvannia profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini: problemy ta perspektyvy: monohrafiia / Serohin, Ye. Borodin, N. Lypovska ta in. Kyiv, 2013. 112 s.

6. Nychkalo N. H. Teoriia liudskoho kapitalu yak metodolohichna osnova bezperervnoi profesiinoi osvity / N.H. Nychkalo // Osvita: suchasni diskursy. № 1. 2018. S. 107-117.

7. Romanenko Ye. O. Pryntsypy i funktsii derzhavnoho upravlinnia / Ye. O. Romanenko // Naukovyi visnyk Derzhavne upravlinnia. № 1. 2018. S. 91-99.