

А. А. Клочко,
здобувач кафедри публічної політики та політичної аналітики,
Національна академія державного управління при Президентові України
ORCID ID: 0000-0002-1227-6122

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.104

СУТНІСНІ ПАРАМЕТРИ ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ ЯК СУБ'ЄКТА МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

A. Klochko,
Candidate for a degree of the Department of Public Policy and Political Analytics,
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

ESSENTIAL PARAMETERS OF THE POLITICAL-ADMINISTRATIVE ELITE AS A SUBJECT OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Статтю присвячено визначенню сутнісних параметрів політико-управлінської еліти, що обумовлюють її здатність визначати напрями та скеровувати процес модернізації публічного управління. У роботі обгрунтовано наукову доцільність розкриття феномену модернізації публічного управління як комплексу реформ, що спрямовані на становлення правової держави у формі міцних і раціонально працюючих інститутів, формування та зміцнення громадянського суспільства, а також механізмів їх взаємодії з питань розвитку політичної, соціальної та економічної систем. Автором показано, що головні видові ознаки політико-управлінської еліти слугують ключем для виявлення сутнісних параметрів останньої як суб'єкта модернізації публічного управління. Такими характерними ознаками досліджуваної еліти було виявлено: доступ до ресурсу державної влади; специфічні управлінські функції, котрі об'єктивно витікають із самої сутності політико-управлінській еліті (стратегічні (ініціарна, програмна і мобілізаційна) і супроводжувальні (інформаційно-аналітична, організаційно-виконавча, кадрова, комунікативна та адаптивна); індивідуальні і групові психологічні та професійні якості, що здатні охарактеризувати представників політико-управлінської еліти як агентів реформ.

The article is devoted to the definition of the essential parameters of political and administrative elite, which determine its ability to define directions and guide the process of modernization of public administration. The paper substantiates the scientific appropriateness of revealing the phenomenon of modernization of public administration as a complex of reforms aimed at establishing the State of Law in the form of strong and rationally working institutions, the formation and strengthening of civil society, as well as mechanisms of their interaction on the development of political, social and economic systems. It is shown that the function of governance of society and the state is objectively derived from the essence of the political and administrative elite, which concentrates in its hands the resource of political power and the main instruments of influence on the interests of various stakeholders both inside and outside the state apparatus. In this regard, the author substantiates that the main generic characteristics of political and administrative elite are the key to identify the essential parameters of the latter as a subject of modernization of public administration. There are such attributes: access to collective (public) resources which the state owns and especially the resource of state power, which opens access to a high position in the system of public administration; specific executive functions that objectively derive from the essence of the political-administrative elite itself (strategic (initiator, program and mobilization), corresponding to the role of the studied elite at the phase of preparation the system of public administration to the current challenges and demands of social development, as well as supporting (informational and analytical, organizational and executive, personnel, communicational and adaptive), which express the role of the elite at the

stage of implementation, adjustment and evaluation of reforms consequences); individual and group psychological and professional skills that characterize the representatives of the political and administrative elite as the reforms agents, - a set of administrative competencies and leadership.

*Ключові слова: політико-управлінська еліта, публічне управління, модернізація, реформи, функції, лідерство.
Key words: political-administrative elite, public administration, modernization, reforms, functions, leadership.*

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ
У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК
З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В управлінні соціальною системою роль політико-управлінської еліти важко переоцінити, з огляду її особливе становище у суспільстві. В руках цієї порівняно невеликої привілейованої групи осіб, які займають вищі державні посади, концентрується найбільш вагома частина владних повноважень, обумовлених нормативно-правовою базою, що визначає спосіб функціонування системи публічного управління і процес прийняття найбільш важливих політичних і управлінських рішень. І хоча не можна не визнати, що в умовах сучасних парадигм управління суспільним розвитком у демократичних країнах, інші елітні групи, що діють ззовні державного апарату, наприклад, бізнес-еліти, авторитети з наукового, медійного і експертно-аналітичного середовища, а також різноманітні масові стейкхолдери (зокрема, впливові неурядові організації різного спрямування тощо) також чинять суттєвий вплив на розробку та ухвалення публічної політики, проте цей вплив завжди відіграє меншу роль, ніж позиція тих, хто професійно займається державним управлінням як видом діяльності, об'єктом якого є управління всім суспільством. Виходячи з цього, вивчення і теоретичне узагальнення специфічних особливостей функціонування політико-управлінської еліти як керівного суб'єкта публічного управління та її ролі в управлінні і, зокрема, модернізації соціальної системи та її складових не втрачає актуальності.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА
ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ
НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ
ПРОБЛЕМИ**

Сутнісну природу політико-управлінської еліти та її керуючу роль у соціальному управлінні загалом і модернізації соціальних систем зокрема, досліджували із позицій різних концептуальних підходів — функціонального (альтиметричного), ціннісного (асиметричного) та ін. поглядів: такі вітчизняні вчені: В.А. Гошовська [13], Ю.В. Конотопцева [4], О.І. Крюков [5], А.М. Михненко [21], М.І. Пірен [19], О. Постоловська [11], В.А. Рихлік [12], Ф.М. Рудич [14], Н.Ф. Селютіна [16], І.Г. Сурай [17; 18], С.С. Щербина [22] та багато інших.

Однак, попри ґрунтовну розробленість цієї наукової проблеми, явно недостатньою увагою серед фахівців державного управління, особливо в Україні, з огляду на вкрай малу кількість таких досліджень, користується проблематика визначення специфічних параметрів політико-управлінської еліти, що визначають її як основного суб'єкта модернізації публічного управління. Саме цей аспект пізнання керуючої ролі політико-управлінської еліти в розвитку соціальних систем зумовлює актуальність даної розробки.

МЕТОЮ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутнісних параметрів політико-управлінської еліти, що обумовлюють її здатність визначати напрями та скеровувати процес модернізації публічного управління.

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ
ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Перш ніж перейти до розкриття поставленої мети, актуальним завданням стане з'ясування змісту такого поняття як модернізація публічного управління.

Термін "модернізація" увійшов у суспільні науки в 1950—1960 рр. Етимологічно він пов'язаний з французькими словами *moderne* — сучасний, новітній та *modernisation* — оновлення, осучаснення. У вітчизняній фаховій літературі (див., наприклад: [2, с. 19; 7; 8, с. 11—12; 10, с. 14] тощо) термін "модернізація" найчастіше прийнято вживати для позначення керованих змін (реформ) соціальної системи задля подолання стану відставання від найбільш ефективних на цей момент (як правило, зарубіжних/західних) політичних, економічних чи соціальних практик.

Досліджуваний термін у соціальних науках часто розуміють як суто політичну модернізацію, спрямовану на виникнення порядку відкритого доступу (термін, що був введений низкою авторитетних вчених-неоінституціоналістів Д. Нортон, Д. Уоллісом, Б. Вайнгастом (див: [9]), зміст якого полягає в публічному контролі над політико-адміністративною системою та відкритій участі громадян та їх організованих груп у ненасильницькій конкуренції в політичній, економічній діяльності та інших сферах суспільного життя через використання формальних правових процедур. Саме з інтерпретації політичної модернізації як трансформації суспільних інститутів у напрями побудови порядку відкритого доступу, випливає й розуміння поняття "модернізація публічного управління" у деяких сучасних дослідників.

Зокрема нам імпонує позиція Г. Купряшина, який визначає модернізацію державного (публічного) управління, що є складовою частиною політичної модернізації, як рух у напрямі відкритої управлінської системи, корекція розвитку якої забезпечується не стільки втручанням правлячої еліти, скільки інститутами з саморегульованими механізмами, що при цьому виникають, а найважливіша умова існування останніх — система зворотного зв'язку [6, с. 23].

Ми вважаємо підхід інституціоналістів до розуміння поняття "модернізація публічного управління" достатньо обґрунтованим з огляду не те, що саме інституційна слабкість системи публічного управління в Україні, тобто відсутність "правильних інститутів" — міцних, раціонально створених і ефективно працюючих офіційних норм, правил, процедур і практик (правових норм і приписів), які беззастережно поділяються і приймаються більшістю членів суспільства, а також установ і організацій (органи публічної влади), за допомогою яких усі ці інститути реалізуються, зумовлюють більшою мірою, ніж усі інші чинники (у тому числі зовнішні) домінування різноманітних неформальних практик у державно-управлінській діяльності вітчизняної політико-управлінської еліти, її закритість від суспільства та неефективність як виразника національних інтересів на міжнародній арені і в середині держави.

Отже, підводячи підсумок цього блоку дослідження, під модернізацією публічного управління ми будемо розуміти комплекс реформ, що спрямовані на становлення правової держави у формі міцних і раціонально працюючих

інститутів, формування та зміцнення громадянського суспільства, а також механізмів їх взаємодії з питань розвитку політичної, соціальної та економічної систем, і які включають у себе процеси децентралізації і деконцентрації влади, раціоналізацію відносин між гілками влади, конкретизацію статусу учасників управлінських відносин відповідно до нових завдань і принципів публічного управління, підвищення стабільності державно-управлінських механізмів, процедур балансування інтересів, сфер відповідальності і повноважень структурних елементів виконавчої влади.

Аналізуючи політико-управлінську еліту як суб'єкта модернізації публічного управління, необхідно вказати на ряд особливостей її функціонування, що обумовлюють здатність впливати на цю підсистему соціального управління. Функція управління суспільством і державою об'єктивно витікають із самої сутності політико-управлінської еліти, яка концентрує у своїй руках ресурс політичної влади і головні важелі впливу на втілення інтересів різноманітних зацікавлених сторін як усередині, так і ззовні державного апарату. Можна навіть стверджувати, що сенс існування досліджуваної субеліти полягає, насамперед, у тих функціях, які вона виконує.

Серед дослідників не існує одностайності щодо визначення таких функцій. В якості її основних функцій більшість науковців (див., наприклад роботи: [3—4; 11; 14—18; 20; 22]) як правило пропонується розглядати такі: визначення національних і геополітичних пріоритетів державної політики, а також вироблення відповідної стратегії їх реалізації; зміцнення стабільності та єдності суспільства, стійкості його політичної та економічної систем до зовнішніх і внутрішніх викликів через забезпечення консенсусу з фундаментальних принципів життєдіяльності держави, аналізу і узгодження інтересів різних соціальних верств і груп населення; відображення у політичних і державних програмах інтересів та потреб різних соціальних груп; захист національних ресурсів та особистого майна громадян; створення ефективного контролю за функціонуванням механізму реалізації політичних задумів; продукування суспільно значущих норм і стандартів; ефективне кадрове забезпечення державної політики; підтримання стабільності та спадковості розвитку політичної системи; забезпечення доступу населення до управління державою через відповідні соціальні інститути, у тому числі через розвиток громадянського суспільства; об'єднання зусиль різних політичних акторів і спрямування їх в єдине русло прогресивного розвитку суспільства; гарантування базових життєвих цінностей для населення (здоров'я, безпека, право на соціальний захист) тощо.

Як бачимо, означені функції еліти, яка править і управляє суспільством і державою, розуміється дослідниками достатньо широко. Однак не можна не визнати, що ці функції безумовно притаманні і політико-управлінській еліті. Навіть більше, вона є власником держави як управлінського механізму за фактом приналежності до державного апарату і контролю ключових державних посад. Через цю специфіку політико-управлінської еліти в означених вище функціях іманентно простежується її роль як ініціатора соціальних змін.

Грунтуючись на характеристиці функцій, розкритих у фаховій літературі, можна окреслити роль політико-управлінської еліти як суб'єкта модернізації публічного управління. Зосереджуючи у своїх руках державну владу, що локалізується в політичних і адміністративних посадах системи публічного управління, при реалізації цілей і завдань реформи публічної влади досліджуваній еліті приманні специфічні управлінські функції. Останні, виходячи з принципу алгоритмізації будь-якої реформи як процесу, реалі-

зованого у формі послідовних процедур, що мають конкретні стадії запуску, буде доцільним поділяти на дві великі групи: стратегічні, що відповідають ролі політико-управлінської еліти на стадії підготовки системи публічного управління до актуальних викликів і вимог соціального розвитку; супроводжувальні, які виражають роль еліти на етапі їх імплементації, корегування та оцінки наслідків.

До перших слід відносити:

- ініціарну, що спрямована на моніторинг і консультування з зовнішніми зацікавленими групами з приводу оцінки інтересів і запитів різних соціальних груп суспільства щодо оптимальної моделі публічного управління; фактично це функція аналізу майбутньої політики у цій сфері;

- програмну, що полягає у розробці концепцій, стратегій і програм, а також розробці дієвих механізмів реформування публічного управління як цілісної системи інститутів публічної влади, їх раціональної взаємодії та функціонування;

- мобілізаційну, що забезпечує мобілізацію кадрових, організаційних, технічних і фінансових ресурсів державного апарату для імплементації задуманого курсу реформ.

Призначення супроводжувальних функцій, як значалося, полягає у забезпеченні підтримки реформ і оцінки їх наслідків:

- інформаційно-аналітична, що сконцентрована на аналізі і верифікації стану імплементації реформ публічного управління на різних її стадіях;

- організаційно-виконавча — демонструє роль особистісних і професійних якостей політико-управлінської еліти, зокрема, керівних кадрів публічної служби у забезпеченні конкретних кроків очолюваних ними органів виконавчої влади з реалізації програми адміністративної реформи;

- кадрова — зосередження на підготовці, мотивації та адаптації середнього та низового складу публічної служби для реалізації задуманих реформ (залежить в основному від лідерських якостей керівників органів виконавчої влади);

- комунікативна, що є діяльністю з інформаційної підтримки імплементації адміністративної реформи у публічному просторі (як демонструє досвід зарубіжних країн, золотим правилом легітимізації будь-яких реформ є активна комунікація їх ініціаторів з суспільством у мас-медійному просторі);

- адаптивна — демонструє здатність політико-управлінської еліти пристосовуватися до наслідків проведеної реформи, що виражається в залежності від результатів останньої, а також діючої моделі політичної системи і політичного режиму, рівня її легітимізації у суспільстві і підтримки бюрократією (чиновництвом) щонайменше в: а) ініціюванні нею нової реформи; б) проведенні окремих точкових змін; в) згортанні реформи і цементуванні існуючої моделі публічного управління.

Під час аналізу політико-управлінської еліти як суб'єкта модернізації публічного управління не можливо не торнутися проблеми ролі у цьому процесі індивідуальних і групових психологічних і професійних якостей її представників. Власне сама функція управління державою і суспільством вимагає наявності певних якостей у тих, хто через свій високий статус у державних інститутах має доступ до участі у прийнятті ключових політико-управлінських рішень.

Як відомо, у фаховій літературі існує широкий спектр думок з приводу наявності у політико-управлінській еліті певних характеристик, що обумовлюють її здатність до державно-управлінської діяльності.

На важливості володіти представниками еліти, особливо тієї її частини, яка безпосередньо асоціюється із управлінням державою, певними набором професійних

знань, умінь, навичок, особливих психологічних і соціальних якостей, морально-духовними характеристиками, а також обов'язку нести правову та моральну відповідальність за стан справ у тій галузі публічного управління, якою вона керує, наголошують, зокрема, В. Гошовська, Л. Пашко, Ф. Рудич, І. Пірен, В.А. Ребкало, Г. Дмитренко, Т. Ріктор, М. Логунова та ін. [12, с. 10; 13, с. 29; 15, с. 4; 19, с. 55] тощо.

Закони функціонування людської психіки та багатоміліардна історія людства не дозволяють сумніватися у тому, що без наявності хоча б окремих представників еліт розвинутих професійно-ділових і соціально-психологічних якостей, передусім лідерства, які сприяли проведенню змін у соціумі, будь-який соціальний прогрес був би приречений на стагнацію. А отже, пізнання політико-управлінської еліти як суб'єкта модернізації буде неможливим без врахування ролі психологічних чинників у цьому процесі.

Ряд вітчизняних дослідників [1, с. 2—4; 21, с. 82—83], ґрунтуючись на аналізі поведінки керівників під час впровадження реформи публічного управління уряді зарубіжних країн, окреслюють такі лідерські та інші специфічні для реформаторської діяльності професійно-ділові якості: вміння проголошувати зміни і брати на себе керівництво їх запровадження; спроможність швидко визначати стратегічні напрямки змін у своїй організації і мобілізувати ресурси навколо них; здатність запроваджувати обмін корисним досвідом для згладжування гострих моментів організаційних змін у підпорядкованій йому структурі; вміння виступати достовірним і швидким джерелом інформації про зміни в своєму органі управління; здатність залучати своїх підлеглих до процесу змін, враховуючи їхні думки щодо розробки нової моделі функціонування управлінських відносин; спроможність мотивувати підлеглих для підтримки процесу змін, зокрема шляхом поєднання просування по службі та поліпшення умов праці з ефективним проведенням реформи; вміння забезпечувати об'єктивність та відкритість будь-якої процедури, що оцінює кваліфікацію, вміння чи результати роботи персоналу під час реформи; здатність до врахування навіть незначної критики, зауважень чи будь-яких пропозицій, що висловлюються з боку підлеглих; спроможність керівника уникати вилучення себе у будь-які конфлікти або суперечки, навіть якщо конфліктуючі сторони вбачають в його особі арбітра.

Ми погоджуємось із такою характеристикою якостей політико-управлінської еліти як агентів реформ, оскільки в ній віддзеркалено як управлінські компетенції, які необхідні для керівних кадрів в сфері публічного управління, так і роль лідерства як особливої психологічної якості.

Аналізуючи природу лідерства у фаховій літературі, українська дослідниця І. Сурай має рацію, розглядаючи три підходи до сучасного трактування такого феномену, які не виключають один одного, а скоріше доповнюють: 1) лідерство як різновид влади; 2) лідерство як управлінський статус; 3) лідерство як вплив на інших людей [17].

Таке розуміння лідерства як суміщення в одній особі високого статусу у владній ієрархії у формі керівної посади, управлінських компетенцій і авторитетності його як керівника в очах підлеглих обумовлює високу, навіть критичну, роль даної характеристики у складі соціально-психологічних і професійно-ділових якостей представника політико-управлінської еліти як суб'єкта модернізації публічного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, в роботі обґрунтована наукова доцільність розкриття феномену модернізації публічного управління як комплексу реформ, що спрямовані на становлення право-

вої держави у формі міцних і раціонально працюючих інститутів, формування та зміцнення громадянського суспільства, а також механізмів їх взаємодії з питань розвитку політичної, соціальної та економічної систем.

Показано, що головні видові ознаки політико-управлінської еліти слугують ключем для виявлення сутнісних параметрів останньої як суб'єкта модернізації публічного управління. Такими характерними ознаками досліджуваної еліти було виявлено:

— доступ до колективних (суспільних) ресурсів, якими розпоряджається держава; специфічні управлінські функції, котрі об'єктивно витікають із самої сутності політико-управлінської еліти при реалізації цілей і завдань реформи публічної влади (ініціарна, програмна, мобілізаційна, інформаційно-аналітична, організаційно-виконавча, кадрова, комунікативна та адаптивна);

— індивідуальні і групові психологічні і професійні якості, що здатні охарактеризувати представників політико-управлінської еліти як агентів реформ, — комплекс управлінських компетенцій, які необхідні для кожного керівника в сфері публічного управління, а також лідерства.

Розглянута проблематика актуалізує вивчення мотивації політико-управлінської еліти в таких інституціональних змінах, як реформа публічного управління, що і буде зроблено у наступних наукових роботах.

Література:

1. Адміністративна реформа. Питання та відповіді / уклад.: Н. Гнидюк, Я. Гонцяж, О. Лещенко за консульт. В. Авер'янова, І. Коліушка. — К.: [б. в.], 2000. 25 с.
2. Горбатенко В. Стратегія модернізації суспільства; Україна і світ на зламі тисячоліть. К.: Вид. центр "Академія", 1999. 433 с.
3. Заставна М. Сучасні політичний клас і політична еліта в Україні. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2011. Вип. 6 (56) С. 313—326.
4. Конотопцева Ю.В. Державно-управлінська еліта як чинник державотворення в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Харк. регіон. ін-т держ. упр. Х., 2009. 20 с.
5. Крюков О.І. Політико-управлінська еліта України як чинник державотворення: монографія / За наук. ред. Е.А. Афоніна. К.: Вид-во НАДУ, 2006. 252 с.
6. Купряшин Г.Л. Модернізація государственного управления: институты и интересы. М.: Изд-во Московского университета, 2012. 312 с.
7. Модернізація. Політологічний енциклопедичний словник / упорядник В.П. Горбатенко; за ред. Ю.С. Шемшученка, В.Д. Бабкіна, В.П. Горбатенка. 2-е вид., доп. і перероб. К.: Генеза, 2004. С. 364—365.
8. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України: наук. доп. / авт. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін.; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. К.: НАДУ, 2013. 120 с.
9. Норт Д., Уоллис Д., Вайнґаст Б. Насилие и социальные порядки. Концептуальные рамки для интерпретации письменной истории человечества; пер. с англ. Д. Узланер, М. Марков, Д. Расков, А. Раскова. М.: Изд-во Института Гайдара, 2011. 480 с.
10. Паламарчук М.О. Виклики модернізації в Україні: політичні аспекти: монографія; за ред. О.В. Литвиненка. К.: НІСД, 2014. 152 с.
11. Постоловська О. Політико-культурні особливості трансформації політичної еліти сучасної України: автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.03; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2019. 20 с.

12. Рихлік В.А. Особливості становлення сучасної української політичної еліти: автореф. дис... канд. політ. наук: 23.00.02; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2010. 17 с.

13. Розвиток політичної та адміністративно-управлінської еліти в Україні: теоретико-методологічні засади: наук. розробка / авт. кол.: В.А. Гошовська, І.Г. Сурай, Л.А. Пашко та ін.; за заг. ред. В.А. Гошовської. К.: НАДУ, 2014. 57 с.

14. Рудич Ф.М. Політичний клас, правляча еліта, їх роль у визначенні й здійсненні внутрішньої і зовнішньої політики Української держави. Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України. 2008. Вип. 38. С. 8—22.

15. Рудич Ф.М. Правляча еліта: її місце і роль у утвердженні української держави. Політичний менеджмент. 2008. № 2. С. 3—13.

16. Селютіна Н.Ф. Формування політико-адміністративної еліти і особливості прояву її суб'єктивного потенціалу на регіональному рівні: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. Х.: 2007. 20 с.

17. Сурай І. Еліти в державному управлінні: феномен лідерства. Вісник НАДУ. 2011. № 4. С. 70—76.

18. Сурай І.Г. Формування й розвиток еліти в державному управлінні України: автореф. дис... д-ра наук з держ. управління: 25.00.03; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. К.: 2014. 36 с.

19. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки: моногр. / За ред. М.І. Пірен, В.А. Ребкала. К., 2003. 180 с.

20. Удосконалення державно-управлінських відносин в умовах трансформації українського суспільства: монографія / за заг. ред. В.А. Ребкала, В.А. Шахова. К.: НАДУ, 2014. 268 с.

21. Управлінська еліта як чинник суспільного розвитку: монографія / за ред. А.М. Михненко. К.: НАДУ, 2012. 175 с.

22. Щербина С.С. Генеза політичних еліт в Україні: сутність, структура, особливості: автореф. дис... канд. соціол. наук: 22.00.04; Класичний приват. ун-т (М. Запоріжжя). Запоріжжя, 2011. 20 с.

References:

1. Hnydiuk, N. Hontsiash, Ya. and Leschenko, O. (2000), *Administrativna reforma. Pytannia ta vidpovidi* [Administrative reform. Questions and answers], Kyiv, Ukraine.

2. Horbatenko, V. (1999), *Stratehiia modernizatsii suspil'stva; Ukraina i svit na zlami tysiacholit'* [Strategy for modernization of society; Ukraine and the world at the turn of the millennium], Vyd. tsentr "Akademiia", Kyiv, Ukraine.

3. Zastavna, M. (2011), "Modern political class and political elite in Ukraine", *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, vol. 6 (56), pp. 313—326.

4. Konoptseva, Yu.V. (2009), "Public management elite as a factor in state formation in Ukraine", *Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Khark. rehion. in-t derzh. upr., Kharkiv, Ukraine.*

5. Kriukov, O.I. (2006), *Polityko-upravlins'ka elita Ukrainy iak chynnyk derzhavotvorennia* [Political and managerial elite of Ukraine as a factor in state formation], *Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine.*

6. Kupriashyn, H.L. (2012), *Modernyzatsiia hosudarstvennoho upravleniia: ynstytuty y ynteresy* [Modernization of public administration: institutions and interests], *Yzd-vo Moskovskoho unyversyteta, Moscow, Russia.*

7. Horbatenko, V.P. (2004), *Modernizatsiia. Politolohichnyy entsyklopedychnyy slovnyk* [Modernization. Political science encyclopedic dictionary], 2-d ed., Heneza, Kyiv, Ukraine, pp. 364—365.

8. Kovbasiuk, Yu.V. Vaschenko, K.O. and Surmin, Yu.P. (2013), *Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta ievropejs'ka intehratsiia Ukrainy* [Modernization of public administration and European integration of Ukraine], *NADU, Kyiv, Ukraine.*

9. Nort, D. Uollys, D. and Vajnhast, B. (2011), *Nasylye y sotsyal'nye poriadky. Kontseptual'nye ramky dlia ynterpretatsyy pys'mennojstoriy chelovechestva* [Violence and social orders. Conceptual framework for the interpretation of written human history], *Izd-vo Instytuta Hajdara, Moscow, Russia.*

10. Palamarchuk, M.O. (2014), *Vyklyky modernizatsii v Ukraini: politychni aspekty* [Challenges of modernization in Ukraine: political aspects], *NISD, Kyiv, Ukraine.*

11. Postolovs'ka, O. (2019), "Political and cultural features of the transformation of the political elite of modern Ukraine", *Abstract of Ph.D. dissertation, Political Science, Nats. ped. un-t im. M.P. Drahomanova, Kyiv, Ukraine.*

12. Rykhlik, V.A. (2010), "Features of the formation of the modern Ukrainian political elite", *Abstract of Ph.D. dissertation, political science, Kyiv. nats. un-t im. T. Shevchenka, Kyiv, Ukraine.*

13. Hoshovs'ka, V.A. Suraj, I.H. and Pashko, L.A. (2014), *Rozvytok politychnoi ta administrativno-upravlins'koi elity v Ukraini: teoretyko-metodolohichni zasady* [Development of political and administrative elite in Ukraine: theoretical and methodological principles], *NADU, Kyiv, Ukraine.*

14. Rudych, F.M. (2008), "Political class, the ruling elite, their role in determining and implementing domestic and foreign policy of the Ukrainian state", *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional'nykh doslidzhen' im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, vol. 38, pp. 8—22.

15. Rudych, F.M. (2008), "The ruling elite: its place and role in the establishment of the Ukrainian state", *Politychnyj menedzhment*, vol. 2, pp. 3—13.

16. Seliutina, N.F. (2007), "Formation of political and administrative elite and features of manifestation of its subjective potential at the regional level", *Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kharkiv, Ukraine.*

17. Suraj, I. (2011), "Elites in public administration: the phenomenon of leadership", *Visnyk NADU*, vol. 4, pp. 70—76.

18. Suraj, I.H. (2014), "Formation and development of the elite in public administration of Ukraine", *Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.*

19. Piren, M.I. and Rebka, V.A. (2003), *Suchasna upravlins'ka elita v Ukraini: iakisni kharakterystyky, shliakhy ta metody pidhotovky* [Modern management elite in Ukraine: qualitative characteristics, ways and methods of training], *NADU, Kyiv, Ukraine.*

20. Rebka, V.A. and Shakhov, V.A. (2014), *Udoskonalennia derzhavno-upravlins'kykh vidnosyn v umovakh transformatsii ukrains'koho suspil'stva* [Improving public administration relations in the transformation of Ukrainian society], *NADU, Kyiv, Ukraine.*

21. Mykhnenko, A.M. (2012), *Upravlins'ka elita iak chynnyk suspil'noho rozvytku* [Management elite as a factor of social development], *NADU, Kyiv, Ukraine.*

22. Scherbyna, S.S. (2011), "Genesis of political elites in Ukraine: essence, structure, features", *Abstract of Ph.D. dissertation, sociological sciences, Zaporizhzhia, Ukraine. Statтя nadійшла do redakcii 27.01.2021 p.*