

Охотникова Ольга Володимирівна

аспірант Міжрегіональної Академії управління персоналом

ORCID 0000-0001-8846-4106

e-mail: kkg@ukr.net

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ В УКРАЇНІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ

Здійснено систематизацію наукових підходів до проблем формування управлінської еліти в Україні. Виокремлено основні проблеми формування управлінської еліти та обґрунтовано, що до таких проблем потрібно зарахувати: відсутність єдиних вимог до управлінських, професійних та особистісних якостей; неефективність мотиваційних механізмів; відсутність єдиної системи формування якісної управлінської еліти; відсутність незалежних центрів оцінювання; відсутність концепції безперервного навчання управлінської еліти; відсутність концепції формування управлінської еліти.

Ключові слова: публічне управління; меритократія; відбір кадрів; управлінська еліта; розвиток кадрів; кар'єрне зростання.

Постановка проблеми. На сьогодні кадри в системі публічного управління відіграють ключову роль, адже від їх якості залежить не тільки якість діяльності системи публічного управління, а й добробут населення країни, ефективність та результативність реформ у суспільстві.

Формування та розвиток управлінських кадрів врегульовано законами України “Про державну службу”, “Про службу в органах місцевого самоврядування”. Водночас, чинні нормативно-правові документи лише врегульовують процедури відбору та кар'єрного зростання таких кадрів, а не їх планомірний та постійний розвиток. Окрім того, потребують уточнення основні критерії відбору для управлінських кадрів, а також формування кваліфікаційних вимог для таких фахівців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам формування якісного та професійного управлінського кадрового потенціалу системи публічного управління, відбору та розвитку персоналу, проведення тестів, іспитів, оцінювання особистісних якостей управлінців, формування кадрового потенціалу системи публічного управління присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Ю. Битяк, Т. Василевська, Н. Гончарук, В. Луговий, В. Малиновський, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомова, О. Радченко, А. Рачинський, А. Сіцінський, І. Сурай, О. Турчинов, С. Хаджирадєв, О. Якубовський та інші.

Виокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Водночас відсутні системні дослідження проблеми формування управлінської

еліти в Україні через принцип меритократії. Мета дослідження – здійснити системний аналіз сучасних напрацювань із проблеми формування управлінської еліти за допомогою принципу меритократії.

Виклад основного матеріалу. Ключовими документами, які регулюють процес реформування системи управлінської еліти, є Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу.

Основними цілями реалізації державної кадрової політики, відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки, є, зокрема:

- розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників закладів вищої освіти;
- формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;
- підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ [1].

Формування управлінської еліти повинно здійснюватися паралельно із формуванням гармонійно розвинутої особистості (освіченої, творчої, моральної, фізично здорової). Це важливо для самореалізації особистості як у сім'ї, так і в трудовому колективі. Другий постулат – процес формування управлінської еліти починається у дитинстві (в родині), далі здійснюється в системі освіти і триває в організаціях за місцем трудової діяльності. Третій – навчання основам формування управлінської еліти в Україні важливе для всіх суспільних верств [2].

На сьогодні Україна перебуває в активному періоді державного будівництва. Перед нею постає велика проблема, масштаби якої на сьогодні явно не усвідомлюються або дещо применшуються, – створити інноваційну теорію і практику управління, сформувати управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти по-новому в умовах кризового стану суспільства приймати неупереджені рішення, ефективно використовувати наявні ресурси.

Розрив між життям, що безперервно змінюється, і суб'єктом управління поглиблюється, і саме це породжує кризу управління, політичного керівництва зокрема. Це стримує темпи соціального прогресу, породжує соціальні, політичні, економічні, духовні та інші труднощі [3].

Кожен із нас живе у системі управлінських і організаційних відносин, які стають дедалі все складнішими, і жодний минулий досвід окремого керівника або цілої організації не може бути адекватний тим різноманітним і неординарним управлінським ситуаціям, які потребують визначення стратегії реагування або прийняття єдиноправильного рішення.

Відтак, особливої актуальності набувають доробки стосовно визначення важливих характеристик управлінців, від здібностей, умінь, ділових та

особистісних якостей яких залежить якість управління, та, зрештою, успіхи в економічній, культурній та політичній галузях країни. Кращих представників системи управління прийнято називати управлінською елітою [4].

Першою і головною проблемою формування управлінської еліти є висування вимог до особистісних та професійних якостей такої еліти. Розглянемо вимоги, які висуваються в умовах сьогодення до вищої управлінської еліти. Наслідуючи наукові висновки М. Пірен, зазначимо, що до національної управлінської еліти мають бути пред'явлені такі основні вимоги: висока професійна компетентність, грамотність в оцінках ефективності розробки і прийняття управлінських рішень, прогнозування наслідків виконання; уміння формувати працездатні групи виконавців для вирішення проблем державного управління, об'єднувати їх на основі суспільних цінностей і принципів; навички роботи з інформаційними ресурсами, уміння обробляти велику кількість джерел інформації, оцінюючи їх корисність і достовірність; комунікативні навички, володіння технологіями ефективного спілкування та здійснення управлінського впливу, використання різноманітних засобів комунікації; здатність підтримувати атмосферу взаємодії та співробітництва всередині управлінських структур та поза їх межами в інтересах вирішення державно-управлінських завдань [5]. Крім викладених вимог, можна додати патріотизм і національну свідомість, високу порядність, чесність, скромність в особистому та громадському житті як невід'ємні складники, притаманні управлінській еліті.

На думку І. Лопушинського, формування сучасної управлінської еліти пов'язано, безперечно, з елітами попереднього розвитку. Сучасна еліта значно молодша за віком, у ній частка "технократів" незначна, але досить велика частка гуманітаріїв, особливо економістів та юристів. Вона також більш інтелектуальна – майже половина має наукові ступені, по суті всі – вищу освіту [6].

У соціальному розвитку на еліту покладаються такі управлінські функції, як: забезпечення ідентичності народу та відповідного рівня його культурноосвітнього розвитку; регуляція адаптаційних процесів щодо прогресивних інновацій на шляху національного відродження та суспільного поступу. Еліта є активним учасником інтеграції вітчизняного досвіду і знань у світовий інформаційний тезаурус із метою визнання країни світовою громадськістю та підвищення її міжнародного авторитету; є охоронцем духовних цінностей, історичної пам'яті, традицій тощо з метою консолідації нації; продуцентом та відповідальним за прийняття рішень, тактику та стратегію їх реалізації у системі внутрішньої та зовнішньої діяльності.

Наша управлінська еліта перебуває за порогом, за межею світової периферії. Можливо її позиція зміниться залежно від того, як розвиватиметься глобальна криза, свідками і опосередкованими учасниками якої ми зараз є. Підготовка якісної, ціннісно орієнтованої управлінської еліти у нашій державі надважливе завдання ще й тому, що в Україні демократія як така лише завойовує свої позиції [7].

Проблема сучасної України полягає у тому, що будь-який український проект, який стосується тільки України, нікому у світі не цікавий. Тому уже понад рік, як Україна трагічно формулює такий проект, який позиціонує державу і націю як міжнародного гравця певного типу, зокрема як щит перед цивілізаційними загрозами не лише для Європи, а й усього світу. Та задля збереження держави, її національної ідентичності управлінська еліта має мати розуміння сучасного світу. А для цього потрібна сучасна наука, сучасна освіта, адекватна система підготовки національної управлінської еліти. Україні вкрай необхідно мати власні нові знання про суспільство, світ і людину. Необхідним є створення принципово нового знання.

Отже, першочерговими завданнями підготовки управлінської еліти є підготовка таких кадрів, які здатні на швидке відновлення довіри до держави, її соціальної легітимності перед громадянами, здобуття довіри суспільства до політичної системи та її гравців, налагодження партнерства держави й суспільства. Потрібні практичні результати, демонстрація реального ефекту від швидких дій управлінської еліти в економіці, безпековій, гуманітарній, інших сферах, які усунуть розрив між прийняттям стратегічних рішень щодо подолання інституційної кризи та їх усвідомленням у суспільстві, легітимізують інструменти й засоби державного управління [8].

На думку Т. Ріктор, управлінська еліта виконує свої функції, якщо:

- вирішує питання, що постають перед країною, тобто якщо у її діяльності домінують не особисті “вузькі” корпоративні інтереси, а інтереси усього суспільства;

- забезпечує участь представників різних соціальних прошарків в управлінні суспільством, тобто вектор її діяльності спрямовано на поширення демократичних начал;

- здатна забезпечити оптимальне для даних умов поєднання демократизму та професіоналізму в соціальному управлінні;

- вмiє налагоджувати демократичний тип відносин не лише із громадянським суспільством, але й з іншими елітами, поважаючи їх відносну самостійність та професіоналізм, не застосовуючи до них ідеологічний диктат та політичне насильство;

- їй вдається збудувати демократичну (передусім моральну та толерантну) систему зв'язків та відносин всередині себе, між різними суб'єктами, що належать до її складу;

- вона забезпечує розвиток технологічної бази суспільного виробництва, підйом економіки, розвиток освіти, науки, культури, тобто обертання еліти із соціально-класового інструменту в професійний [9].

Отже, починати треба із освіти, де й формуються ефективні механізми та технології управлінської еліти. Перший, хто застосував систему відбору та навчання ефективних управлінців, був Конфуцій, який перший відкрив приватну школу, доволі доступну усім учням, поза залежністю від соціального становища. Найвищою метою управління Конфуцій проголосив інтереси народу, але при

цьому він вважав, що народ без опіки еліти, освічених інтелектуалів-управлінців із духовним началом обійтись не зможе [10].

На думку О. Орлова, сучасні політичні процеси, що відбуваються в Україні, вимагають по-новому підійти до розгляду такого феномена суспільства, як еліта. У всі часи – у дні швидких соціальних змін і в періоди відносної стабільності – еліти відіграють вирішальну роль у соціальному житті. До еліти ми, як правило, зараховуємо тих, хто має найбільший вплив на життя країни. Для нас нині не є важливим, як ці еліти зветься, оскільки в них більшою чи меншою мірою можна знайти риси, що притаманні аристократії, а також онтократії, етнократії, теократії, тимократії, меритократії, медіакратії, клептократії, нетократії, креократії тощо, аж до олігархії включно. До еліти (за визначенням) мають бути віднесені й ті політичні діячі, і ті державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, від яких суттєво залежить ефективність роботи органів влади та соціально-економічні процеси в країні. У руках в цієї управлінської еліти зосереджені потужні владні важелі, які дають змогу багаторазово посилювати ефект від усіх їхніх дій. Зрозуміло, що потенціал цього управлінського ресурсу має бути використаний найефективніше. Але зрозуміло, що це лише потенціал, який може призвести не тільки до великих здобутків, а й до великих втрат, якщо управлінські дії будуть хибними. Дієвим запобіжником прийняття помилкових управлінських рішень має стати впровадження таких принципів і механізмів формування та розвитку управлінської еліти, що дають можливість досягти покращення її якості на системному рівні [11].

Л. Лескова зауважує, що на сьогодні для нашого суспільства характерною є ситуація, коли еліта, не маючи науково обґрунтованої парадигми розвитку країни, достатньої управлінської компетентності, лідерських і моральних якостей, користуючись перевагами привілейованого становища без зворотного зв'язку, щонайменше перетворюється на обмежену групу бюрократів і політичних демагогів [12]. “Така еліта, – як пише Г. Ашин, – піклуючись в основному про свої корпоративні інтереси, дедалі більше “загниває”, відриваючись від народу, стає ізольованою системою” [13]. Йдеться про невміння організувати діяльність людей з урахуванням їх здібностей, професійної компетентності, ділових та особистісних якостей, а також очевидний брак кадрів, які були б здатні стати справжніми керівниками зі стратегічним мисленням [14].

На думку Л. Лескової, беззаперечним є той факт, що формування управлінської еліти повинно здійснюватися паралельно із формуванням гармонійно розвинутої особистості. Вона зауважує, що процес формування управлінської еліти починається в дитинстві, а далі здійснюється у системі освіти і продовжується на місцях праці [15].

І. Лопушинський зазначає, що Українська держава перебуває лише на початку шляху формування нової політико-управлінської еліти, сформованої на основі сучасного молодого покоління, не пов'язаного з комуністичним минулим, незаангажованого, високоосвіченого, такого, що, окрім державної (української),

володіє кількома світовими мовами, національно свідомого і патріотично налаштованого [16]. Тому формування політико-управлінської еліти є ключовим питанням стратегії і тактики влади, показником її життєздатності та авторитету. З огляду на це, найважливішим аспектом державної кадрової політики і механізмів її реалізації є елітна інженерія – особлива система кадрових відносин, що створює сприятливі умови для висунення на вищі посади найбільш талановитих і освічених людей, здатних на реальне лідерство [17].

Наступна проблема – це формування відповідної мотивації для управлінської еліти як основи її формування та розвитку.

На думку Н. Гончарук, недостатня ефективність формування управлінської еліти зумовлена недосконалістю системи оплати праці керівного персоналу у сфері публічного управління, розбіжністю в оплаті праці територіальних і відомчих органів влади, невисокою якістю управління керівним персоналом у сфері публічного управління [18].

Кожна людина як жива відкрита саморегулююча система має унікальний набір здібностей, нахилів, талантів, генетичних особливостей, через реалізацію яких вона свідомо чи несвідомо “включається” у перетворення оточуючого середовища, виступаючи при цьому або його творцем, або руйнівником. Формування вищого рівня свідомості нового покоління можливе лише з боку особистісного самоформування, самовиховання, саморозвитку, самоорганізації, самодисципліни, чому сприяють природні творчі начала людини. Але для цього необхідно створити певні умови, за яких людина зможе розкрити та реалізувати особистий творчий потенціал на основі забезпечених мотивацій. Включити мотиваційний механізм усвідомлення і здійснення психодуховної роботи людини над собою, а також відкрити творчий потенціал кожної особистості, мотивацію творчості можливо лише за умови виключення будь-яких форм примусу чи тиску. Усвідомлення і готовність до здійснення психодуховної роботи над собою, а також потреба в здійсненні творчої праці в будь-якій формі – основні критерії становлення нового покоління, покоління XXI ст. [19].

Формування управлінської еліти – це справа не одного дня. Підтримуємо позиції деяких вітчизняних авторів стосовно того, що процесу становлення еліти має передувати формування психологічної готовності політико-управлінської еліти до суспільних змін. З цією метою необхідними є: перезавантаження мислення, врахування суспільно-політичної динаміки та української ментальності в процесі діяльності, орієнтація на психологічні особливості вияву духовності в системі управлінської культури, формування професійної відповідальності тощо. Позитивним є те, що до її вирішення долучилась держава [20].

Ураховуючи сучасні реалії нашої держави, першочерговими на сьогодні є питання вирішення проблеми вдосконалення системи державного управління в інтересах людей через орієнтацію всіх державних структур на підвищення ступеня задоволення потреб громадян, тобто рівня їхньої самоорганізації в різних сферах життєдіяльності. Саме управлінській еліті держави належить ключова

роль у здійсненні модернізації України в напрямку загальнодержавних програм, що приймалися різними урядами, і які мали на меті формування системного підходу в доборі, розстановці, підготовці і розвитку фахівців для реалізації національних інтересів України як демократичної соціальної правової держави з розвинутою ринковою економікою [21].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що існує багато підходів до проблем формування та розвитку управлінської еліти. На нашу думку, до основних проблем формування управлінської еліти належать:

- відсутність єдиних вимог до управлінських, професійних та особистісних якостей, які повинні бути притаманні управлінцям;
- відсутність мотиваційних механізмів, які спрямовані на розвиток свого кадрового потенціалу управлінської еліти з метою ефективного та результативного виконання своїх функціональних обов'язків;
- відсутність єдиної системи формування якісного складу управлінської еліти, відсутність незалежних центрів оцінювання, дієвих механізмів оцінювання, концептуальної основи безперервного навчання управлінської еліти;
- відсутність єдиної концепції формування управлінської еліти, де були б передбачені сучасні механізми формування та розвитку такої еліти.

Висновки і перспективи подальших розвідок. У дослідженні автором здійснено систематизацію наукових підходів до проблем формування управлінської еліти в Україні. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що існує багато підходів до проблем формування та розвитку управлінської еліти. На нашу думку, до основних проблем формування управлінської еліти необхідно зарахувати: відсутність єдиних вимог до управлінських, професійних та особистісних якостей; неефективність мотиваційних механізмів; відсутність єдиної системи формування якісної управлінської еліти; відсутність незалежних центрів оцінювання; відсутність концепції безперервного навчання управлінської еліти; відсутність концепції формування управлінської еліти.

У перспективі подальших розвідок передбачено здійснити аналіз системи меритократії за кордоном, визначити принципи, методи та механізми формування управлінської еліти за кордоном.

Список використаної літератури

1. Про стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2020 роки : Указ Президента України № 45/2012 від 01.02.2012 р. URL : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (дата звернення: 20.10.2018 р.).
2. Олійник В. В. Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління // Scientific Journal “ScienceRise”. 2015. № 9/5(14). С. 4—12.
3. Лескова Л. Ф. Проблеми формування нової управлінської еліти в Україні // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/1/08.pdf> (дата звернення: 20.10.2018).
4. Там само.

5. Пірен М. І. Політико-управлінська еліта України: соціо-психологічний аналіз : монографія. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2013. 424 с.
6. Лопушинський І. П. Формування української політико-управлінської еліти: сучасний погляд на проблему // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ХРІДУ НАДУ. № 1(37). 2010. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/index.html> (дата звернення: 20.10.2018).
7. Там само.
8. Олійник В. В. Підготовка управлінської еліти в умовах формування нової демократичної моделі управління... С. 5.
9. Ріктор Т. Л. Управлінська еліта як стратегічний ресурс побудови держави: проблеми та перспективи // Економіка та держава. 2009. № 2. С. 77.
10. Белл Д. Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / пер. з англ. Олександр Дем'янчук. Київ : Наш формат, 2017. С. 27.
11. Орлов О. В. Проблеми формування та розвитку управлінської еліти // Вісник НАДУ. 2014. № 2. С. 75, 76.
12. Лескова Л. Ф. Проблеми формування нової управлінської еліти в Україні // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/1/08.pdf> (дата звернення 20.10.2018).
13. Ашин Г. К., Охотский Е. В. Курс элитологии. Москва : ЗАО "Спортакадемпресс", 1999. 368 с.
14. Лескова Л. Ф. Проблеми формування нової управлінської еліти в Україні...
15. Там само.
16. Лопушинський І. П. Формування української політико-управлінської еліти: сучасний погляд на проблему...
17. Ашин Г. К., Охотский Е. В. Курс элитологии... С. 221.
18. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 188.
19. Канафоцкая Г., Куценко Т. Духовномировоззренческая функция современного образования // Наука и образование на пороге III тысячелетия : тез. докл. междунар. конгр. Минск, 2000.
20. Пірен М. І. Політико-управлінська еліта України... 424 с.
21. Лескова Л. Ф. Проблеми формування нової управлінської еліти в Україні...

Статтю подано: 02.11.2018

Статтю схвалено: 30.11.2018

Ochotnikova Olga Vladimirovna

*post-graduate student of the Department of Public Administration
of the Interregional Academy of Human Resources Management*

ORCID 0000-0001-8846-4106

e-mail: kkgg@ukr.net

THE PROBLEMS OF FORMATION OF THE MANAGING ELITE IN UKRAINE: THEORETICAL ANALYSIS

Problem setting. Personnel in the system of public administration play a key role, because their quality depends not only on the quality of the public administration system,

but also on the welfare of the country's population, the efficiency and effectiveness of the reforms in society.

The formation and development of managerial personnel is regulated by the laws of Ukraine "On Civil Service", "On Service in Local Government Bodies". At the same time, the current legal documents only regulate the selection and career development of such personnel, and not their systematic and continuous development. In addition, there needs to be clarification of the main selection criteria for managerial staff, as well as the formation of qualification requirements for such specialists.

Recent research and publications analysis. The work of such national scientists as V. Averyanov, G. Atamanchuk, U. Bityak, T. Vasilevskaya, N. Honcharuk, V. Lugovy, V. Malinovsky, R. Naumenko, N. Nyzhnik, O. Obolensky, V. Oleuiko, E. Okhotskii, O. Parkhomenko-Kutsevil, T. Pakhomova, O. Radchenko, A. Rachinsky, A. Sitsinsky, I. Suray, O. Turchinov, A. Jakubowski is devoted to various aspects of the formation of a qualitative and professional staffing of the system of public administration, personnel selection, career development of personnel, staff assessment, and the formation of the personnel potential of the public administration system.

There are no systemic researches of theoretical approaches to the problems of the formation of a management elite in Ukraine.

Highlighting previously unsettled parts of the general problem. The purpose of the study is to analyze theoretical work on the systematization of the problems of the formation of a management elite in Ukraine.

Paper main body. The formation of a management elite must be carried out in parallel with the formation of a harmoniously developed personality (educated, creative, moral, physically healthy). It is important for self-realization of the personality both in the family and in the labor collective. The second postulate - the process of forming a management elite begins in the childhood (in the family), then carried out in the education system and continues in the organizations of the city labor activities. The third one - the study of the fundamentals of the formation of a governing elite in Ukraine is important for all social strata.

The formation of a management elite is not a matter of a day. We support the positions of some domestic authors regarding the fact that the process of the formation of the elite must precede the formation of the psychological readiness of the political and managerial elite to social change. To this end, the following are necessary: restarting thinking, taking into account the socio-political dynamics and Ukrainian mentality in the process of activity, focusing on the psychological peculiarities of manifestation of spirituality in the system of managerial culture, formation of professional responsibility, etc. The positive thing is that the state joined the solution to it.

The analysis made gives grounds to note that there are many approaches to the problems of the formation and development of the management elite. In our opinion, the following issues should be considered for the main problems of the formation of a management elite:

- there are no uniform requirements for managerial, professional and personal qualities that should be inherent in managers;
- there are no motivational mechanisms that are aimed at developing their human resources management elite in order to effectively and efficiently fulfill their functional responsibilities;

– the creation of a unified system for the formation of the qualitative composition of the management elite, absence of independent centers of evaluation, absence of effective evaluation mechanisms, absence of a conceptual basis for the continuous training of the management elite;

– there is no single concept for the formation of a management elite, where modern mechanisms for the formation and development of such an elite would be envisaged.

Conclusions of the research and prospects for further studies. In the research systematized scientific approaches to the problems of the formation of a management elite in Ukraine. The following clusters were identified as the main problems: The analysis provided gives grounds to note that there are many approaches to the problems of the formation and development of the management elite. In our opinion, the main problems of forming a management elite should include the following: the lack of uniform requirements for managerial, professional and personal qualities; inefficiency of motivational mechanisms; lack of a unified system for the formation of a high-quality management elite; the absence of independent assessment centers; absence of the concept of continuous education management elite; the lack of a concept for the formation of a management elite.

Key words: public administration; meritocracy; personnel selection; management elite; personnel development; career growth.

References

1. Pro stratehiiu derzhavnoi kadrovoi polityky na 2012 – 2020 roky. № 45/2012. (2012) [in Ukrainian].
2. Oliinyk, V. V. (2015). Pidhotovka upravlinskoï elity v umovakh formuvannia novoi demokratychnoi modeli upravlinnia. *Scientific Journal "ScienceRise"*, № 9/5(14), pp. 4-12 [in Ukrainian].
3. Lieskova, L. F. (2015). Problemy formuvannia novoi upravlinskoï elity v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 1 (48). URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/1/08.pdf> [in Ukrainian].
4. Ibid.
5. Piren, M. I. (2013). *Polityko-upravlinska elita Ukrainy: sotsio-psykholohichnyi analiz*. Chernivtsi : Chernivetskyi nats. un-t. 424 p. [in Ukrainian].
6. Lopushynskyi, I. P. (2010). Formuvannia ukraïnskoï polityko-upravlinskoï elity: suchasnyi pohliad na problemu. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia KhRIPA NAPA*, № 1(37). URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2010-1/index.html> [in Ukrainian].
7. Ibid.
8. Oliinyk, V. V. (2015). Pidhotovka upravlinskoï elity v umovakh formuvannia novoi demokratychnoi modeli upravlinnia... p. 5.
9. Riktor, T. L. (2009). Upravlinska elita yak stratehichnyi resurs pobudovy derzhavy: problemy ta perspektyvy. *Ekonomika ta derzhava*, № 2, p. 77 [in Ukrainian].
10. Bell, D. (2017). *Kytaiska model. Politychna merytokratiia ta mezhi demokratii*. Kyiv : Nash format. pp. 27 [in Ukrainian].
11. Orlov, O. V. (2014). Problemy formuvannia ta rozvytku upravlinskoï elity. *Visnyk NADU*, № 2, pp. 75-76 [in Ukrainian].
12. Lieskova, L. F. (2015). Problemy formuvannia novoi upravlinskoï elity v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, Vol. 1 (48). URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-1/doc/1/08.pdf> [in Ukrainian].

13. Ashyn, H. K., Okhotskyi, E. V. (1999). *Kurs elitolohii*. Moskva : ZAO "Sportakadempres". 368 p. [in Ukrainian].
14. Lieskova, L. F. (2015). Problemy formuvannia novoi upravlinskoï elity v Ukraini...
15. Ibid.
16. Lopushynskiy, I. P. (2010). Formuvannia ukraïnskoï polityko-upravlinskoï elity: suchasnyi pohliad na problemu...
17. Ashyn, H. K., Okhotskyi, E. V. (1999). *Kurs elitolohii*...
18. Honcharuk, N. T. (2007). *Kerivnyi personal u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: formuvannia ta rozvytok*. Dnipropetrovsk : DRIPA NAPA. pp. 188 [in Ukrainian].
19. Kanafotskaia, H., Kutsenko, T. (2000). Dukhovnomyrovozzrencheskaia funktsyia sovremennoho obrazovaniia. *Nauka y obrazovanye na porohe III tysiacheletyia*. Minsk [in Russian].
20. Piren, M. I. (2013). Polityko-upravlinska elita Ukrainy: sotsio-psykholohichniy analiz...
21. Lieskova, L. F. (2015). Problemy formuvannia novoi upravlinskoï elity v Ukraini...

Paper submitted: 02.11.2018

Paper accepted: 30.11.2018

Цитування: Охотникова О. В. Проблеми формування управлінської еліти в Україні: теоретичний аналіз // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 4(57) : у 2 ч. Ч. 1 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. С. 37—47.

Citation: Okhotnykova, O. V. (2018). Problemy formuvannia upravlinskoï elity v Ukraini: teoretychnyi analiz. *Efficiency of Public Administration*, Issue 4(57), pp. 37-47.