

О.О.Акімов,
аспірант кафедри управління освітою НАДУ

Психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції: проблеми визначення й формування

У статті розкривається поняття психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах інтеграції, з'ясовано джерела, передумови й чинники її виникнення. Автором обгрунтовано передумови й проблеми формування психологічної готовності персоналу органів державної влади до роботи в євроінтеграційних умовах.

Ключові слова: психологічна готовність, професійна діяльність, європейська інтеграція, кадрово-інституційне забезпечення.

Акимов А.А. Психологическая готовность государственных служащих к профессиональной деятельности в условиях евроинтеграции: проблемы определения и формирования

В статье раскрывается понятие психологической готовности государственных служащих к профессиональной деятельности в условиях интеграции, определены источники, предпосылки и факторы ее возникновения. Автором обоснованы предпосылки и проблемы формирования психологической готовности персонала органов государственной власти к работе в евроинтеграционных условиях.

Ключевые слова: психологическая готовность, профессиональная деятельность, европейская интеграция, кадрово-институциональное обеспечение.

Akimov O.O. The public servants psychological readiness for professional activity within European integration conditions: problems of definition and forming

The article is described the definition of the public servants psychological readiness for professional activity within European integration conditions, also sources, suppositions and factors of its appearing. Author grounded the suppositions and problems of forming the public servants psychological readiness for professional activity within European integration conditions.

Key words: psychological readiness, professional activity, integration, staff and institution providing.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науково-практичними завданнями. Здобуття незалежності Україною стало чинником нових внутрішньополітичних та зовнішньополітичних векторів, спрямованих, зокрема, на Європейську спільноту. На сьогодні інтеграція України в Європейський Союз не лише остаточно визначена одним із стратегічних напрямів державної політики, але й стала переконанням більшості громадян України. Крім цього, значна кількість нормативно-правових документів, що регулюють відносини України та європейських інституцій, динаміка й трансформація їх взаємозв'язків, наявність спільних напрацювань свідчать про незворотний характер європейських інтеграційних процесів в Україні. Разом з цим зіставлення українських поглядів та позицій Європейського Союзу засвідчує наявність низки суперечностей.

Передусім це несумісність українського оптимізму та європейського прагматизму в оцінці інтеграційних шансів нашої держави. Тобто оптимістичні надії та побажання української сторони щодо членства у Євросоюзі стикаються з чіткими, конкретними й однозначними вимогами до країн-кандидатів у члени ЄС. Адже Європа очікує від України не декларацій і заяв про наміри, а послідовної державної інтеграційної політики.

Другою суперечністю є невідповідність розроблених Україною інтеграційних планів і дій тому рівню кадрово-інституційного забезпечення інтеграційних процесів, який за-

довольняв би Євросоюз. Інакше кажучи, Європа розглядає повноцінні, глибокі й комплексні реформи в політико-адміністративній системі України як передумову й фактор успішності процесів її інтеграції.

Наступна суперечність має внутрішній характер, оскільки пов'язана з людським фактором в органах державної влади, який повинен, але не здатен повною мірою забезпечити реалізацію інтеграційної політики України. Тобто недостатня професійна підготовка державних службовців, низький рівень їх психологічної готовності до роботи в євроінтеграційних умовах слугують причиною слабкої кадрово-інституційної спроможності нашої держави в процесах запровадження державно-управлінських рішень щодо інтеграції в Європейський Союз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема психологічної готовності до діяльності має міждисциплінарний характер і є складовою більш широкого поняття - "готовність до професійної діяльності". Так, у контексті державного управління Ю.Шаров розглядає готовність до виконання вимог муніципального менеджменту [12], М.Рудакевич досліджує готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір [9], Ю.Молчанова вивчає психологічну готовність керівника до управління [6], С.Хаджирадева розкриває готовність державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації. Крім цього, С.Скочиляс відносить формування й розвиток у військовослужбовців психологічної готовності до виконання службових обов'язків до психологічного забезпечення їх адаптації [10], А.Мойсеєнко докладно обґрунтовує готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві [5], І.Кулініч розглядає психологічну готовність через призму трудового самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи [2] тощо. З огляду на викладене зазначимо, що аналіз тематики психологічної готовності до професійної діяльності не обмежується зазначеними сферами діяльності. Разом з цим, незважаючи на глибину й різноплановість досліджуваних аспектів, проблема психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції залишається недостатньо висвітленою.

Тому *метою* статті є уточнення поняття "психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції", з'ясування шляхів, напрямів і проблем її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження доцільно розпочати із розгляду підходів до визначення психологічної готовності до професійної діяльності. Аналізуючи напрацювання дослідників зазначеної проблеми, А.Мойсеєнко виокремлює такі головні характеристики психологічної готовності, як [5]:

- суттєва передумова цілеспрямованої діяльності, її регуляції, стійкості та ефективності, яка допомагає людині успішно виконувати свої обов'язки, правильно використовувати знання, досвід, особистісні якості, зберігати самоконтроль і перебудовувати свій спосіб дій при появі непередбачених перешкод (С.Д.Максименко, О.М.Пелех);

- стійка характеристика особистості, яка в конкретному своєму прояві виражається в готовності до професійної діяльності, психічний стан особистості, який виражається в здібності приймати самостійні рішення при виникненні складних професійних завдань, оцінці своїх можливостей в їх співвідношенні до майбутніх труднощів і досягненні певних результатів, передачі своїх знань іншим (Т.В.Іванова);

- відносно стійкий стан, що визначається базовими (зокрема характерологічними) і програмованими (мотиваційними та інтелектуальними) властивостями особистості і проявляється в активно-позитивному відношенні до професії та у сформованій професійній самосвідомості (Е.П.Корабліна);

- сформована спрямованість на професійну діяльність, настанова на роботу, наявність інтересу до предмета діяльності, потреба в самоосвіті в цій галузі, розвинуте професійне мислення (В.А.Сластьоніна);

- цілеспрямований вияв особистості, який включає систему професійних знань, навичок, умінь, потреб, мотивів, психологічних якостей, настанов і станів особистості, який дозволяє успішно включатися в професійну діяльність і виконувати її оптимальним для даної діяльності і даної особистості чином (П.П.Горностаї);

- потреба в діяльності, необхідність усвідомлення відповідності особистісних якостей вимогам діяльності, усвідомлена мотивація особистісних прагнень до даної спеціальності (О.Г.Мороз);

- поєднання багатьох і дуже різноманітних взаємопов'язаних рис, а не окрема якість людини, не окрема риса особистості (А.А.Смірнов) [5].

Заслуговує на увагу визначення психологічної готовності особистості до праці І.Кулініча, який розглядає її як складне багаторівневе утворення, що включає операційну й особистісну підструктури [2].

Різнманітність інтерпретацій поняття “психологічна готовність до професійної діяльності” зумовлена відсутністю єдності в розумінні його природи як суто психологічного утворення в системі професійно важливих якостей працівника. Свідченням цього слугують вищезгадані визначення цього поняття в контексті різноманітних сфер діяльності, коли окремі науковці акцентують увагу на інструментальних, допоміжних аспектах психологічної готовності. Також зазначене явище розглядається як прояв психологічного стану, що теж спрощує його розуміння, оскільки психологічний стан індивіда може змінюватись. Інакше кажучи, перебуваючи в певному психологічному стані людина не завжди може прийняти адекватне рішення чи оптимально діяти, однак це не може слугувати показником чи вираженням психологічної неготовності. Більше того, під час постановки окремих завдань навіть досвідчений фахівець не в змозі оцінити свої можливості в їх співвідношенні до майбутніх труднощів, про які він не має уявлення, і не в кожній ситуації діяльності працівник має “активно-позитивне ставлення” до професійної діяльності. Прикладом складності співвіднесення власного професійного потенціалу й майбутніх професійних проблем, породжених європейськими інтеграційними процесами, слугує психологічний стан національних державних службовців. Це зумовлено невизначеністю наслідків впливу європеїзації на рівень здійснення консультативно-дорадчих та організаційно-розпорядчих функцій, характер і види управлінських завдань, перелік, способи й стилі виконання ними службово-посадових обов'язків. Зазначене можна підтвердити думкою І.Грицяка про те, що “абсолютна більшість вітчизняних державних службовців ще не усвідомлюють наслідків впливу процесу європеїзації на їх повсякденну роботу” [1, с. 168]. Тому відсутність чіткого уявлення про формат діяльності в євроінтеграційних умовах свідомо чи несвідомо нівелює позитивну настанову значної частини персоналу національної державної служби на євроінтеграційні процеси.

Наразі практика свідчить, що в цілому психологічна готовність до професійної діяльності має місце за всіх вищевказаних умов, а психологічний стан працюючого є не

стільки її виразником, скільки показником рівня готовності здійснювати професійну діяльність. Однак цінність вищезгаданих трактувань полягає в з'ясуванні понять, дотичних до поняття психологічної готовності до професійної діяльності - професійні обов'язки, знання, мотиви, настанова на роботу, гнучкий стиль діяльності; визначенні її системних характеристик і складових - інтерес до предмета діяльності, потреба в самоосвіті, розвинуте професійне мислення, базові (зокрема характерологічні) і програмовані (мотиваційні та інтелектуальні) властивості особистості, операційні та особистісні підструктури. Це дає можливість під час розгляду психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах інтеграції з'ясувати джерела, передумови й чинники її виникнення, обґрунтувати необхідність формування і висвітлити підходи й способи її застосування.

Основним джерелом, передумовою і чинником появи зазначеної готовності є активізація процесів співпраці та взаємодії органів державної влади України з Європейським Союзом та його інституціями. Євроінтеграційні процеси все частіше ставлять завдання перед державними службовцями України завдання, пов'язані з міжнародним співробітництвом, вирішенням спільних "європейських" справ [1]. Вирішення "європейських" питань вимагає нового, якісно відмінного від традиційного рівня професійної компетенції сучасного управлінця органів державної влади як передумови психологічної готовності. Він має ґрунтуватися, передусім, на позитивній настанові державного службовця на євроінтеграційні процеси, тобто важливими є не просто знання політики європейської інтеграції України, а й мотиви, внутрішні стимули і готовність до її активного запровадження. Необхідними складовими компетентності персоналу державної служби в контексті європейського виміру є висока комунікативна культура і, в першу чергу, володіння однією з мов країн Європейського Союзу, знання етапів становлення й розвитку ЄС та історії налагодження й підтримки взаємин з Україною, наявність управлінської культури, зорієнтованої на практику управління в країнах-членах Євросоюзу. Важливими є уміння й навички розробки й прийняття рішень у національній та наднаціональній інституційних системах Європейського Союзу.

Фактором розвитку й покращання психологічної готовності як складової професійно важливих якостей у контексті європейського виміру слугує розширення ЄС до країн Центральної та Східної Європи. За цих умов європейські політичні процеси набувають комплексного характеру [1], оскільки вони доповнюються досвідом і практикою політичного менеджменту й державного управління нових країн-членів Євросоюзу. Варто зазначити, що особливість процесів обміну й збагачення політичними та управлінськими артефактами між державними службовцями полягає в їх динамічності й багатосторонності. Це відбувається під час робочих зустрічей керівників держав із посадовими особами європейських інституцій, підготовки й проведення заходів і реалізації спільних проектів на європейській арені. Важливо, що в робочому форматі відбувається не лише практична перевірка теоретичної підготовки і професійної компетентності державного службовця на предмет їх відповідності європейським вимогам, а здійснюється їх пересмислення, визначаються нові напрями професійного самовдосконалення. Тому на основі викладеного визначимо, що *психологічна готовність державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції є стійким психологічним утворенням у системі їх професійно важливих якостей, що оптимізує виконання персоналом державної служби завдань євроінтеграції шляхом засвоєння психологічних знань, управлінської культури, досвіду, теорії і практики управління країн-членів ЄС.*

У низці робіт, що стосуються трудового самовизначення особистості [2], особливостей формування професійної спрямованості [7], акцентується увага на рівнях сформованості психологічної готовності до праці взагалі, і професійної діяльності зокрема.

На думку І.Кулініча, початковий рівень сформованості психологічної готовності до праці характеризується відсутністю її професійної і спеціальної диференціації і запроваджується, переважно, на стадії професійних намірів. Якісними складовими зазначеного рівня виступають готовність до професійного навчання і, безпосередньо, професійне навчання. Результат професійного навчання перебуває в основі наступного рівня сформованості психологічної готовності до праці. Він виражається в “готовності індивіда до конкретної професійної діяльності, до входження в трудовий колектив, у систему професійних і виробничих взаємовідносин” [2].

Зазначені рівні є актуальними в контексті психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції, а тому потребують висвітлення через призму європейського виміру. Початковий рівень може бути притаманним для студентів, які навчаються у ВНЗ, що готують фахівців для роботи в органах державної влади й місцевого самоврядування та випускників, які після закінчення ВНЗ йдуть навчатися в Національну академію державного управління при Президентіві України та її регіональні інститути. Тобто в індивіда є професійний намір стати державним службовцем, але відсутня спеціальна, так би мовити, європейська диференціація, оскільки в нього ще недостатньо знань для усвідомлення перспективи діяльності в умовах євроінтеграції. Початком формування зазначеної психологічної готовності є стадія переходу від готовності до професійного навчання безпосередньо до навчання відповідно до європейського виміру. Оскільки наступний рівень психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції залежить від результатів навчання, то важливим є рівень європеїзації програм з державного управління за якими навчаються студенти й слухачі. Отже, другий рівень або психологічна готовність державного службовця до професійних і управлінських відносин європейського виміру визначається мірою, якою модулі й дисципліни, що висвітлюють питання життєдіяльності Європейського Союзу, включені в курс викладання цих програм. Тобто міждисциплінарність, комплексність, різносторонність і відповідність навчальних програм вимогам європеїзації функціонування органів державної влади в Україні будуть визначати результати навчання державних службовців і, в кінцевому результаті, рівень їх психологічної готовності до викликів євроінтеграції.

Уточнюючи напрями й передумови формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах інтеграції, доцільно навести думку А.Г.Ковальова, який вважає, що “формування психологічної готовності до праці означає не що інше, як утворення тих необхідних суб’єктивних умов чи властивостей особистості, що забезпечують можливість людині свідомо та добросовісно, зі знанням справи працювати в колективі чи для колективу” [5]. Цим самим дослідник акцентує увагу на доцільності формування саме особистісних якостей і психологічних підструктур індивіда тому, що, в першу чергу, вони забезпечують його свідому, добросовісну й компетентну працю. Такий підхід є виправданим, оскільки його змістовна частина корелює із складовими психологічної готовності - базовою (зокрема характерологічною) і програмованою (мотиваційною й інтелектуальною) (Е.П.Корабліна) та потребами, мотивами, психологічними якостями особистості, настановами й станами (П.П.Горностай). Відразу

слід зауважити, що виконання цих завдань можливе за наявності відповідних дидактичних і психолого-педагогічних умов. Необхідно додати, що в контексті “набуття та розвитку відповідних навичок, необхідних для активних дій на європейській арені” існує ще одна умова - європейський вимір освіти у сфері державного управління [1].

Зважаючи на гостру потребу європеїзації освіти державних службовців, кафедрою європейської інтеграції Національної академії державного управління при Президентові України розроблено низку дисциплін для підготовки магістрів державного управління [8]. Ми розглянули лише окремі з них.

У рамках модуля “Політика європейської інтеграції” вивчаються теорія та історія європейських інтеграційних процесів, право Європейського Союзу, інституції Європейського Союзу, політики ЄС тощо. Цілями дисципліни визначено надання базових знань про європейську інтеграцію та Європейський Союз, ознайомлення з політикою європейської інтеграції України, визначення напрямів та змісту діяльності державних органів для забезпечення європейської інтеграції України. В результаті навчання слухачі повинні оволодіти основними знаннями про інтеграційні процеси в Європі та Європейському Союзі, вміти аналізувати сучасну політику європейської інтеграції України, визначати ефективність діючих форм і методів державного управління в контексті європейської інтеграції України.

Вивчення дисципліни “Історія, теорія та стратегія європейської інтеграції” має на меті надання базових знань з ключових питань історії, теорії і стратегії європейської інтеграції, розуміння логіки історичного розвитку інтеграційних процесів та їхнього інституційно-правового оформлення, навчити відрізняти підходи представників різних течій і систему їх аргументації й аналізувати сучасні інтеграційні процеси в Європі й світі з погляду типів і методів інтеграції, а також сформуванню вміння передбачати наслідки політичних рішень у сфері інтеграції. Результати навчання полягають у знаннях ключових аспектів історії, теорії та стратегії європейської інтеграції, уміннях аналізувати історичний розвиток процесів інтеграції та основні концепції і застосовувати теоретичні знання в аналізі зовнішньополітичної стратегії України.

Навчання за дисципліною “Правова та інституційна системи Європейського Союзу” передбачає засвоєння широкого кола правових питань і ставить за цілі надання базових знань про правову та інституційну системи Європейського Союзу, навчання аналізувати особливості функціонування правової та інституційної систем Європейського Союзу і застосовувати принципи європейського урядування з метою адаптації державного управління в Україні до європейських стандартів. Результати навчання передбачають знання основних складових правового та інституційного устрою ЄС, розуміння причини їх утворення та перспективи вдосконалення, уміння аналізувати вплив інституційно-правової системи ЄС на сучасну політику європейської інтеграції, визначати відмінності в інституційно-правових системах України та ЄС, застосовуючи метод порівняльного аналізу і розробляти практичні рекомендації щодо адаптації державного управління в Україні до європейських стандартів.

Вивчення модуля “Внутрішній ринок та галузеві політики Європейського Союзу” зорієнтоване на надання базових знань з ключових питань економічної та галузевих політик Європейського Союзу, розвиток навичок аналізу інтеграційних процесів у різних сферах, формування умінь аналізувати політику України у відповідних галузях порівняно з політикою Європейського Союзу і розробляти пропозиції (проекти) щодо вдоскона-

лення державного регулювання ринкових відносин в Україні та окремих галузей економіки. У результаті навчання слухачі повинні знати основні положення конкурентної політики ЄС та галузевих політик, оволодіти вміннями контент-аналізу політики ЄС, мати навички визначення передумов розроблення і здійснення політики ЄС, стратегії політик у конкретній соціально-економічній ситуації та їхні наслідки, ролі галузевих політик у процесі європейської інтеграції, а також набути аналітично-порівняльних та прогностичних умінь у сфері економічної та галузевої політики України тощо.

Факультативний модуль “Соціальні аспекти європейської інтеграції” націлений на засвоєння слухачами засад європейської інтеграції у сфері соціального розвитку й соціальної політики і вивчення питань, дотичних до соціальних аспектів. Крім зазначеного передбачено здійснення порівняльного аналізу соціальної політики у регіонах та країнах Європейського Союзу, визначення соціальних наслідків розширення ЄС і навчання застосовувати отримані знання для визначення напрямів реформування соціальної політики в Україні. У результаті навчання слухачі повинні розуміти логіку історичного розвитку “єдиної соціальної Європи”, сучасні цілі соціальної політики, знати про засоби та інструменти наближення соціального розвитку в Європі. Крім цього, майбутні фахівці у сфері європейської інтеграції мають удосконалити вміння й навички аналізувати особливості соціальної політики і соціального розвитку різних країн, передбачати соціальні наслідки економічної інтеграції і розробляти практичні рекомендації щодо наближення соціальної політики в Україні до стандартів ЄС.

Для системи дистанційного навчання державних службовців розроблено курс “Європейська інтеграція”, що ставить за мету надання базових знань про ЄС, розуміння й аналіз сучасних інтеграційних процесів, здобуття вміння прогнозувати наслідки політичних рішень, розвиток здатності розробляти управлінські рішення тощо.

Таким чином, аналіз окремих навчальних програм з питань європейської інтеграції свідчить про їх змістовність, науково-теоретичну обґрунтованість і зорієнтованість на засвоєння базових знань щодо Європейського Союзу. Однак слід зауважити, що їх змістовна частина слабо пов’язана із вищезазначеними складовими психологічної готовності. Свідченням цього слугують результати навчання за цими дисциплінами, які передбачають формування, розвиток та вдосконалення переважно аналітично-прогностичних умінь та навичок. І якщо інтелектуальна компонента забезпечується широким колом знань історії, права та різних сфер діяльності ЄС, то мотиваційна складова, потреби, психологічні якості особистості, настанови й стани залишається поза увагою розробників модулів. Такий стан справ об’єктивно зумовлює необхідність перегляду існуючих підходів до формування й розвитку особистісних якостей і психологічних підструктур державного службовця, які забезпечують його психологічну готовність до професійної діяльності в умовах європейської інтеграції.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Європейський вимір в освіті у сфері державного управління створює професійно-освітні умови державним службовцям для розвитку психологічних утворень і механізмів та набуття психологічних навичок, необхідних для активних дій на європейській арені. Тому важливою передумовою формування психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності в умовах інтеграції слугує теоретична підготовка з розкриттям специфіки започаткування й розвитку інституцій ЄС, нормативно-правового забезпечення діяльності ЄС, правових актів щодо регулювання внутрішнього ринку Євросоюзу.

Прикладна частина навчання повинна включати насамперед удосконалення практичної здатності проводити різні види аналізу - стратегічний, політичний, ситуаційний, системний - з урахуванням досвіду розв'язання аналогічних питань у країнах-членах Євросоюзу. Також до цього слід додати формування й розвиток стратегічного мислення і на його основі оволодіння технологіями вирішення слабкоструктурованих стратегічних проблем, які цілком закономірно мають місце в глобальних процесах розбудови Європейського Союзу. Тобто компетентність у сферах діяльності, функцій і повноважень ЄС та його інституцій є однією з передумов психологічної готовності державних службовців швидко й ефективно вирішувати широке коло питань європейської інтеграції, знаходити шляхи вирішення можливих ситуативних проблем тощо. У подальших дослідженнях доцільно розглянути досвід підготовки державних службовців у контексті євроінтеграційних процесів у країнах Центральної та Східної Європи.

Список використаних джерел

1. *Грицяк І.А.* Управління в Європейському Союзі: теоретичні засади: Монографія. - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - 236 с.
2. *Кулініч І.О.* Трудове самовизначення студентської молоді в умовах нової соціальної перспективи // http://www.sociology.kharkov.ua/docs/chten_01/kulinich.doc
3. *Малахова М.М.* Психологічні аспекти особистої безпеки керівників комерційних структур // <http://security-info.com.ua>
4. Методичні рекомендації для слухачів дистанційного курсу навчальної дисципліни "Європейська інтеграція" / Уклад.: С.А.Калашнікова, О.М.Палій. - К.: Центр навч. л-ри, 2004. - 24 с.
5. *Мойсеєнко А.О.* Готовність населення України до діяльності в інформаційному суспільстві // www.isu.org.ua
6. *Молчанова Ю.* Психологічна готовність керівника до управління як передумова здійснення управлінської діяльності // Суспільні реформи та становлення громадянського суспільства в Україні: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (30 трав. 2001 р., Київ): У 3 т. - К.: Вид-во УАДУ, 2001. - Т. 2. - С. 343-346.
7. *Папернова Т.В.* Особливості формування професійної спрямованості старшокласників з використанням інформаційних технологій // www.ru.ac.kharkov.ua
8. Положення про підготовку магістрів за спеціальністю 8.150000 "Державне управління" та 8.150102 "Управління суспільним розвитком" // Програми навчальних дисциплін. Спеціальність 8.150000 "Державне управління". - К.: Вид-во НАДУ, 2005. - С. 210-218.
9. *Рудакевич М.* Готовність української державної служби до інтеграції в європейський етичний простір // Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (29 трав. 2002 р., м. Київ): У 2 т. - К.: Вид-во УАДУ, 2002. - Т. 2. - С. 162-165.
10. *Скочиляс С.* Психологічне забезпечення адаптаційного періоду військовослужбовців строкової служби. - Л.: ЦПД, 2001; www.rambler.ru/ad_period.2.html
11. *Хаджирадєва С.* Мовна і мовленнєва компетенція та компетентність державних службовців у контексті вивчення їх готовності до професійно-мовленнєвої комунікації // Вісн. НАДУ. - 2004. - № 4. - С. 450-454.
12. *Шаров Ю.* Муніципальний менеджмент: вимоги і готовність до їх реалізації // Вісн. НАДУ. - 2002. - № 2. - С. 223-230.