

Список використаних джерел

1. Бізек В. Політика та право ЄС з питань, що стосуються довкілля: посібник. Київ, 2013. URL: <http://www.sbs-envir.org/images/documents/ECLEG-Textbook-UA.pdf>.
2. Мартиненко В. О. Досвід ЄС щодо сучасних механізмів управління охороною навколишнього середовища в Україні. *Теорія та практика державного управління*. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>.
3. Фесянов П. О. Державне регулювання екологічної безпеки на рівні регіону: досвід європейських країн. *Державне управління: теорія та практика*. 2011. № 1. С. 1–9. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej13/txts/Fesyaynov.pdf>.
4. Інституціональний розвиток сфери поводження з відходами в Україні: на шляху європейської інтеграції / за Проектом техн. допомоги ЄС “Додаткова підтримка М-ва екології та природ. ресурсів України у впровадженні секторальної бюджетної підтримки”, Київ, 2013. URL: <http://www.sbs-envir.org/images/documents/waste-book.pdf>.
5. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua>.

Надійшла до редколегії 27.04.2018 р

УДК 35.316

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ ФОРМУВАННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

(на прикладах Польщі, Німеччини та “вестмінстерської” моделі Великобританії)

*Гребоножко Є. П.,
аспірант кафедри державного управління,
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка,
м. Київ*

Узагальнено європейський досвід формування людського потенціалу в системах державного управління на прикладі Польщі, Німеччини та Великобританії. Висвітлено та запропоновано можливості практичного застосування сформованих у країнах Європи процедур в системі державної служби в Україні.

Ключові слова: державне управління, державна служба, людський потенціал, кадровий потенціал, концепт, концептуалізація досвіду, “вестмінстерська” модель.

*Grebonozhko E. P.,
Postgraduate Student of Public Administration Department,
KNTShU, Kyiv*

CONCEPTUALIZATION OF THE EUROPEAN EXPERIENCE OF HUMAN CAPACITY BUILDING IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION: OPPORTUNITIES FOR UKRAINE

(on the example of Poland, Germany and the “westminster” model of Great Britain)

The article examines the European experience of human potential formation in civil service systems on the example of Poland, Germany and the United Kingdom. The possibilities of practical application of the procedures established in the countries of Europe in the system of civil service in Ukraine are described and offered.

Key words: public administration, public service, human potential, personnel potential, concept, conceptualization of experience, Westminster system.

Постановка проблеми. Система державної служби утворює серцевинну організацію механізму держави, робить даний механізм готовим і придатним до практичної реалізації завдань і функцій держави. Ефективне функціонування державних органів можливе за умови системної роботи з формування, розвитку, використання людського потенціалу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Людський потенціал, як предмет наукового дослідження виступає у працях Г. Беккера, Е. Брукінга, В. Гейця, О. Грішної, Г. Гузенка, Б. Данилишина, С. Клімова, В. Куценка, Е. Лібанової та ін. Проблема кадрової політики в системі державного управління в країнах Європейського Союзу та в Україні приділяли увагу у своїх наукових статтях А. Замараєв, С. Дубенко, Д. Красівський, І. Лопушинський, В. Лук'яненко, Г. Мамчур, Т. Мотренко, Д. Неліпа, І. Пресняков, К. Проскуракова, О. Оболенський, В. Олуйко, І. Радіонова, Н. Римашевська, Н. Томчук, Н. Шаповалова, А. Чухно, В. Щетинін.

Мета статті – узагальнення картини концептуалізації досвіду формування людського потенціалу в специфічних європейських системах державного управління.

Виклад основного матеріалу. Концептуалізація, як первинна теоретична форма, що забезпечує теоретичну організацію матеріалу, як схема зв'язку понять, що відображають можливі тенденції зміни, дозволяє продукувати гіпотези про їхню природу і характер взаємозв'язків [2]. Разом з тим концептуалізація – спосіб організації аналітичної діяльності, що дозволяє рухатися від матеріалу і первинних теоретичних концептів до все більш і більш абстрактних конструктів [3, с. 55]. Концептуалізація досвіду формування людського потенціалу в системі державної служби дозволяє розкрити головні складові змісту людського потенціалу, обґрунтувати чинники та пріоритетні напрями його розвитку, здійснити вибір механізмів ефективності використання людського потенціалу в системі державного управління, основу якого утворює система державної служби.

Державна служба – “це збірне поняття, що поширюється на всіх осіб, які працюють у державних установах та поділяються на чиновників (урядовців), які вступають на службу шляхом довічного призначення та отримують державну пенсію, та службовців і технічних працівників, які працюють на умовах індивідуального контракту з певним терміном дії та отримують пенсію на основі договору про соціальне страхування” [18, с. 88]. З 1993 по 2015 рр. діяв Закон України, за яким державна служба в Україні визначалася, як “професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів” [9]. Такі службовці вважалися державними службовцями, маючи відповідні службові повноваження. За новим Законом України, “державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави” [8], з чітко наведеним переліком завдань та функцій із змісту яких стає очевидним, що в системі державної служби має бути сформовано високоякісний людський потенціал.

Досвід європейських країн щодо створення професійних систем підготовки посадових осіб – державних службовців, зокрема, засвідчує, залежність ефективності державного управління від ефективності системи державної служби. Підвищення ефективності державної служби було одним із завдань у процесі інтегрування країн Європейського Союзу. Сьогодні підго-

товка кандидатів перед прийомом на роботу в кар'єрній системі є необхідною складовою процедури відбору.

Прикладом може слугувати Національна школа державного управління в Польщі. Цей спеціальний заклад надає забезпечує дворічну підготовчу програму для кандидатів на державну службу. Як досліджено К. Проскураковою [16, с. 69–70] та Д. Красівським [12], у Польській Республіці раніше корпус державної служби розподілявся на дві основні категорії – це корпус державної служби (державні службовці) та службовці. Сьогодні у системі державної служби Польщі є три категорії працівників: 1) співробітники, які працюють на підставі трудового договору; 2) державні службовці, які працюють на основі номінації (класичні бюрократи з довічним терміном перебування); 3) особи, які обіймають керівні посади (найняті на основі призначення) [28]. Призначені державні службовці як пріоритетна група мають деякі додаткові права порівняно зі співробітниками. Існує два способи отримання цього статусу: приймаючи так звану кваліфікаційну процедуру (державний іспит), закінчивши Національну школу державного врядування ім. Леґа Качинського (урядова школа, безпосередньо підпорядкована прем'єр-міністру). І, зрештою, особи, які обіймають керівні посади, найняті на основі призначення. Корпус цивільної служби є загальним терміном для юридичних відносин на державній службі. Він включає всі три категорії.

За даними статистичного звіту, корпус державної служби Польщі в 2016 р. мав такі показники. Середня зайнятість членів корпусу державної служби – 118 848 посад, чисельність новопризначених державних службовців – 7 728; структура зайнятості за статтю – 70 % жінок, 30 % чоловіків. Середня місячна валова заробітна плата – 5 266 злотих. Спостерігається зменшення зайнятості на державній службі, особливо серед призначених державних службовців. Більше жінок на державній службі, а також, зниження частки молоді в корпусі державної служби, зростання зайнятості у групі вищих посад на державній службі [Там само].

Можна констатувати, що в Польщі запроваджено досить ефективний інструмент управління людськими ресурсами в системі державної служби. По-перше, відбулося включення управлінських посад до державної служби; по-друге, реалізовані заходи зі зміцнення системи управління людськими ресурсами, шляхом добору кадрів на вищі керівні посади в системі державної служби у формі відкритого конкурсу; по-третє, відбулося об'єднання системи винагород та заробітної плати з оцінкою роботи.

Як зазначають Н. Шаповалова та І. Пресняков, “адміністративна реформа в Польщі мала два джерела натхнення: європейський досвід і практику та власні традиції” [21]. Дійсно, принципи, що закладені у проведенні адміністративної реформи, базувалися на традиціях європейської цивілізації. Детально польський досвід у сфері реформування держави і побудови розвинених місцевих органів самоврядування проаналізовано Р. Сосновскі [19] та П. Гуралем [6]. По суті, глибока структурна реформа публічної адміністрації складалася з двох взаємопов'язаних реформ, що проводилися одночасно, – реформи територіального устрою та реформи місцевого самоврядування (децентралізації) [Там само].

Процес реформування публічної служби відображено в тексті Конституції Польщі (1997 р.). Діяльність органів територіального самоврядування регулювалась законами про самоврядування 1990 р., повітове самоврядування 1998 р. Урядова адміністрація керувалась Статутом про

Раду Міністрів 1996 р., статутом про діяльність урядової адміністрації 1997 р. та статутом про урядову адміністрацію у воєводстві 1998 р. Велике значення для результативності реформування публічної служби відіграли залучені експерти, які діяли в рамках програми SIGMA [17].

Сьогодні державна служба в Польщі – це “перш за все люди – члени корпусу державної служби, місія яких – служити громадянам і забезпечувати ефективне функціонування та управління державою, ефективність такого може бути забезпечена персоналом – компетентними посадовими особами, професіоналами, які справедливо і неупереджено виконують свої обов’язки” [29]. Д. Довіят-Урбанський, голова державної служби Польщі, запевняє, що державна служба, яка має довіру громадян, “гарантує здійснення ключових дій для функціонування держави, державна служба і люди, які працюють в ній, повинні вселяти довіру суспільства, державна служба повинна бути важливим елементом ефективної держави” [Там само].

Що ж до проблем, то саме “питання кадрового забезпечення в період реалізації реформи спричинили проблеми ефективної реалізації стратегії регіонального розвитку” [1, с. 319]. Отже, за оцінками аналітиків, Польща також мала хвилі посилення розриву у рівні соціального й економічного розвитку регіонів. І цей досвід вирішення кадрових проблем може бути корисним для України щодо формування кадрового потенціалу в системі державної служби.

Іншим прикладом успішної моделі державної служби є німецька. Як зазначає Ю. Кізілов [11, с. 64], її специфіка в тому, що “поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб”, а саме: чиновників, службовців і працівників [7, с. 80]. Чиновники призначаються довічно. З службовцями та працівниками укладають трудову угоду, яку може бути розірвано. Правовий статус чиновництва регулюється федеральним законодавством. Посадова модель публічної служби повністю організовується виходячи з короткострокових потреб у персоналі. Набір проводиться на конкретну посаду, а не до номенклатурної групи, професії чи будь-якої іншої групи, що дає можливість бути призначеним на певну кількість посад.

У нинішніх дискусіях про професійний розвиток співробітників державної служби в Німеччині основної уваги приділяється віковій структурі працівників. Якщо станом на червень 2015 р. у системі державної служби було зайнято 4,8 млн службовців [26] (у т. ч. без допомоги з безробіття) і середній вік співробітників склав 44,5 року, то станом на 2017 р. нараховувалося вже 4,68 млн персоналу державних службовців. Середній вік співробітників по країні – 44,5 р. а 15 % були молодші 30 років, 11 % мали 60 років і старші. За даними служби статистики Німеччини, якщо подивитися на всі 30,8 млн працівників, які сплачують внески соціального страхування, то 21 % – це категорія молодше 30 років [25]. Це на 6 % більше, ніж така ж вікова категорія на державній службі. Однією з причин такої різниці є висока частка випускників університетів в державному секторі. Їхній більш пізній старт професійної кар’єри призводить до зниження частки молодих співробітників. 7 % з охоплених соціальним забезпеченням – це категорія 60 років і старші. Відповідно, на 4 % менше, ніж на державній службі. Більш високу частку літніх працівників пов’язано здебільшого з тим, що багато вчителів, найняті в 1960-х і 1970-х рр. у період дитячого буму, тепер мають пенсійний вік [Там само]. Середня місячна валова заробітна плата працівників у системі державної служби Німеччини у червні 2016 р. була для державних

службовців – 3720 тис. €, суддів – 3520 €, професійних солдатів (на постійній основі) – 3790 €, тимчасових солдатів – 3600 € [28].

Два закони регулюють правовий статус федеральних чиновників Німеччини. По-перше, це Федеральний закон про державних службовців (у ред. від 27 лютого 1985 р.) і, по-друге, Федеральним законом про правове становище чиновників (у ред. від 27 лютого 1985 р.). Землями Німеччини прийняті власні закони, які встановлюють правове положення чиновників землі (з відповідністю до положень Федерального закону) [15].

Досліджуючи особливості публічної служби Німеччини, І. Лопушинський [13] відзначив, що “особливі права й обов’язки чиновництва”, які, на відміну від інших осіб, які працюють за найманням, виражаються в порядку призначення на цю посаду, що відбувається, не шляхом укладання угоди про прийом на роботу, як для службовців. А також, особливість у порядку звільнення з посади, що відбувається, як правило, по досягненні визначеного віку з виходом на пенсію. Ще одна особливість – чиновники обмежуються в праві вільного вираження думок: вони не мають права брати участь у страйках. Як найважливіший принцип професійного чиновництва встановлюється позапартійність державної служби і чиновників.

Компетенція щодо видання загальних правил і норм з питань державної служби належить міністерству внутрішніх справ. Загальне керівництво державною службою здійснює федеральний комітет з кадрів. Це незалежний орган, що діє згідно з чинним законодавством та повністю відповідальний за свою діяльність. Головними завданнями федерального комітету з кадрів є: сприяння з підготовки загальних приписів, що стосуються державної служби; сприяння в підготовці приписів про рівень підготовки, підвищення кваліфікації державних службовців; розгляд скарг державних службовців зі справ, які мають принципове значення; винесення рекомендацій щодо усунення недоліків у застосуванні приписів щодо державних службовців; розгляд усіх важливих питань про претендентів на зайняття державної посади; постійне інформування федерального уряду про свою діяльність [5].

Німеччина ставить за мету в найближчі 10 років стати лідером в Європі. Значні державні інвестиції мають забезпечити необхідний простір для дій. Це має стати основною точкою відліку для модернізації держави і управління. Основними тенденціями до модернізації, як зауважують дослідники, є зменшення кількості бюрократичних процедур та спрощення їх [4]. Федеральний уряд прагне створити інноваційне, ефективне і дієве управління, представники якого здатні гнучко реагувати на потреби сьогодення та приймати ефективні рішення. Модернізація охоплює такі сфери, як управління персоналом, податкова сфера, організаційний напрям та електронне врядування, зокрема швидкий доступ громадян до інформації. Цей досвід Німеччини має бути ретельно досліджено та проаналізовано можливості його застосування в Україні.

“Вестмінстерська” модель реформування системи державної служби, яку було розроблено та впроваджувалося у Великобританії та Новій Зеландії, – це система державного управління, побудована на принципах державної моделі Великобританії [7, с. 80], у якій втілено “новий державний менеджмент”, де частково замінено традиційну бюрократію діяльності і функцій держави механізмами ринкової конкуренції. Окремі державні функції делеговано недержавним організаціям. Основне, що характеризує цю модель, – прозорість цілей і результатів адміністративного менеджменту, розмежування функцій

розроблення політики та адміністрування, запровадження системи вимірювання й оцінювання роботи органів влади й управління та конкретних посадових осіб на основі фактично досягнутих результатів, акцентування особливої уваги на питаннях підвищення якості рекрутингу і підготовки адміністративних кадрів, використання в системі адміністративного менеджменту новітніх інформаційних технологій [24].

За даними Офісу національної статистичної служби Великобританії, станом на 2017 р. державна служба Великобританії нараховувала 419,399 тис. людей, з яких 395,760 тис. державних службовців, зайнятих повний робочий день [23]. Середній валовий річний прибуток (за винятком понаднормових чи одноразових бонусів) для працівників державної служби склав 25 900 фунтів стерлінгів. Серед усіх службовців 54 % складають жінки. Збільшується чисельність службовців у віковій групі від 16 до 19 років. Загалом таких 23,0 %. У віковій групі від 20 до 29 років їх 14,3 %, 30–39 років – 1,2 %. У віці 40 до 49 років, від 50 до 59 років і 65 років і старше спостерігалось зниження зайнятості в системі державної служби. Частка персоналу більш старших категорій зростає з 2012 р. [23]. Плинність кадрів можна спостерігати менше 10 %. Про це свідчить те, що за звітний річний період посупило 37 167 громадян та звільнилося 34 851 службовців (березень 2016 – березень 2017 рр.) [Там само].

Британська державна служба визначається такими характеристиками, як довічне заняття за кар'єрою, автономність в питаннях добору штату, переміщенні, просуванні на вищі посади, чіткий розподіл ролі політичних і адміністративних органів. Загалом, як характеризує Г. Мамчур, “англосаксонська система просування по службі відрізняється жорсткістю на всіх рівнях. Усю систему прийому, навчання та просування по службі організовано так, щоб створити тип професійного управлінця, адміністратора широкого профілю (джеренераліста)” [14, с. 44].

Разом із тим одна з особливостей державної служби у Великій Британії – це наявність так званої “відкритої структури” в адміністрації, що дає змогу політикам проникати одразу на високі посади в адміністрації, не маючи відповідного рангу державного службовця. Проте така можливість різко обмежується необхідністю проходження конкурсного відбору та освітніми вимогами, які непрямым шляхом проявляються в умовах конкурсу. Розподіл політичної влади й адміністрації забезпечується невтручанням політиків у призначення на посади службовців, фактичною відсутністю політичних службовців в адміністрації, освітньою однорідністю, елітарністю державних службовців та конкурсним відбором на державну службу, що, навіть за умови “відкритої структури”, забезпечує закритість державної служби для політичного втручання, законодавчою заборонаю державним службовцям брати участь у політичній діяльності [24]. Серед недоліків, що їх закидають цій моделі, – тенденції до розростання бюрократії. Хоча стосовно цього тривають дискусії.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Концептуалізація досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління у контексті сучасної проблематики суспільного розвитку, а саме за рахунок ідентифікації глобальних загроз, викликів, тенденцій і суб'єктів впливу, дає можливість визначення ключових проблемних питань розвитку людських ресурсів не лише для системи державної служби, дозволяє розглядати цю проблему як складову стратегії розвитку українського суспільства.

Сьогодні для українського суспільства характерні такі виклики та загрози, як дискредитована цінність людського потенціалу порівняно з іншими ресурсами, диспропорційність його розвитку у межах країни та зростання депресивних регіонів, послаблення ролі соціальних ліфтів, загострення проблеми мотивації саморозвитку, різноманітність оцінювання якості поведінки особистості, відсутність науково обґрунтованої методологічної основи управління формуванням та розвитком людського потенціалу загалом, а також концептуальна невизначеність спрямування майбутнього суспільного розвитку – усе це ті проблеми, науковий аналіз яких дозволяє забезпечити нову якість управлінського впливу на людські ресурси та суттєво посилює роль держави в досягненні нових стандартів життя громадян. Нові стандарти якості життя громадян – новий рівень суспільного розвитку, пов'язаний насамперед із процесом політичних, правових, управлінських, соціальних, культурних трансформацій системи державної служби.

Концептуалізацію досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління в Україні доцільно здійснювати за такими напрямами: обґрунтування теоретичних засад (закони, закономірності, принципи, понятійно-категорійний апарат, проектування, наукове обґрунтування, моделювання); забезпечення практичного спрямування (механізми, інструменти, засоби, важелі, методи, форми); визначення ресурсного забезпечення (політичні, інституціональні, кадрові, інформаційні, технічні, матеріальні, часові ресурси); запровадження системного моніторингу (оцінювання результатів модернізації, аналіз, контроль), що сприятиме забезпеченню теоретико-методологічного обґрунтування моделі системи і практичного запровадження інноваційних механізмів її модернізації.

У цьому контексті в теоретичному та практичному плані надзвичайно актуалізується проблема необхідності більш глибокого розуміння тих тенденцій, закономірностей і факторів, що визначають стан, рівень та перспективу формування, збереження, розвитку людського потенціалу. І, безумовно, цінним може бути досвід європейських країн.

Список використаних джерел

1. Адамович С. Адміністративно-територіальна реформа в Польщі: використання досвіду в українських реаліях. *Українознавчі студії*. 2007/2008. № 8/9. С. 316–322.
2. Бабушкин А. П. Концепты разных типов в лексике и фразеологии и методика их выявления. *Методологические проблемы когнитивной лингвистики* / под ред. И. А. Стернина. Воронеж: Воронеж. гос. ун-т, 2001. С. 52–57.
3. Воробйова О. П. Концептологія в Україні. Здобутки, проблеми, прорахунки. *Вісник КНЛУ*. Київ, 2011. Т. 14, № 2. С. 55.
4. Гейвах П. П. Порівняльний аналіз організації державної служби Німеччини, Австралії та України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2012. № 1, вип. 1 (12). С. 163–172.
5. Грицяк І. А. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: наук. розробка / авт. кол.: І. А. Грицяк, Л. А. Шереметьєва, К. К. Баранцева та ін. Київ: НАДУ, 2012. 56 с.
6. Гураль П. Реформи місцевого самоврядування в Україні та Республіці Польща. *Студії з права, адміністрації та управління університету Казимира Великого в Бидгощі*. Бидгосько-Львівський випуск. Право – Місцеве самоврядування – Економіка. 2016. № 9. С. 215–226.
7. Європейський Союз: словник-довідник / ред. М. Марченко. Київ: К.І.С., 2005. С. 80.
8. Закон України “Про державну службу” від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *ВВР України*. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
9. Закон України “Про державну службу” від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII. *ВВР України*. 1993. № 52. Ст. 490. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.

10. Замараєв А. В. Людський потенціал в системі державного управління в Україні: першочергові завдання і способи вирішення. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ, 2016. № 3 (54). С. 44
11. Кізілов Ю. Ю. Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6/7. С. 57–65.
12. Красівський Д. О. Впровадження європейських стандартів кадрового забезпечення політичного управління: польський досвід. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Krasivskiy.pdf>.
13. Лопушинський І. П. Публічна служба Німеччини: досвід для України. URL: <http://www.Nbuara.NharNov.ua/e-booN/putp/2011-4/doc/2/01.pdf>. С. 48–54.
14. Мамчур Г. В. Види і моделі державної служби. *Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка*. Серія “Державне управління”. 2014. Вип. 1. С. 41–45.
15. Підбережний Н. П. Антикорупційна політика в країнах Західної Європи: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 123–132.
16. Проскурякова К. С. Європейські стандарти державної служби: досвід Польської республіки. *Вісник Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка*. Серія “Державне управління”. 2014. Вип. 1. С. 69–72.
17. Системи підготовки державних службовців у зарубіжних країнах / пер. з англ. Ю. Д. Полянського. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 424 с.
18. Соколова Т. А. Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 3. С. 88.
19. Сосновскі Р. Польський досвід у сфері реформування держави і побудови розвинутих місцевих органів самоврядування. URL: www.soskin.info/ea.php?pokazold=200716&n=1-2&y=2007.
20. Управління людським та соціальним розвитком у регіонах України: моногр. / О. Ф. Новікова, О. І. Амоша, Л. В. Шаульська та ін.; НАН України, Ін-т екон. пром-сті. Донецьк, 2010. 488с.
21. Шаповалова Н., Пресняков І. Адміністративна реформа у Польщі: напрямки змін та реальні результати. URL: http://dialogs.org.ua/crossroad_full.php?m_id=3636.
22. Civil service staff numbers / Institute for Government. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/civil-service-staff-numbers>.
23. Civil Service statistics, UK: 2017. Presents Civil Service employment statistics, which provide regional analyses, diversity and earnings statistics for the Civil Service population / Office for National Statistics. URL: <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/publicsectorpersonnel/bulletins/civilservicestatistics/2017>.
24. E. Ongaro and S. van Thiel (eds.), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. URL: https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_2.
25. Öffentlicher Dienst: Beschäftigte sind im Durchschnitt 44,5 Jahre alt // Statistisches Bundesamt (Destatis), 2018. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/OeffentlicherDienst.html>.
26. Personal des öffentlichen Dienstes – Fachserie 14 Reihe 6 – 2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst.html>.
27. Statistisches Bundesamt (Destatis), 2017. *Vervielfältigung und Verbreitung, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet*. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600167004.pdf?__blob=publicationFile
28. The Report of the Head of Civil Service on the state of the Civil Service and realization of its tasks in 2016 / The Chancellery of the Prime Minister, March 2017. URL: https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/the_report_of_the_head_of_civil_service_on_the_state_of_the_civil_service_and_realization_of_its_tasks_in_2016.pdf.
29. The Civil Service system in Poland / Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. URL: <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service>.

Надійшла до редколегії 15.05.2018 р.