



Колісніченко Наталя Миколаївна

*доцент кафедри європейської інтеграції
ОРІДУ НАДУ при Президентові України,
к.держ.упр., доцент*

РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ОСТАННІ ТЕНДЕНЦІЇ СВІТОВОГО МАСШТАБУ

Постановка проблеми. За останні кілька десятиліть майже всі національні системи державної служби започаткували реформи, метою яких було визначення нових адміністративних та організаційних моделей і відповідь на питання про те, як державна служба виживатиме в майбутньому. У розвинених демократичних країнах відбувається пошук якісно нової моделі державної служби, яка вигідно відрізняється від «раціональної моделі» Макса Вебера такими характеристиками, як впорядкованість, достатньо стабільна структура, чітка стратегія, підготовлені кадри, цілеспрямоване управління тощо. Зазначена модель чимось нагадує «біхевіористську (поведінкову)» модель, певною мірою характеризується якісно новими параметрами, вираженими в таких категоріях творчості, новаторства, емоційного підйому тощо.

бера такими характеристиками, як впорядкованість, достатньо стабільна структура, чітка стратегія, підготовлені кадри, цілеспрямоване управління тощо. Зазначена модель чимось нагадує «біхевіористську (поведінкову)» модель, певною мірою характеризується якісно новими параметрами, вираженими в таких категоріях творчості, новаторства, емоційного підйому тощо.

Мета статті – проаналізувати останні тенденції реформування державної служби у світовому контексті

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науці досить багато праць присвячено різноманітним аспектам модернізації державної служби, її європеїзації [1–6]. Зарубіжні дослідження, авторами яких є К. Демке [9–10], Д. Герген та Б. Келлерман [11], К. Ніл та Д. Лемкул [13], розглядають сучасний стан державної служби ХХІ ст. та можливі траєкторії її розвитку, аналізують популярні критичні підходи та їх негативні наслідки на розвиток державної служби. Зокрема, К. Демке дає детальний огляд реформ державної служби в Європі та окреслює своєрідні «уроки» для нових членів європейської спільноти [9–10]. Останні дослідження зарубіжних науковців та практиків аналізують інновації в державному секторі (Х. Теннінт, М. Терлі), партнерство з громадянами (Дж. Алфорд), реформи з огляду на диверсифікацію державної служби (П. Бучал), тенденції, пов'язані із лідерством в системі державної служби (К. Райян, А. Алі та Дж. Харлі, Дж. Бенінгтон).

Невирішені частини загальної проблеми. Майже всі держави реалізують однакові шляхи реформ: децентралізація повноважень з управління людськими ресурсами та повноважень менеджерів, більша гнучкість при наборі й у політиці кар'єрного розвитку, посилення акценту на індивідуальній та організаційній діяльності з управління, загальна тенденція до дебіюрократизації. Схожість та відмінність процесів реформування веде до вивчення та запозичення кращих практик реалізації державної служби. Водночас, порівняльний аналіз можна провести тільки в тому випадку, коли спостерігаються загальні тенденції реформ, прийняті їхні загальні інструменти, які реалізуються в аналогічних адміністративних культурах.

Виклад основного матеріалу. Системи державної служби є складовою частиною системи державного управління. Крім того, державна служба виконує демократичну й етичну функції; вона служить суспільству і закону, захищає населення, функціонує на засадах стійкого розвитку. Сучасні уряди, як і раніше, залежать значною мірою від функціонування національних систем державної служби та їх співробітників – мільйонів державних службовців. Фактично, якість життя країн багато в чому залежить, зокрема, від тих, хто працює в уряді і загалом якості діяльності уряду як такого.

Державна служба за традицією була досить привабливою сферою зайнятості, оскільки пропонувала високий рівень безпеки робочого місця або навіть «робочого місця на все життя». Натомість за минулі два десятиліття багато сфер зайнятості в системі державної служби втратили цю властивість і наблизилися до загальної системи зайнятості [15, с. 2].

**СПЕЦВИПУСК ДО 20-РІЧЧЯ ОРІДУ НАДУ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

На сьогодні з метою відновлення престижу та привабливості державної служби реалізується низка інновацій. Увесь їхній спектр в системі державної служби, спрямованих на її розвиток, можна згрупувати у такий [19, с. 8]:

- інновації змісту (надання нових або удосконалених наявних послуг (наприклад, надання послуг з охорони здоров'я на дому));
- інновації процесу (зміни у процесі надання послуг);
- адміністративні інновації (наприклад, використання нових інструментів політики, зокрема - політики змін);
- системні інновації (формування нової системи або фундаментальна зміна існуючої системи, наприклад створення нових організацій або нових форм співпраці та взаємодії);
- концептуальні інновації (зміни у світогляді акторів, які супроводжуються використанням нових понять, наприклад, мобільний лізинг);
- світоглядні інновації (зміни світогляду – психічної матриці службовців організації).

Плани реформ зорієнтовані на економічні, соціальні та технологічні складові середовища, в яких функціонує державна служба. Зазначені аспекти впливають на систему органів управління, зокрема, на їхню роль як роботодавця. Відносини між працівниками та їхніми організаціями стрімко змінюються. Глобалізація спричиняє дифузії ідей і практик в усьому світі; технології дозволяють людям співпрацювати на відстані в режимі реального часу; зрушення в мобільності надають більше свободи щодо часу і місця роботи; соціальні медіа трансформують методи комунікації; освітні тенденції змінюють традиційні шляхи отримання кваліфікації; роботодавці активніше працюють із базою даних задля вдосконалення управління персоналом [14].

Дослідження «Державна служба в 27 країнах ЄС» [9] було присвячене збору даних, уточненню понять і визначень. Воно було підтримане всіма державами-членами та Європейською Комісією. Дослідження стверджує, що у системах державної служби відбувається [9, с.15]:

- перехід від централізованого до децентралізованого визначення стану зайнятості;
- перехід від законодавчо визначеного до договірною або менеджерського управління;
- рух від кар'єрної до пост-бюрократичної (посадової системи), коли набуває важливості популярність ідей «пост-бюрократичної організації», тобто відмови від традиційної ієрархічної структури управління на користь горизонтальних відносин партнерства, кооперації, ринкового обміну у сфері управління, переходу від «логіки установи» до «логіки обслуговування», до розвитку «нового державного менеджменту»;
- делегування повноважень менеджерам;
- вирівнювання рівня заробітної плати з практикою приватного сектора;
- зміна спеціальних пенсійних програм.

Деякі із загальних аспектів, пов'язаних з реформами державної служби надамо нижче (табл. 1).

Відтак, державна служба діє на основі цих тенденцій, зокрема, віддаляючись від 40-річної практики домінування лінійної кар'єри і рухаючись у бік більш персоналізованої діяльності службовців, міжсекторальної співпраці.

Світова практика демонструє численні тенденції розвитку державної служби.

Тенденція 1. Гібридизація кар'єрної та посадової систем державної служби. У кар'єрній системі службовці зазвичай наймаються на початку своєї кар'єри. Передбачається, що вони працюватимуть на державній службі всю або більшу частку своєї трудової діяльності [20, с. 4]. Прийняті на державну службу особи працевлаштовуються з огляду на потреби тієї чи іншої організації. Посадова система державної служби засновується на принципі найму з огляду на навички та компетентності, необхідні для конкретної посади чи сфери діяльності. Найм може бути внутрішнім (із числа вже працюючих) або зовнішнім без гарантування подальшого просування по службі [20, с. 4]. На сьогодні не існує суто кар'єрної чи суто посадової системи державної служби. Країни демонструють одночасно ті чи інші характеристики двох систем. Поширеною є тенденція практикування двох типів системи з метою пом'якшити недоліки кожної із них. Наприклад, у Канаді державна служба функціонує на основі посадової моделі, але також використовуються елементи кар'єрної системи (для старших менеджерів, економістів і майбутніх керівників). Основним викликом для кар'єрної системи є швидке реагування на зміни у суспільстві та сучасні вимоги щодо навичок службовців. Викликом для посадової моделі є розвиток системи цінностей державної служби.

Тенденція 2. Скорочення, захист, імунітет, привілеї. Постійна зайнятість традиційно була нормою для багатьох систем державної служби світу, що надавало більшої безпеки у порівнянні із приватним сектором. З кінця 1980-х років ситуація кардинально змінилася [15, с. 3]. Відмінності між державним та приватним сектором мінімізувалися. Так, законодавство стає все більш гнучким і орієнтується пере-

важно на фіксовані у часі контракти. Це отримало назву «державного підприємництва». Як приклад, в Англії, Новій Зеландії з керівниками середньої ланки укладаються контракти на конкретний термін,

Таблиця 1.

Аспекти реформ державної служби

Аспект	Зміст
Найм, оснований на заслугах	Перехід від державної служби, заснованої на бюрократичних принципах, до державної служби на основі заслуг, політичної нейтральності, структурованості, «оптимального масштабу», добре оплачуваної, відповідальної, професійної, некорумпованої, спрямованої на досягнення максимальної ефективності, відносно відкритої.
Нове публічне управління (new public management)	Концепція державної служби започаткована в кінці 1970-х років – на початку 1980-х років, яка ввела ринкові норми у наданні громадських послуг, застосування принципів бізнесу в діяльності державних службовців, перенесення уваги на вибір клієнтів і задоволення їхніх потреб.
Загальноурядовий підхід	Нова практика скоординованої діяльності у вирішенні проблем акцентувала важливість проблем нового публічного управління. Вона пропонує публічну послугу, яка надається за межами організації. У багатьох випадках були створені міжгалузеві органи координації. Такий підхід веде до посилення управління центрального державного органу, системи аудиту та фінансового управління і відновлює загальну етику та цілісність управлінської культури, що було втрачено в новому публічному управлінні.
Вдосконалення підзвітності	Підзвітність реалізується на основні системи оцінки продуктивності (наприклад, більш прозора процедура управління звітами і збором даних), орієнтованої на результати реалізації програм, відповідальності перед громадянами, законами.
Управління державними фінансами	Ефективне управління державними фінансами забезпечує ефективне і підзвітне використання ресурсів, сприяє макроекономічній і фінансовій стабільності, означає розподіл ресурсів на вирішення національних пріоритетів.
Участь груп інтересу	Участь громадян у реалізації рішень привносить більше відповідальності органів публічної влади, усвідомлення громадянами своєї ролі і значимості в процесах управління.
Децентралізація	Децентралізація ресурсів і влади місцевому самоврядуванню є формальним способом активізації участі громадян. При цьому, децентралізація повинна сприяти залученню (вирішувати питання вразливих груп населення, наприклад, іммігрантів, меншин, етнічних груп), а також нести відповідальність. Звичайно, такі процеси як децентралізація, зміна формату повноважень, більша гнучкість, дерегулювання і більша відкритість занадто широкі і водночас занадто вузькі поняття. Ці процеси також сповнені парадоксів і трансформацій. Отже, вони представляють собою альтернативи класичним моделям. Проте, чи означають вони вдосконалення? Для ефективної роботи державної служби оптимальним є баланс централізації і децентралізації, зміцнення місцевих органів влади зі зростанням їх кола обов'язків.
Політичний контекст реформ	Політичний контекст береться до уваги при проектуванні будь-якої стратегії з реформи державної служби. Питання включають в себе владні відносини, пов'язані з партійністю, фракційністю, а також якістю політичного керівництва.

СПЕЦІАЛЬНИЙ ПУСК ДО 20-РІЧЧЯ ОРІУ НАДУ ПРИБРЕЗІДЕНТОВІ УКРАЇНИ



що передбачає досягнення конкретних результатів очолюваної ними служби. Досягнення чи недосагнення ними цих результатів означає продовження чи непродуктивності контракту. Спочатку перехід на

комерційну, контрактну основу (маркетизація) частини традиційних функцій і структур держслужби приніс позитивні результати: підвищилася її ефективність, знизилася ціна управлінських послуг, скоротилася чисельність бюрократів. Однак пізніше проявилися й негативні сторони цих заходів: розмивання специфіки держслужби як інституту служіння державі і відповідно дискредитація самих її працівників як людей, зайнятих задоволенням потреб держави і суспільства, а не просто як особливої категорії комерційних агентів. У деяких країнах на сьогодні скасовано правила щодо пожиттєвого найму працівників і державні службовці відтепер функціонують на основі загального трудового права [20, с. 7].

Тенденція 3. Орієнтація на громадянина-клієнта. Ефективна державна служба є необхідною, але недостатньою умовою для ефективного управління; неефективна державна служба є достатньою, але не необхідною для неефективного врядування [17]. Однак, ефективність не можна визначати тільки з точки зору досягнення поставлених цілей економічно ефективним шляхом. Чи можна назвати ефективною державну службу, яка служить тільки інтересам еліти і байдужа до інтересів бідних, жінок і меншин, навіть у демократичних країнах? Тому реформи державної служби повинні не тільки прагнути надавати державні послуги населенню, особливо в несприятливих умовах, але й бути також спрямованими на те, щоб зробити їх рівними партнерами в управлінні і політиці. Громадяни повинні розглядатися не як звичайні користувачі державних послуг. Новою тенденцією розвитку державних інститутів є твердження, що «люди є основними творцями цінностей ряду традиційних суспільних послуг і значного кола питань державної політики» [17]. Основною тенденцією стає зміна відносин між урядом і громадянами з режиму підпорядкування і залежності в режим партнерства, взаємодії і взаємообміну.

Тенденція 4. Акцент на індивідуальній діяльності. В умовах, коли уряди країн трансформують свої системи державної служби у напрямку формування результато-орієнтованої організаційної культури, зростає значення поєднання індивідуальних та структурних цінностей. Результато-орієнтована організаційна культура формується на основі надання керівництвом об'єктивної інформації, що, своєю чергою, стимулює індивідуальну діяльність ефективних працівників і підтягує неефективних. На сьогодні країни світу практикують управління і, відтак, систему винагород на основі результатів діяльності [20, с. 8]. Усі уряди вибудовують систему винагород на основі досягнень службовців [21]. Такий підхід у системі державного управління запозичений із практики приватного сектора.

Тенденція 5. Децентралізація влади щодо політики управління людськими ресурсами [20, с. 12]. На сьогодні країни передають повноваження щодо управління людськими ресурсами на рівень управлінь, відділів тощо з метою надання керівникам більшої свободи у реалізації відповідної політики. Застосовуються такі три основні стратегії делегування:

- передача повноважень з управління людськими ресурсами від центральних органів до лінійних управлінь;
- спрощення правил та процедур управління людськими ресурсами;
- формування більш гнучкої політики управління людськими ресурсами.

Найкращим індикатором децентралізації є рівень контролю управліннями (а не центральними офісами) бюджету зарплат та виплат [20, с. 13].

Тенденція 6. Посилення уваги до вищого керівництва системи державної служби. Більшість країн трансформує систему вищого керівництва державної служби, намагаючись застосовувати відмінні від звичайної державної служби методи управління нею [20, с. 10] з метою: імплементації діяльно-орієнтованої культури державної служби, сприяння політиці координації між управліннями, культивування відчуття культурної згуртованості між службовцями вищого рівня. Загалом управлінська культура набуває все більшого значення в системах державної служби світу. Магістральним напрямом вдосконалення культури державної служби стала її «етизація», тобто підвищення уваги до морально-етичних аспектів поведінки державних службовців. Так, у багатьох країнах існує або вводиться в дію кодекс поведінки службовця, що включає, як правило, правові і моральні норми. Вважається, що без етичного компонента будь-які адміністративні реформи мають мало шансів на успіх.

Тенденція 7. Врахування диверсифікації в системі державної служби (акцентування уваги на різних групах службовців за статтю, етнічною належністю, віковою ознакою, освітнім рівнем тощо). Тенденцією, на яку вказує П. Бучал, є стійке зростання представленості жінок на вищих посадах, хоча розрив і зберігається [8]. За даними його дослідження, тільки 29 % найбільш оплачуваних державних службовців жінки (і 64 % – найменш оплачувані). Цікавою є сума середньої зарплатні для чоловіків і жінок на державній службі: середній розрив у оплаті праці представників різних статей все ще значний, хоча і зменшився за останні роки – у 2010 році він складав 15,1 %, а в 2013 – 13,6 %. Незначною є частка етнічних меншин, які, як і раніше, недостатньо представлені у державній службі. Це особливо помітно на вищих посадах, де не було практично жодного прогресу за останній час. У 2013 році частка

представників етнічних меншин серед службовців складала 9,6 %. Коли люди нижчого походження (із робочого класу) і без Oxbridge освіти (освіти, отриманої у престижних університетах Оксфорду та Кембріджу) намагаються швидко досягти кар'єрного зростання, у них, як і кандидатів з числа етнічних меншин, менше шансів отримати посаду (на відміну від інших).

Тенденція 8. Постійне скорочення державних витрат, зростання очікувань громадян і руйнівні технологічні зрушення [22]. У процесі формування моделі мережевого управління, контроль розподіляється між різними організаціями та суб'єктами – у приватному, державному, добровільному і громадському неформальному секторах. Такі реалії: більш конкурентоспроможний приватний ринок, скорочення бюджетів і персоналу вимагають радикально нових моделей управління суспільством, особливо на рівні місцевих громад.

Тенденція 9. Зміна ролей «виробник державних послуг – споживач державних послуг». Традиційно як приватний так і державний сектори чітко розмежовували виробників і споживачів. Державні послуги надавалися для користувачів, які знаходилися за межами організації [12]. Натомість на сьогодні, в межах нової парадигми мережевого управління, межі між традиційними виробниками послуг та їх споживачами (користувачами) стають все більш і більш розмитими. У приватному секторі цей феномен «співвиробництва» товарів і послуг порадив нове визначення – поєднання слів «producer – виробник» і «consumer – споживач» – «pro-sumer – одночасно і виробник і споживач». Наприклад, Вікіпедія стала однією з найбільших та популярних у світі енциклопедією. Вона налічує близько 19,5 млн сторінок, 15 мільйонів статей на 270 мовах, 11,7 млн зареєстрованих користувачів і 91 000 активних авторів. При цьому на неї працює близько 35 оплачуваних адміністраторів. Вікіпедія є спільним продуктом її користувачів, які пропонують свої знання та досвід безкоштовно, задля загального блага. Схожі інноваційні підходи до співпраці з користувачами та зацікавленими сторонами вивчаються і апробуються у багатьох сферах державної служби (наприклад, у системі освіти, охорони здоров'я і самоврядування громад). Ми можемо очікувати розвиток і апробацію багатьох інноваційних моделей зі спільного надання громадських послуг на основі громадських цінностей спільно між користувачами, громадянами і громадами [7].

Тенденція 10. Розвиток сучасних навичок державних службовців. У багатьох країнах традиційно визнається, що зайнятість у системі державної служби (в урядових структурах) істотно відрізняється від інших видів зайнятості, а тому потребує особливих навичок. Одним із основних компонентів реформ є розвиток навичок державних службовців, що спрямовано на їхню здатність управляти змінами; формування та розвиток їх комерційних навичок; вдосконалення навичок управління проектами; модернізація їхніх навичок надання послуг. Переглядаються навички, необхідні сучасним службовцям, актуалізуються здібності в так званій мережевій інтеграції – бути спроможним проектувати і надавати послуги через мережі, мультиканали, зокрема цифрові [16]. Навички майбутнього урядовця передбачають можливість працювати в умовах прозорості за допомогою соціальних засобів масової інформації (як засобу впливу і мотивації дій); «сканування горизонту» з метою передбачення майбутнього; сприйняття протилежної думки задля того, щоб надавати якісні послуги і реалізувати ефективні програми.

Багато державних установ вже є піонерами нових підходів. Державні органи все частіше вбачають свою роль у сприянні розвитку своїх громадян та громад, а також у розвитку процесів надання послуг. Це вимагає від них акцентування своєї уваги на нижчі рівні – зовнішні партнерські організації (а не тільки вищі національні органи управління (уряд) і внутріорганізаційні процеси). Погляд на нижчий рівень означає фокусування уваги на практичних результатах діяльності, в яких зацікавлені державні органи, громади і громадяни. Це включає в себе діалог сторін із визначення спільних цінностей (що може означати досягнення складних компромісів між конкуруючими пріоритетами) [12, с. 21–22]. Погляд ззовні (на своє зовнішнє середовище) включає узгодження позицій організацій приватного і добровільного секторів у використанні спільних зусиль щодо вирішення складних міждисциплінарних проблем, що стоять перед громадянами і громадами, а також щодо того, як їх повноваження, їх співробітники і ресурси можна мобілізувати на досягнення спільно узгоджених суспільних цінностей.

Література.

1. Боссарт Д. Державна служба у країнах- кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К. : Міленіум. 2004. – 128 с.
2. Колобов Ю. Сучасні підходи до розуміння державної служби / Юрій Колобов // Вісник державної служби України. – 2012. – №2. – С.17-22.
3. Леонова А. О., Давидова В. П., Новачук О. О. Ефективність державного управління в контексті євроінтеграції України: Навч.-метод. посіб. – К. : ДПА України, 2007. – 390 с.

4. Малиновський В. Я . Державна служба: теорія і практика: Навчальний посібник. – К. : Атіка, 2003. – 160 с.
5. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
6. Хачатурян Х. В. Європейський концептуальний контекст управлінських інновацій в Україні: [Електронний ресурс] / Х. В. Хачатурян. – Режим доступу: [http:// www.kytmu.edu.ua/vmv/v/09/01.htm](http://www.kytmu.edu.ua/vmv/v/09/01.htm).
7. Alford J Engaging Public Sector Clients: From service delivery to co-production. – Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009. – 272 p.
8. Bouchal P. Diversity in the Civil Service – more key trends / Petr Bouchal. – Mode of access: <http://www.instituteforgovernment.org.uk/blog/7688/diversity-in-the-civil-service-more-key-trends>.
9. Demmke Ch. Civil Services in the EU of 27 / Christopher Demmke // EIPASCOPE. – 2010. – № 2. – P. 5–11.
10. Demmke Ch. European Civil Services Between Tradition and Reform / Christopher Demmke. – European Institute of Public Administration. – Netherlands: Maastricht, 2004. – 202 p.
11. Gergen D., Kellerman B. Public Leaders: Riding a New Tiger / Gergen David, Barbara Kellerman / In For the People: Can We Fix Public Service?. – Ed. John D. Donahue and Joseph S. Nye, Jr. – Brookings Institution, 2003. – 282 p.
12. Hartley J., Benington J. Recent trends in leadership. Thinking and action in the public and voluntary service sectors / Jean Hartley, John Benington. – The King's Fund, 2011. – 44 p.
13. Knill C., Lehmkuhl D. How Europe matters. Different mechanisms of Europeanisation // European Integration online Papers. – 1999. – № 7. – Mode of access: <http://olymp.wu-wien.ac.at/eiop/texte/1999-007.htm>.
14. Liakopoulos B., Barry L., Schwartz J. The open talent economy: people and work in a borderless workplace / Andrew Liakopoulos, Lisa Barry, Jeff Schwartz . – Deloitte LLP, 2013. – 12 p.
15. Performance related pay policies for government employees. – Paris: OECD Publishing. Organization for Economic Co-operation and Development, 2004. – Mode of access: <http://www.oecd.org/gov/pem/performance-related-pay-for-government-employees.htm>.
16. Ryan K., Ali A. The new government leader: mobilizing public leadership in disruptive times / Katherine Ryan, Abed Ali. – GovLab for Deloitte University Press, 2013. – Mode of access: <http://dupress.com/articles/the-new-government-leader-mobilizing-agile-public-leadership-in-disruptive-times/>.
17. Schiavo-Campo S., de Tommaso G., Mukherjee A. World Bank policy research working paper 1771: Government Employment and Pay in Global Perspective: a Selective Synthesis of International Facts, Policies and Experience. – World Bank, 1997. – Mode of access: <http://www.u4.no/recommended-reading/government-employment-and-pay-in-global-perspective-a-selective-synthesis-of-international-facts-policies-and-experience/>.
18. The Public Service of 2025 – Themes, Challenges and Trends: Human Resources Management Trends in OECD Countries. – Mode of access: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan034107.pdf>.
19. Thenint H. Mini Study 10: Innovation in the public sector // Pro Info Europe. Global Review of Innovation Intelligence and Policy Studies. – February 2010. – 51 p.
20. Towards better measurement of government. – Paris: OECD Publishing. Organization for Economic Co-operation and Development, 2005. – 193 p.
21. Trends in human resources management policies in OECD countries: An analysis of the results of the OECD survey on strategic human resources management. Paris: OECD Publishing. Organization for Economic Co-operation and Development, 2004. – 25 p.
22. Turley M. Skills 2020: developing skills for the future // Deloitte development LLC. – April 13, 2015. – Mode of access: <http://government-2020.dupress.com/skills-2020-developing-skills-for-the-future/>.