

**Линдюк Олена Анатоліївна,**

докторант кафедри філософії, теорії та історії державного управління

НАДУ при Президентові України, д.держ.упр.

## **ОСНОВНІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН**

Стаття присвячена розгляду особливостей модернізації державної служби зарубіжних країн. Зокрема, досліджено зарубіжний досвід організації системи державної служби в частині поділу посад на категорії, умов добору претендентів на державну службу, матеріальної і моральної мотивації державних службовців. Виокремлено основні сфери, в межах яких здійснюється модернізація державної служби на сучасному етапі, визначено особливості традиційної й модернізованої системи, деталізовано напрями перегляду основних принципів зарубіжних моделей державної служби. Обґрунтовано теоретико-методологічні засади модернізації державної служби і перспективи її удосконалення на сучасному етапі державотворення в Україні.

**Ключові слова:** державна служба, модернізація державної служби, зарубіжний досвід модернізації державної служби, традиційна державна служба, модернізована державна служба.

**Lyndyuk Olena**

## **THE MAIN THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE MODERNIZATION OF CIVIL SERVICE OF FOREIGN COUNTRIES**

In modern conditions the civil service is an important component of state building processes in Ukraine, which is responsible for maintaining the stability and democratic character of the constitutional state. Ukraine has a functionally inefficient, structurally controversial civil service system, that cannot provide quality administrative and management services to the people.

Through modernization of management system, it is appropriate to evaluate not only the own experience of the system, its historical path, but also to analyze the possibility of application for such a system the external experience that will be useful to build a new national model of civil service.

The purpose of the article is to analyze the characteristics of modernization of foreign countries' civil service and to justify the prospects of the improvement of civil service in Ukraine at present.

In world practice there is an algorithm of the civil service modernization. The focus is on the development of regulations and legislation. Then stable functioning institutions of the civil service are formed. After that more attention is paid to improving the efficiency of the system based on an analysis of current problems and justification of optimal model of civil service.

Analysis of foreign countries' experience makes it possible to identify the main areas within which the civil service modernization is conducted, including: constitutional and political, legal, organizational, functional, human resources, financial, management, informational, motivation, moral and ethical areas.

Some countries still follow traditional characteristics of national systems of civil service, while others - significantly modernize them, introducing systematic and comprehensive changes. The article singles out the characteristics of traditional and modernized civil service, details directions of its basic principles' review.

Public service modernization processes are complex, lasting and associated with the ongoing process of state's development. The analysis of the excellence experience of the civil service modernizing in foreign countries has allowed to identify the main trends that need to be taken into account in Ukraine: legal and organizational support, creating the necessary for reform institutions, focus on providing quality administrative services, decentralization, deconcentration, innovation, introduction of new management techniques, improving human resource management. The use of modern methods for improving the management of public sector (outsourcing, outstaffing, benchmarking, reengineering, coaching, e-government) will allow to implement the quality of public service management

system. The civil service should be based on the rule of law, openness, professionalism, competence, political neutrality, stability and integrity.

The division of positions into categories must be substantiated by qualitative differences in these positions, not the level of authority. It is necessary to establish an open tender procedure, clear and transparent conditions for selection to the civil service, introduce the preparatory civil service institute. Modernization of civil service in Ukraine should help to change the conduct of the tender, providing for a new procedure for the formation of tender commissions, it is important to ensure the effective operation of the Commission on Senior Civil Service.

In reforming the service career system the progress in the official hierarchy of the person for the entire life cycle should be ensured, including through increasing rank. It is advisable to introduce effective tools for evaluation of civil servants, focusing not on the appraisal but on the results of their work. Ethical problems of management, norms of ethics in management, formation of moral culture of civil servants require solving.

Ukraine needs its own strategy and the concept of modernization of the civil service, which would reflect the basic goals and values of society, have resource for their consistent implementation.

**Keywords:** civil service, civil service modernization, foreign experience of civil service modernization, traditional civil service, modernized civil service.

*Лындюк Елена Анатольевна*

## **ОСНОВНЫЕ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К МОДЕРНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН**

Статья посвящена рассмотрению особенностей модернизации государственной службы зарубежных стран. В частности, исследован зарубежный опыт организации системы государственной службы в части разделения должностей на категории, условий отбора претендентов на государственную службу, материальной и моральной мотивации

государственных служащих. Выделены основные сферы, в пределах которых осуществляется модернизация государственной службы на современном этапе, определены особенности традиционной и модернизированной системы, детализированы направления пересмотра основных принципов зарубежных моделей государственной службы. Обоснованы теоретико-методологические основы модернизации государственной службы и перспективы ее совершенствования на современном этапе развития украинского государства.

**Ключевые слова:** государственная служба, модернизация государственной службы зарубежный опыт модернизации государственной службы, традиционная государственная служба, модернизированная государственная служба.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В сучасних умовах глобалізації державна служба є важливою складовою державотворчих процесів в Україні. Саме на неї покладена відповідальність за збереження стабільності, демократичності й принципів правової держави, забезпечення прав і свобод громадян. Тенденції розвитку державної служби України демонструють функціонування функціонально неефективної, структурно суперечливої системи державної служби, неспроможної надавати якісні адміністративні та управлінські послуги населенню.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Значна кількість публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців присвячена дослідженню зарубіжного досвіду модернізації, реформування і розвитку системи державної служби. Так, досвід побудови державної служби в Україні та зарубіжних країнах розглядала Т. Ю. Витко [1], передовий досвід організації державної служби в ФРН, його позитивний вплив на реформування публічної служби в Україні вивчав І. П. Лопушинський [3], моделі, види та особливості реформування державної служби були предметом дослідження Т. І. Пахомової [4], Є. С. Чернонога [6].

Аналізували сучасний стан державної служби і перспективи її розвитку К. Демке [7; 88], Д. Герген та Б. Келлерман [9], інноваційні елементи реформи державної служби в Словаччині К. Старонова [10] та інші дослідники. Водночас питання особливостей модернізації державної служби зарубіжних країн є недостатньо дослідженими і потребують подальшого вивчення.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Здійснюючи модернізацію будь-якої управлінської системи, доцільно здійснити оцінку не лише власного досвіду системи, її історичного шляху, а й проаналізувати можливості застосування по відношенню до такої системи зовнішнього досвіду. Зокрема, використання зарубіжного досвіду особливостей модернізації державної служби буде корисним для побудови нової моделі вітчизняної державної служби, яка відповідатиме викликам сьогодення.

**Мета статті** – проаналізувати особливості модернізації державної служби зарубіжних країн, обґрунтувати перспективи вдосконалення системи державної служби в Україні на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В розвинутих країнах світу модернізація державної служби виступає складовою частиною модернізації суспільства, способом та інструментом вирішення складних економічних і соціальних проблем.

У світовій практиці існує певний алгоритм модернізації державної служби. Спочатку основна увага приділяється розробці нормативно-правових актів і законодавства. Потім формуються стабільно функціонуючі інститути системи державної служби. На третьому етапі значна увага приділяється питанням підвищення ефективності роботи всієї системи на основі аналізу поточних проблем і обґрунтування оптимальної моделі державної служби.

Аналіз досвіду зарубіжних країн щодо проведення модернізаційних змін дає змогу виділити основні сфери, в межах яких здійснюється модернізація державної служби (табл. 1):

### Основні сфери та складові модернізації державної служби

Сфери модернізації державної служби	Складові модернізації
Конституційна і політична	Система взаємовідносин органів державної влади з іншими інститутами влади й управління як по горизонталі, так і по вертикалі
Правова	Нове законодавство у сфері державної служби, стратегічні документи модернізації державної служби та кадрової політики
Організаційна	Організаційні структури, механізми координації і контролю, включаючи центральну адміністрацію, регіональне та місцеве управління, соціальне партнерство
Функціональна	Оптимізація функцій інститутів державної влади, поділ повноважень і зон відповідальності, системи й методів управління, адміністративні процедури і процеси
Кадрова	Кадрова політика і державна служба, сучасні кадрові технології
Фінансова	Управління державними фінансами та виконання бюджету органами державної влади
Управлінська	Управління ефективністю і результативністю, управлінська культура

Інформаційна	Запровадження інформаційно-комунікативних систем, які покращуватимуть взаємодію органів влади, сприятимуть їх відкритості та прозорості, спрощенню процесів отримання громадянами якісних управлінських послуг
Мотиваційна	Оплата праці, поєднання системи винагород з оцінкою роботи та об'єктивні підстави просування по службі, соціальна та правова захищеність державних службовців
Морально-етична	Вирішення морально-етичних проблем управління, норми етики в управлінні, етикет державних службовців, формування їх моральної культури

На сьогодні деякі країни світу усе ще дотримуються традиційних характеристик системи державної служби, у той час як інші – суттєво їх модернізують, впроваджуючи системні та комплексні зміни, такі як: удосконалення законодавчої бази; інституційну та організаційну розбудову; розвиток людського потенціалу тощо. Характерні особливості традиційної та модернізованої державної служби наведено в таблиці 2:

Таблиця 2

### Особливості традиційної та модернізованої державної служби

<b>Традиційна державна служба</b>	<b>Модернізована державна служба</b>
Бюрократична залежність та ієрархічна підпорядкованість	Автономія відповідальності
Безособистісна, формалізована, ієрархічна система, бюрократія орієнтована на правила	Елементи бюрократизму присутні. Переважає тенденція забезпечення гнучкості, управління за цілями й

	науковим менеджментом, індивідуалізація, орієнтація на споживача
Структурний принцип: кар'єрна система та незначна мобільність	Гнучкість, мобільність, «відкритість» закритих систем
«Великий» уряд	Оптимальна кількість державних службовців
Розподілене врядування. Розмежування державного та приватного секторів, політики та управління	Управління, мережі, партнерство і співпраця державного і приватного секторів, руйнування «кордонів» між політикою і управлінням, політична нейтральність державних службовців
Акцент на державі-нації	Міжнародний розвиток, європеїзація, держава-нація
Формалізовані законодавчо закріплені процедури	Розвиток інформаційно-комунікативних технологій, електронної пошти, Інтернет-комунікацій
Приваблива державна служба, негативний імідж	Демографічні зміни, проблеми найму в різних секторах, негативний імідж
Уніфікована державна служба	Реконструкція державної служби: децентралізація, екстерналізація (вихід «назовні»), агенціфікація
Централізоване управління кадрами (уніфікована система винагород)	Індивідуалізація та управління за діяльністю
Реалізація державної влади через державних службовців	Реалізація державної влади через державних службовців, соціальне партнерство



Спеціальний статус державних службовців	Вирівнювання умов праці між державним та приватним секторами
Управління суспільством	Надання послуг суспільству, прозорість, чутливість державної служби до потреб і очікувань громадян

Джерело: [2; 7, с. 185–191], уточнено і доповнено автором

Змінюється також контекст модернізації державної служби з акцентом на вирішенні питань безпеки; зростання глобалізації; розповсюдження інформаційної революції; зростання нерівності; зміна культури лідерства; співпраця між державним, приватним і неприбутковим секторами [9].

Різноманітність форм організації державної служби країн світу, різна швидкість запровадження таких принципів управління державними інститутами, як управління ефективністю і результативністю, а також труднощі, пов'язані із запровадженням нових методів державного управління, сприяли неоднорідному розумінню і, відповідно, неоднорідності модернізаційних процесів. Одні й ті ж інструменти, механізми модернізації працюють по-різному і дають різні результати в окремих країнах. Тому головною проблемою сучасного етапу модернізації державної служби стає концептуальний вибір моделі і побудова адекватного механізму управління модернізаційними процесами. Національні стратегії модернізації слід адаптовувати до контексту, потреб і обставин країни.

У результаті модернізації державної служби на зміну бюрократичній залежності та ієрархічній підпорядкованості приходить принцип автономії відповідальності за виконання основної місії, покладеної на державні структури. Перегляд основних принципів зарубіжних моделей державної служби відбувається за такими напрямками:

- визначення та інституціоналізація політичної ролі державної служби;
- – пошук оптимального співвідношення політичної та адміністративної складових у державній службі;

- становлення цільового програмного управління;
- розвиток функціонального управління, відповідних організаційних структур, «пласких» структур, що відповідають ринковим умовам; зменшення ролі вертикальної адміністративної ієрархії;
  - – менеджеризація та маркетизація значної частини державної служби;
  - – децентралізація, здешевлення й скорочення державного апарату;
  - – прозорість, чутливість державної служби до потреб і очікувань громадян;
  - – управлінська культура та морально-етичні аспекти державної служби [5].

Чітке розмежування видів державної діяльності на законодавчому рівні та на практиці дозволить вирішити проблеми, пов'язані з призначенням і звільненням політичних діячів і державних службовців, порядком проходження служби тощо. За межами державної служби має знаходитись діяльність державних політичних діячів, працівників патронатних служб політиків і найманих за трудовим законодавством допоміжних і технічних працівників органів влади, що не мають статусу службовців.

Зарубіжний досвід інституційного забезпечення управління державною службою є одночасно і типовим – в частині відповідальності уряду, і розмаїтим – у частині визначення члена уряду або інституції відповідальної за питання державної служби. Для України є прийнятним досвід країн Балтії, Польщі, Болгарії, у яких зводять до мінімуму кількість категорій посад державної служби і є чіткою межа між державною (цивільною) службою та політичними посадами. Поділ посад державної служби на категорії має бути обґрунтований не рівнем органу, а якісними відмінностями цих посад, що необхідно для уніфікованого правового регулювання служби на однотипних посадах і для покращення внутрішньої мобільності державних службовців.

Програмою підтримки удосконалення системи державного управління і менеджменту в країнах Центральної і Східної Європи (SIGMA) розроблено

Концепцію корпусу вищих управлінських кадрів, якою передбачено створення окремої структурованої системи управління персоналом для неполітичних посад найвищого рівня органів влади (посади вищих управлінських кадрів). Так, модернізація державної служби Словаччини втілювалася в ухвалення закону про державну службу в 2001 р., який містив прогресивні положення щодо створення незалежного офісу державної служби і запровадження конкурсного відбору на всі посади державної служби та заклав передумови для формування незалежного апарату державних службовців, удосконалення процесу добору посадовців [10].

В Україні створення незалежного колегіального органу – Комісії з питань вищого корпусу державної служби передбачено новим Законом України «Про державну службу» № 2490, до відання якого віднесено питання надання згоди на призначення вищих державних службовців, прийняття рішень стосовно порушення ними вимог несумісності, здійснення дисциплінарного провадження стосовно вищих державних службовців тощо. Порядок формування Комісії з питань вищого корпусу державної служби повинен забезпечити політичну нейтральність та ефективність цього органу. Важливо не лише законодавчо закріпити ці норми, але і впровадити їх на практиці.

Вивчення досвіду організації державної служби доводить, що у країнах світу значна увага приділяється мотивації державних службовців, яка здійснюється за допомогою матеріальних (оплата праці складається з основного утримання, додаткових винагород і значної кількості соціальних пільг) і моральних стимулів (можливість кар'єрного зростання всередині корпусів, за класами та категоріями, підвищення по посаді). Позитивним є формування заробітної плати державного службовця, коли за основу береться саме посадовий оклад, а частина надбавок і доплат становить до 30 % грошової суми, яку отримує чиновник і яка має залежати від результативності діяльності.

У сьогоденних умовах державну службу важливо модернізувати на наукових основах, враховуючи сукупність суб'єктивних і об'єктивних чинників.

**Висновки.** Модернізація зарубіжних систем державної служби підтверджує, що модернізаційні процеси є складними і тривалими, особливо у країнах з перехідною економікою, де проблеми накопичувалися тривалий час. Важливо усвідомити, що модернізація є постійним процесом удосконалення, пов'язаним з таким же постійним процесом розвитку держави та суспільства. Обсяг і масштаби модернізації постійно змінюються, обґрунтування змін стає все складнішим, а самі модернізаційні процеси більш хаотичним. Тому вивчення зарубіжного досвіду, запровадження окремих прогресивних елементів розбудови державної служби в Україні на підставі цього досвіду є важливою складовою модернізації суспільства й сприятиме формуванню професійного, компетентного корпусу державних службовців. Відправною точкою модернізації повинно бути розуміння, що без сильних, стабільних і професійних інститутів державної служби неможливо досягти бажаних результатів у жодній суспільній сфері.

Країни, що почали модернізаційні процеси першими, досягли суттєвих змін, що, в свою чергу, дало змогу іншим країнам використати їхній досвід модернізації. Але потрібен критичний підхід, обачність та обережність у виборі країни, яка може бути прикладом для України. Важливо враховувати аналогічні характеристики держави (розмір території, кількість населення, стан економіки тощо), традиції правової системи та державного і місцевого управління та ін. Досвід модернізації державної служби розвинених держав не завжди є прийнятним для посткомуністичних країн, оскільки їхні умови значно відрізняються від умов країн перехідного періоду.

Аналіз передового досвіду модернізації державної служби в зарубіжних країнах дозволив виділити основні тенденції, які потрібно врахувати Україні: правове й організаційне забезпечення, створення необхідних для здійснення реформ інституцій, орієнтація на надання якісних адміністративних послуг, децентралізація, деконцентрація, інноваційність, впровадження нових управлінських технологій, реформування державної служби, вдосконалення управління людськими ресурсами. Посилюються тенденції використання

органами державної влади методів менеджменту, характерних для бізнесу, які вважаються перспективним. Використання сучасних методів удосконалення управлінської діяльності у публічному секторі (асесмент центр, аутсорсінг, аутстафінг, бенчмаркінг, реінжиніринг, коучинг, електронний уряд) дозволять впровадити системи управління якістю державної служби. Організація державної служби має базуватись на принципах верховенства права, законності, публічності, професійності, компетентності, відкритості, політичної нейтральності, стабільності та доброчесності.

Поділ посад на категорії має бути обґрунтований якісними відмінностями цих посад, а не рівнем органу. Слід враховувати те, що велика кількість категорій посад є перепорою внутрішньої мобільності державних службовців.

Необхідно встановити чіткі та прозорі умови добору, які повинні гарантувати рівність доступу та сприяти призначенню на державну службу осіб, спроможних ефективно виконувати посадові обов'язки. При цьому відкрита конкурсна процедура є ефективним інструментом дотримання зазначених вимог. Для України важливим є запровадження відкритого конкурсного добору на усі посади державної служби, що сприятиме наповненню органів державної влади кваліфікованими, компетентними фахівцями та стимулюватиме професійне зростання державних службовців. В такому контексті слід запровадити інститут підготовчої служби державних службовців з метою покращення їх якісного складу, підвищення стабільності державної служби.

Модернізація інституту державної служби в Україні має сприяти зміні процедури проведення конкурсу, передбачивши новий порядок формування конкурсних комісій. Останні повинні формуватись з представників різних органів та інституцій. Важливо чітко виписати конкурсну процедуру, що гарантувала б об'єктивність оцінювання характеристик кандидатів на посади та унеможливила б зловживання при проведенні конкурсу, регламентувати всі питання, починаючи з розміщення оголошення про конкурс до власне процедури його проведення та оприлюднення результатів і їх оскарження.

Необхідно забезпечити ефективну діяльність Комісії з питань вищого корпусу державної служби, до відання якої належать питання надання згоди на призначення вищих державних службовців, прийняття рішень стосовно порушення ними вимог щодо несумісності, здійснення дисциплінарного провадження стосовно вищих службовців тощо.

При реформуванні системи службової кар'єри необхідно забезпечити можливість підвищення (просування в службовій ієрархії) особи протягом усього терміну служби, в тому числі через підвищення рангу. Важливо впроваджувати ефективні інструменти оцінки діяльності державних службовців. При цьому замість атестації, яка сьогодні оцінює «абстрактну» готовність особи виконувати функції за посадою, акцент має робитися на результатах роботи чиновника за певний період часу. Така процедура стимулюватиме чиновників до ефективної роботи і дозволить адміністрації адекватно оцінити їх діяльність.

Гострою проблемою для державної служби в Україні є потреба у створенні умов для навчання й постійного підвищення кваліфікації державних службовців, яку необхідно вирішувати через зміну форм підвищення кваліфікації і механізмів фінансування.

Модернізація системи матеріального забезпечення службовців має бути спрямована на створення конкурентоздатної заробітної плати, що буде формуватись на основі посадового окладу. Необхідно запровадити більш універсальну систему визначення посадових окладів для державних службовців, створити прозорі механізми нарахування заробітної плати. У інших питаннях соціального забезпечення доцільно визначити механізми медичного та пенсійного страхування, які зроблять державну службу привабливою та одночасно відкритою для суспільного контролю.

Завдання зробити державну службу справді професійною, ефективною й прозорою вимагає вирішення і морально-етичних проблем управління, норми етики в управлінні, особливості формування моральної культури державних службовців тощо. Важливо сприяти покращенню морально-етичного клімату

через нормативне встановлення правил етики на державній службі.

Підвищення ефективності та результативності державних інституцій в умовах все більшого обмеження бюджетних видатків, зовнішньої і внутрішньої нестабільності, прискореного проведення структурних й інституційних реформ важливо для прискорення модернізаційних процесів. Ефективний державний апарат передбачає, що кожне міністерство, відомство або установа використовує свою владу і ресурси для досягнення мети й стандартів найбільш економним шляхом.

Україні необхідна власна стратегія і концепція модернізації державної служби, яка б відображала базові цілі й цінності суспільства, мала ресурс для їх послідовного впровадження в умовах політичного протистояння, управлінської, соціальної та економічної криз. Необхідною умовою реалізації нової стратегії модернізації є наявність цілей (а отже, і суб'єкта) модернізації, що спроектує процес розвитку країни. Втілення в практику зарубіжного досвіду модернізації державної служби, з урахуванням національних традицій, дасть можливість впровадити нові ефективні моделі державної адміністрації, створити раціональну та стабільну систему органів державної влади, здійснити ефективний розподіл функцій між органами влади та рівнями державної адміністрації, надавати широке коло якісних управлінських і адміністративних послуг громадянам, створити професійну, компетентну, політично нейтральну, відповідальну та авторитетну державну службу та утвердити партнерські відносини між державою та суспільством.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі мають бути спрямовані на аналіз проблем в системі державної служби та обґрунтування рекомендацій щодо шляхів їх вирішення з метою удосконалення діяльності органів державної влади.

### **Література.**

1. Витко Т. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід / Т. Витко. – 2-ге видання, перероблене та доповнене. –

Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2011. – 40 с.

2. Колісніченко Н. І. Європейська державна служба між традицією та реформуванням / Н. І. Колісніченко [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2007-1-2/doc/3/02.pdf>.
3. Лопушинський І. П. Публічна служба Німеччини : досвід для України / І. П. Лопушинський [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/putp/2011-4/doc/2/01.pdf>.
4. Пахомова Т. І. Щодо моделей реформування системи державної служби / Т. І. Пахомова. [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Zbirnuk-3\(63\).pdf](http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Zbirnuk-3(63).pdf).
5. Оболенський О. Ю. Державна служба : [навч. посібник] / Оболенський О. Ю. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с.
6. Черноног Є. С. Державна служба : історія, теорія, практика : навч. посіб. / Є. С. Черноног. – К. : Знання, 2008. – 458 с.
7. Demmke Ch. European Civil Services Between Tradition and reform. – European Institute of Public Administration. – Maastricht, the Netherlands. – 2004. – 202 p.
8. Demmke Ch. Civil services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil service / Demmke Ch., Moilanen T. // Peter Lang, 2010 [http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936\\_Eipascope\\_2010\\_2\\_Article1.pdf](http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf).
9. Gergen D. Public Leaders: Riding as Tiger Public Leaders: Riding a New Tiger. For the People: Can We Fix Public Service? Ed. John D. Donahue and Joseph S. Nye, Jr. / Gergen D., Kellerman B. // Brookings Institution, 2003. – P. 16.
10. Staroňova K. Innovative Elements in Civil Service Reform in Slovakia (Research Paper) // K. Staroňova, Ľ. Staňova, Z. Jajcayova. – Association for International Affairs and Pontis Foundation, 2013. – №. 5. – Access mode : [http://www.psa.ac.uk/sites/default/files/279\\_178.pdf](http://www.psa.ac.uk/sites/default/files/279_178.pdf).