

Колісніченко Наталя Миколаївна

доцент ОРІДУ НАДУ при Президентіві України,

к.держ.упр., доцент

**УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В КОНТЕКСТІ ЗМІН І ТРАНСФОРМАЦІЙ ТРАДИЦІЙНОЇ СИСТЕМИ
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ**

Надається опис проблем в управлінні людськими ресурсами сучасних систем державної служби. Розглядаються різноманітні моделі управління людськими ресурсами у порівняльній перспективі: традиційна модель, стратегічна модель, модель людського капіталу, модель партнерства.

Ключові слова: державний сектор, державна служба, управління людськими ресурсами, модель управління людськими ресурсами.

Kolisnichenko Natalya

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT UNDER CHANGES AND
TRANSFORMATIONS OF TRADITIONAL CIVIL SERVICE SYSTEM**

The description of human resources management in modern civil service systems is given. The various models of human resources management in comparative perspective are studied: traditional model, strategic model, human capital model, partnership model.

Key words: public sector, public service, human resources management, models of human resources management.

**УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТЕ
ИЗМЕНЕНИЙ И ТРАНСФОРМАЦИЙ ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

Предоставляется описание проблем в управлении человеческими ресурсами современных систем государственной службы. Рассматриваются разнообразные модели управления человеческими ресурсами в сравнительной перспективе: традиционная модель, стратегическая модель, модель человеческого капитала, модель партнерства.

Ключевые слова: государственный сектор, государственная служба, управление человеческими ресурсами, модель управления человеческими ресурсами.

Постановка проблеми. Останніми роками уряди країн світу активно реформують державний сектор. Результатом як політичного, так і фіскального тиску є хвиля реформ з метою надання системі управління та урядам більшої ефективності та продуктивності. У створенні ефективного державного управління, стабільної та професійної державної служби, визначальну роль грає управління людськими ресурсами. Його значення полягає у всебічній роботі з персоналом, що включає оцінювання та добір кандидатів на посади державних службовців, планування кар'єри, заохочення та матеріальне стимулювання державних службовців, визначення їх потреб у навчанні, а також врегулювання конфліктів у колективі. Зокрема, серед багаточисельних викликів, з якими на сьогодні стикається державна служба у країнах ЄС, і які є осердям її модернізації, можна назвати: глобалізаційні виклики; запровадження бізнес стратегій в управління державною службою; зменшення довіри (з боку громадян) до якості діяльності державної служби; зменшення престижу та привабливості кар'єри у державній службі; зміна меж визначення державної служби; виникнення виконавчих агенцій; зміна відносин між бюрократичним та політичним рівнем; зростання об'єму завдань державної служби за умови

обмежених ресурсів; зростання потреби у системах оцінювання процесів та кінцевих результатів діяльності держслужбовців; підвищені вимоги з боку краще інформованої та більш критично налаштованої громадськості; зміна функціональних обов'язків державних службовців; виклики, пов'язані з європеїзацією державної служби при зростаючій залученості держслужбовців країн членів ЄС до взаємодії з європейськими інституціями та відносин у межах ЄС; структурна реорганізація – масове поширення використання урядових агенцій, кванго та інших напів-урядових організацій; гармонізація адміністративного права в ЄС та виникнення європеїзованих управлінських структур; HRM (Human Resource Management – управління людськими ресурсами) реформи та зміна статусу працедавця у державному секторі.

Мета статті – дослідити та обґрунтувати роль і значення управління людськими ресурсами в контексті модернізації систем державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Витоки проблеми досліджували фундатори теорії людського капіталу: Д. Макгрегор, А. Маслоу, В. Оучі, Ф. Тейлор та ін. Праці, присвячені досліджуваній проблемі, умовно можна розділити на три групи. Першу групу складають роботи, присвячені теоретичним питанням управління людськими ресурсами, де поруч із напрацюваннями зарубіжних дослідників, варто згадати праці таких вітчизняних вчених, як: С.І. Бандур, О.А. Грішнова, В.М. Данюк, Н.Д. Лук'янченко, А.М. Колот, Е.М. Лібанова, О.В. Мартякова, В.А. Савченко, О.В. Турчинов, Л.В. Шаульська, О.С. Шилець та інші). Друга група робіт таких дослідників, як В.М. Данюк, Я.М.Дуткевич, Г.І. Євтушенко, В.І. Куценко, І.Н. Лашенко, В.М. Петюх, Ю.Б. Скаженик та ін.) розглядає моделі управління людськими ресурсами, засади їх виникнення і перспективи реалізації. До третьої групи увійшли роботи, присвячені різноманітним аспектам трансформаційних процесів системи державного управління і державної служби (Аукойн П., Боссарт Д., Деммке К., Желюк Т. Л., Іжа М.М., Инграхам П., Кеттл Д., Оболенський О. Ю, Райт В., Серьогін С.М., Худ К., Черноног Є.С., Якубовський О.П. та ін.).

Невирішені частини загальної проблеми. Проте за наявності широкої теоретичної й емпіричної бази слід зазначити відсутність досліджень, що відображають сучасні проблеми управління людськими ресурсами в контексті модернізації систем державної служби. Відкритими для наукового аналізу залишаються проблеми ефективності державного управління та державної служби шляхом модернізації управління людськими ресурсами.

Виклад основного матеріалу. У багатьох країнах за останні десять років управління людськими ресурсами (за старою термінологією – «управління персоналом» чи «управління державною службою») змінилося значним чином. З точки зору теорії, управління державними службовцями (працівниками, найманими державою) та управління установами (органами, організаціями) державної служби зазнало змін та трансформацій:

- від таких, що розглядалися як механістичний додаток «урядової машини» до нового усвідомлення їх як окремих повноцінних владних систем;
- від систем, пов'язаних із суто персоналом, до систем управління людським капіталом з високим рівнем цінностей;
- від нейтральної бюрократії до таких цілей, як-от: політичні зміни та політичні реформи.

Відбуваються також структурні зміни: жорсткі, централізовані, обмежені правилами структури, які асоціюються із традиційними системами державної служби, трансформуються (особливо у країнах перехідного періоду) у більш децентралізовані, гнучкі системи, орієнтовані на менеджмент та лідерство, а не процес та процедури. Причиною широкомасштабних реформ у традиційно централізованих системах було бажання вдосконалення діяльності та відповідальності представників системи державного управління. Інші причини були пов'язані із суто економічною площиною: так як державні службовці є категорією працівників, на яких припадає найбільша частка витрат бюджету міністерств чи управлінь (департаментів) – приймається рішення щодо скорочення їхньої кількості та виплат їм. Немає значення, якою є мета змін – оновлення, New Public Management, скорочення витрат бюджету, тощо,

реформи управління людськими ресурсами модернізують структуру, роль, кількість, очікування та систему винагород національних систем державної служби.

На практиці реалізуються різні варіації зазначених змін. Так, дискретні реформи (які надають більшої гнучкості управлінцям/менеджерам/керівникам та державним установам) частіше реалізуються у західних індустріальних країнах та країнах Вестмінстерської демократії. Інші країни світу (наприклад, Східної Європи) формують нові структури та інститути (інституції), які замінюють ті, що залишилися з комуністичних часів. Проте часто нові структури є подібними до тих, що існували за старої бюрократичної системи. Третя група країн (наприклад, Латинської та Південної Америки) є варіацією попередньої моделі, де зміни аргументуються необхідністю перетворення централізованих інституцій у складову політичної культури до того, як відбудеться процес децентралізації.

Натомість, корупція та патронаж (з огляду на їхні різні форми) часто називаються причиною все ще тривалого збереження традиційних систем державної служби, перешкодою до їх реформування.

Незважаючи на складність та відмінності процесу реформування, можна виокремити декілька моделей управління людським капіталом у сучасному світі. Перша – *традиційна модель державної служби*: закрита ієрархічна система, нейтральна, така, що виключає політичне втручання, основана на системі перевірок (тести, екзамени тощо) та експертних знань, де винагороди та звільнення є результатом заслуг. Ця модель має на меті досягнення ефективності та порядку, натомість, на практиці часто проквітають бюрократичні патології, стагнація та опір змінам. На зміну традиційній державній службі, якій притаманне централізоване управління персоналом/людськими ресурсами (наприклад, уніфікована система винагород), приходить нова система, яка характеризується індивідуалізацією та управлінням за результатами діяльності. Її поява спричинена подоланням таких проблем державної служби, як-от:

- привабливі риси державної служби було поставлено під сумнів (гарантована зайнятість, система виходу на пенсію і професійне середовище, в якому людина менше піддається стресу, ніж в приватному секторі);

- державна служба втрачає деякі свої стратегічні функції (наприклад, у результаті приватизації);

- зростає напруженість на ринку зайнятості (демографічні проблеми), що призводить до зростання конкуренції між державним і приватним секторами;

- актуалізуються проблеми з наймом і утриманням висококваліфікованого персоналу;

- спостерігається дефіцит знань.

Витоки зазначених проблем можна охарактеризувати як:

- демографічні: посади співробітників, які йдуть на пенсію, ліквідуються, не обіймаються новими кандидатами (скорочення чисельності державних службовців і перевантаження на роботі);

- матеріальні: рівень доходів нижчий, ніж в приватному секторі;

- іміджеві: втрата привабливого іміджу державної служби; - управлінські: низький рівень управління людськими ресурсами (процедури важливіші за результати, вислуга за роками важливіша за ефективність, виконання наказів важливіше за мотивацію). У дослідженні ОЕСР [18] зазначено: уряди акцентують свою увагу на питаннях ефективності, управління людськими ресурсами залишається на другому плані серед останніх реформ державного управління. Протягом десятиліть установи (органи та організації) державного сектору змінювали свої системи управління людськими ресурсами (Human Resource Management – HRM). З руйнуванням бар'єрів комунікації (поширення телекомунікацій, інформації та партнерства) відбулася глобалізація практик управління людськими ресурсами. Реформи, спричинені політичними, адміністративними та технічними чинниками, модифікували системи державного управління людськими ресурсами у напрямі від регуляторних та реактивних до стратегічних та проактивних. Хоча реформи реалізувалися під різними назвами – перебудова, реінжиніринг, приватизація, організація, що

навчається, тощо – вони мали багато спільного, так як вирішували проблему вдосконалення управління (зокрема, функціонування урядів) шляхом модернізації практик та політики управління людськими ресурсами.

Системи державного управління та місцевого врядування децентралізували управління людськими ресурсами в напрямі більшої відповідальності, запровадження інновацій з метою вдосконалення ефективності та якості надання адміністративних послуг.

Незважаючи на зміни в системах управління, у світі не існує абсолютно єдиних підходів щодо реагування урядів на них. Реформатори виокремлюють ті підходи, які якнайкраще реалізуються в національному та місцевому контексті їхніх країн. Те ж саме стосується і цілей реформ. Так, незважаючи на те, що загальні цілі реформ можуть співпадати (наприклад, надання суб'єктами державного та приватного сектору ефективних послуг громадянам), специфічні цілі реформ окремих країн відрізняються: один уряд намагається демократизувати своє управління, інший – зменшити витрати [12].

Як зазначено у доповіді Світового Банку, так як суспільство стає все більш диверсифікованим, складним, фрагментованим, відбувається швидка зміна потреб громадськості [21]. Розвиток технологій та більш обізнане населення демонструють нові можливості, в той же час – вищий рівень очікувань. Успішність реформ залежить від здатності уряду узгодити, збалансувати вимоги середовища, що швидко змінюється, із інноваційною практикою управління людськими ресурсами шляхом, який якнайкраще відповідає його особливим, унікальним потребам.

На сьогодні органи та організації державного сектору конкурують між собою з питань рекрутингу та залучення кваліфікованих працівників. Зменшення у 1990 роках їхньої кількості, напруженість на ринку праці, старіння робочої сили – є основними чинниками проблем. Як результат, змінюються умови ринку праці, спричиняючи, в таких країнах, як: Франція, Німеччина, Австрія, Норвегія та Швеція жорстку конкуренцію в рекрутингу працівників з фірмами приватного сектору. Так, останніми роками у Франції

багато представників вищої служби перейшли в приватний сектор, де пропонується набагато вища оплата праці [20]. У глобальному контексті уряди стоять перед проблемою критичного зменшення рівня навичок, особливо у високотехнологічних сферах [19]. Кількість пенсіонерів (які залишають ринок праці) перевищує кількість молодих працівників (які тільки починають свій трудовий шлях). В результаті цих тенденцій, основним завданням урядів країн стає їхня спроможність конкурувати на ринку як роботодавців.

Інша модель – *стратегічна модель людських ресурсів* [15]. Основою цієї моделі є ідея, що системи державної служби часто стримують уряди та їхніх представників, по-перше, від реагування на нові виклики, по-друге, від ефективної практики винагородження службовців. Альтернативною структурою компенсації, варіацією традиційної структури (яка є децентралізацією влади від центрального рівня до окремих агенцій) є модель, яка ґрунтується на стратегіях реформування людських ресурсів. Такі реформи є результатом припущення, що традиційні структури інкрементально замінюються новими з огляду на досягнення нових цілей. Звичною (наприклад, у США) є практика віднаходження в межах старої структури стратегічних цілей управління людськими ресурсами.

Третя, найсучасніша модель – *модель людського капіталу* [23]. Її основна ідея полягає у тому, що уряди повинні конкурувати між собою за працівників, що на сьогодні отримало назву «війна за таланти». Модель людського капіталу доводить, що людські ресурси необхідно розглядати як важливі стратегічні ресурси, які необхідно розвивати, а не як статтю витрат [16]. Ця модель набуває все більшої популярності, так як уряди стикаються з усе більшими труднощами рекрутингу та утримання кваліфікованих працівників. У центрі моделі людського капіталу (відтак, стратегічного напрямку та стратегічного управління органу публічної влади) – система управління людськими ресурсами.

Основними причинами виникнення і функціонування зазначених моделей є той факт, що урядові лідери та керівники вирішують проблеми, які відрізняються від тих, що від початку стояли перед державною службою.

Однією із найактуальніших із них – є потреба переходу від декларативних дій до конкретної діяльності, тобто, від захисту працівників та гарантування їхньої безпеки до пріоритету діяльності, що стає для працівників (а не роботодавців) додатковим тягарем. Загальним реагуванням на це стали оплата за результатами діяльності, укладення трудових угод, скорочення персоналу.

Іншим напрямом реформ став перегляд ролі об'єднань та колективів державного сектору, зокрема, тема партнерства. *Модель партнерства* також набуває різноманітних форм: від співробітництва (як джерела потенціалу та позитивного досвіду) до конфронтації. У 1970-х та 1980 роках політики у багатьох країнах опинилися у складній ситуації: зростанні рівня витрат – суми коштів, необхідних на реалізацію соціальних програм та падінні рівня надходжень до бюджетів у зв'язку із економічною кризою. Мала свій вплив глобалізація у питаннях економічної конкурентності, загроз, пов'язаних із втратою роботи, економічної дислокації. Громадськість все більше виступала за скорочення витрат на державний адміністративний апарат. Одночасно громадські організації посилили боротьбу за вдосконалення якості послуг, що надаються державою.

Наслідком зазначеного тиску на державний сектор та вимогами скорочення витрат, підвищення ефективності, вдосконалення якості послуг стали зміни у практиці трудових відносин. Політики та вищі посадовці, з огляду на економічну логіку, вирішили звернутися до практики реалізації моделі управління у приватному секторі.

Як результат, з 1980 років на порядку денному для управління (зокрема, країн ОЕСР) стало зростання впливу ідей та практики теорії, яка (за визначенням П. Окойна [11]; Ф. Рідлі [22]; В. Райта [24]) отримала назву нове публічне управління (New Public management – NPM). Нею визнавалися дії, пов'язані із практикою, основою на діяльності приватного сектору. Як зазначає К. Худ, NPM приваблював тим, що поклав кінець дихотомії між практикою державного та приватного секторів з метою вдосконалення ефективності державного управління [14]. Цей метод актуалізує швидше

кінцевий результат, а не дотримання правил та процедур, які були характерними для традиційного підходу до державного управління.

Відомий західний дослідник Худ К. Hood [13] виділяє такі складові NPM:

- активізація професійного управління, коли державним управлінцям надається управлінська автономія разом із посиленням відповідальності за свої дії;
 - визначення цілей та оцінювання діяльності із надання послуг з огляду на досягнення цих цілей;
 - посилення контролю за кінцевим результатом, за використанням ресурсів на основі досягнутих результатів;
 - переформатування підрозділів, які функціонували на основі централізованих структур на менші управлінські підрозділи;
 - зростання конкуренції в державному секторі з метою посилення стандартів за менших витрат;
 - орієнтація на стиль управлінської практики у приватному секторі;
 - посилення дисципліни та заощаджень у використанні ресурсів з метою максимізації їх реалізації органами державного сектору.
- Хоча в даній теорії не було прямого посилення на управління людськими ресурсами та відносини «працівник-управлінець», проте деякі ідеї прослідковуються:
- «активізація професійного управління» передбачає щонайменше перехід від контролю за процесами та процедурами з управління людськими ресурсами від політиків до управлінців (адміністраторів, менеджерів);
 - «переформатування адміністративних підрозділів» передбачає переформатування державної служби та розвиток системи управління кадрами (швидше як місії міністерств, агентств, тощо);
 - «зростання конкуренції» та «посилення дисципліни і заощаджень у використанні ресурсів» передбачає приватизацію надання державних послуг (у даному випадку «приватизація» означає перехід до приватної власності), скорочення об'єму трудових ресурсів державного сектору та зростання заробітної плати у державному секторі;

- «орієнтація на стиль управлінської практики у приватному секторі» асоціюється із збільшенням гнучкості щодо найму працівників та оплати їхньої праці.

Практика управління у державному секторі була важливим детермінантом економічної діяльності, тому прибічники економічної лібералізації наголошували на тому, що логіка ринку (яка була визначальною для конкурентності) повинна застосовуватися і в державній бюрократії. Це, у свою чергу, означало реалізацію приватизації та децентралізації влади на нижчі рівні бюрократії. Як зазначалося, індикатором відповідальності стають швидше результати, на відміну від відповідних правил та процедур. Міністерствам, департаментам та агенціям надавалося більше повноважень щодо управління ресурсами, включаючи питання оплати праці. Функціонування в умовах зовнішнього конкурентного ринкового середовища потребувало залучення фахівців із навичками, які б дозволяли досягати високого рівня діяльності. Це, у свою чергу, вимагало реалізації правил оплати праці, які б дозволяли таким фахівцям вдосконалюватися на робочому місці та розвивати свою кар'єру. За економічною логікою, яка є основою NPM, управлінцям (керівникам) надається повноваження щодо використання системи оплати праці як винагороди за досягнуті результати діяльності, чи, навпаки, як покарання.

Насшольд Ф. традиційні підходи до управління асоціює із «управлінням за правилами», а модель NPM із «управлінням за результатами» і зазначає, що баланс між «управлінням за правилами» та «управлінням за результатами» не є стабільним [17].

Ключовим питанням для NPM є реалізація змін в організації праці, що розвивало б можливості працівників та вдосконалювало якість життя. Зазначені ідеї притаманні і такій програмі, як наприклад, Total; Quality Management, яка передбачає залучення працівників в процес управління. Прибічники цих ідей покладаються на «гуманістичні» основи, які, звертаючись до соціальних та психологічних потреб працівників, сподіваються на досягнення вищого рівня організаційних цілей.

Загалом, щодо розвитку практики трудових відносин NPM досяг високого рівня застосування. Особливе значення має децентралізація повноважень щодо оплати праці на рівні міністерств, департаментів, агенцій; залежність оплати від діяльності; розширення можливостей використання якісної робочої сили; звернення швидше до зовнішньої (а не внутрішньої) кращої практики щодо досягнення цілей оплати праці. NPM спрямований на домінування економічної логіки продуктивності діяльності. Зазначена економічна логіка актуалізує по-перше, повноваження безпосередньо держави, а по-друге, як показав досвід країн світу, сутність деяких реформ.

Висновки. На сьогодні для системи державного сектору новим викликом стає необхідність переосмислення сутності робочої сили, яка не відповідає потребам сучасної системи управління. Нове розуміння робочої сили спричинило виникнення ідеї моделі «уряд як роботодавець», яка полягала у тому, що уряд повинен переглянути свої функції щодо людських ресурсів з метою бути конкурентоспроможним роботодавцем, а саме: рекрутування та утримання висококваліфікованих державних службовців; управління персоналом; планування персоналу, тощо. Реформи з державної служби та управління людськими ресурсами плануються як політичні, правові та економічні реформи. Реформи в цій галузі відрізняються від реформ державного управління тим, що вони носять більше персоналізований характер. Нові моделі управління людськими ресурсами, які реалізуються у державному секторі країн світу, потребують подальших досліджень з огляду на те, що система управління персоналом у Державній службі України є слабкою, вона недостатньо спрямована на розвиток персоналу та забезпечення кар'єрного росту державного службовця.

Література.

1. Боссарт Д., Деммке К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Пер. з англ. О.М.Шаленко. – К.: Міленіум, 2004. – 128 с.
2. Грішнова О., Тартична Л. Економічна природа і значення категорії людський капітал // Україна: аспекти праці. – №7. – 2003. – С. 33–37.
3. Дуткевич Я.М. Формування та використання людського капіталу (соціально-економічний аспект): Автореф. дис. ... канд. екон. наук. – К., 1997. – 27 с.
4. Іжа М.М. Механізми та ресурси професіоналізації державної служби в контексті системної методології // Управління навчальними закладами в контексті модернізації системи професійного навчання. Матеріали міжнародного науково-практичного семінару, 1-4 липня, 2008 року. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2008. – 172 с. – С. 3–6.
5. Желюк Т. Л. Державна служба: Навч. посіб. для вузів. – К: Професіонал, 2005. – 576 с.
6. Куценко В.І., Євтушенко Г.І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення // Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник. – №10. – 1999. – С. 136-145.
7. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 344 с.
8. Пахомова Т.І. Інноваційні процеси в системі державної служби в контексті сучасних викликів розвитку суспільства [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizvru/2010_3/p3_36.html.
9. Черноног Є.С. Державна служба: Історія, теорія і практика: Навч. посіб. Реком. МОНУ. – К.: Вид-во «Знання», 2008. – 458 с.
10. Якубовський О.П. Кадрова політика і державна служба: терміни, поняття, схеми, афоризми, бібліографія: Словник-довідник. – О.: ОРІДУ НАДУ, 2007. – 137 с.

11. Aucoin P. Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums // Governance. – № 3. – 1990. – P.15–137.

12. Engaging Support For Reform [Электронный ресурс].- World Bank, 18 June 2001 / Режим доступа: www.worldbank.Rg/publicsector/civilservice/engaging.htm. – Назва з титул. екрану.

13. Hood Ch. A Public Management for All Seasons // Public Administration. – № 69. – 1991. – P. 3–19.

14. Hood Ch. Explaining Economic Policy Reversals. – Buckingham, UK: Open University Press, 1994. – 167 p.

15. Kettl D.I., Ingraham P., Sanders R., Horner C. Civil Service Reform: Building a Government That Works. – Washington DC: Brookings Institution, 1996. – 110 p.

16. McKinsey Group. The War for Talent // The McKinsey Quarterly. – № 3. – 1998. – P. 44–75.

17. Naschold F. New Frontiers in Public sector Management: Trends and issues in state and Local Government in Europe / F. Naschold; translated by A. Watt; with case studies by R. Arnkil and J. Virkkunen in cooperation with M. Lahtonen and C. Riegler. – Berlin: Walter de Gruyter, 1996. – 329 p.

18. Public Sector Modernization: A New Agenda.- Paris: OECD-PUMA. – 2002. – №1. – October.

19. PUMA/HRM (2000 a) Emerging Issues – In Search of Employees: the Case of the Dutch Public Service [Электронный ресурс]. – HRM Working Party Meeting. – Paris, 3-4 July, 2001 / Режим доступа: [www. http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/HRM\(2000\)9&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/HRM(2000)9&docLanguage=En). – Назва з титул. екрану.

20. PUMA/HRM (2000 c) Recent Developments in the Field of Professionalism and Ethics in the Public Administration: the Case of France [Электронный ресурс]. – HRM Working Party Meeting. – Paris, 3-4 July, 2001 / Режим доступа: [www: http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplay](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplay)

documentpdf/?cote=PUMA/HRM(2000)8&docLanguage=En – Назва з титул. екрану.

21. Public Officials and their Institutional Environment: An Analytical Model for Assessing the Impact of Institutional Change on Public Sector Performance [Електронний ресурс] // World Bank Policy Research Working Paper. – № 2427. – 18 June 2001. / Режим доступу: [www: worldbank. org/publicsector/civilservice/postconceptual.htm](http://www.worldbank.org/publicsector/civilservice/postconceptual.htm) – Назва з титул. екрану.

22. Ridley F. French Technocracy and Comparative Government // Political Studies. – № 14. – 1966. – P. 34–52.

23. Walker D.O. Creating Human Capital Value for Government. – Washington, DC: Pricewaterhuosecoopers, 2000. – 191 p.

24. Wright V. Reshaping the State: The Implications for Public Administration // West European Politics. – № 17. – 1994. – P. 102–134.