

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ
ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ РЕГІОНАЛЬНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: СИСТЕМНА ПАРАДИГМА

Колективна монографія

Дніпро
ДРІДУ НАДУ
2017

УДК 35 : 3.08

П 88

**Видання здійснено за підтримки
Представництва Фонду Ганса Зайделя в Україні**

*Схвалено до друку вченою радою
Дніпропетровського регіонального інституту
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
(протокол № 09/209 від 31.10.2017 року)*

Рецензенти:

Пахомова Т. І., д-р наук з держ. упр., проф., професор кафедри права та законотворчого процесу Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Сурай І. Г., д-р наук з держ. упр., доц., професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.

П 88 Публічна служба: системна парадигма : кол. моногр. / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, Н. Г. Сорокіна [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.

ISBN 978-617-7139-24-8

Обґрунтовано теоретичні засади публічної служби, визначено її системні характеристики. Здійснено системний аналіз професіоналізму публічних службовців як умови та ресурсу забезпечення меритократичності управління. Узагальнено підходи до модернізації публічної служби в контексті реформування державного управління.

Для вчених, що працюють у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», викладачів, докторантів, аспірантів, слухачів, державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

УДК 35 : 3.08

© Ващенко К.О. Серьогін С. М.,
Бородін Є. І., Липовська Н. А.,
Сорокіна Н. Г. та ін., 2017

ISBN 978-617-7139-24-8

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	7
1.1. Публічна служба в контексті системної методології <i>К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Н. Г. Сорокіна</i>	7
1.2. Підходи до класифікації публічної служби <i>Р. Г. Ботвінов</i>	24
1.3. Функції публічної служби <i>Є. І. Бородін, Т. М. Тарасенко, І. І. Шнітун</i>	31
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. ГЕНЕЗИС ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ – ПАРАДИГМИ І МОДЕЛІ	50
2.1. Атрибутивні параметри системи публічної служби <i>С. М. Серьогін, Н. А. Липовська</i>	50
2.2. Системогенез публічної служби <i>К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, Н. А. Липовська</i>	63
2.3. Моделі організації публічної служби в зарубіжних країнах: порівняльний аналіз <i>С. М. Серьогін, О. В. Онуфрієнко</i>	71
2.4. Сучасні парадигми публічної служби в умовах глобалізаційних та євроінтеграційних процесів <i>О. В. Антонова</i>	87
Висновки до розділу 2	103
РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІОНАЛІЗМ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ РЕФОРМ	107
3.1. Професіоналізм публічного службовця як системне явище <i>К. О. Ващенко, І. В. Шпекторенко</i>	107
3.2. Професіоналізм і професійна мобільність публічних службовців: співвідношення понять <i>І. В. Шпекторенко</i>	118
3.3. Індивідуальна самоорганізація публічних службовців: синергетичний підхід <i>І. В. Письменний, С. А. Квітка</i>	122
3.4. Компетенційний підхід до професійної діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції <i>І. П. Кринична, О. О. Акімов</i>	132
Висновки до розділу 3	144

РОЗДІЛ 4. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК РЕСУРС ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕРИТОКРАТИЧНОСТІ УПРАВЛІННЯ	149
4.1. Меритократія як механізм формування політико-управлінської еліти України <i>С. А. Могильний</i>	149
4.2. Модернізація публічної служби в контексті реформування державного управління <i>Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус</i>	160
4.3. Постмодернізація публічної служби в країнах ЄС <i>К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, О. В. Онуфрієнко</i>	178
4.4. Меритократичний підхід до добору на публічну службу <i>Н. А. Липовська, С. М. Серьогін, С. С. Серьогін</i>	192
Висновки до розділу 4	211
ВИСНОВКИ	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	232
ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ	255

наш погляд, необхідно синтезувати в єдину систему кращі методики, спрямовані на самоорганізацію та самовиховання особи, розвиток її інтуїції та творчого мислення, перебудову її особистісних настанов і стереотипів відповідно до вимог сучасності. У навчально-виховному процесі слід приділити увагу: вивченню загальнозначущих, соціально якісних параметрів особистості в умовах суспільних трансформацій; застосуванню інноваційних методів і практик професійного та морального саморозвитку, планування роботи над собою; вивченню досвіду саморозвитку та самовиховання видатних особистостей – представників обраної професії, мислителів, діячів науки, політики, культури; розкриттю потенційних можливостей особи в напрямі підвищення власної активності у відповідних сферах діяльності тощо. Слід також застосовувати новітні методики, спрямовані на впорядкування процесів мислення та ділового спілкування, активізацію свідомості, розвиток вольових якостей тощо. Не треба боятися органічно поєднувати набуття теоретичних знань з практичними прийомами аутотренінгу, саморегуляції, медитації та інших практик, які давно підтвердили свою ефективність. Отже, комплексне застосування широкого спектру різноманітних методів управління індивідуально-особистісною поведінкою посадових осіб органів публічної влади з акцентом на активізацію індивідуальної самоорганізації дозволить більш ефективно використовувати професійно-кваліфікаційні здібності та потенціал службовців, що, у свою чергу, сприятиме активним процесам соціальної самоорганізації в Україні та швидкому формуванню громадянського суспільства.

3.4. Компетенційний підхід до професійної діяльності публічних службовців в умовах євроінтеграції

Успішне реформування вітчизняної системи публічного управління в процесі підготовки країни до членства в ЄС охоплює удосконалення її трьох ключових взаємозалежних компонентів: інституцій; правил і процедур, що регулюють їх внутрішню роботу, та процесів і механізмів координації їхньої співпраці; кадрового забезпечення (підготовку публічних службовців із належним рівнем кваліфікації, підвищення їх адміністративної спроможності).

Очевидно, що правила, процедури і процеси реалізуються в рамках певних інституційних систем – державне управління, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, а тому актуалізується

роль основного елемента цих систем – публічного службовця як головного виконавця завдань щодо адаптації законодавства України до законодавства ЄС, впровадження в життя європейських цінностей, реформування інституцій, переходу до європейських стандартів, норм і процедур. Оскільки мова йде про взаємодію об'єктів як сукупності компонентів різного порядку складності, то виконання щойно вказаних завдань потребує системної практичної діяльності з реалізації політики європейської інтеграції. Тому від публічного службовця вимагається не лише наявність спеціальних знань, умінь і навичок, а й психологічна готовність для їх комплексного застосування в роботі.

Аналіз теоретично-прикладних аспектів психологічної готовності публічних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції свідчить про те, що цей феномен – досить складний для пізнання об'єкт. Дослідники сфери людинознавчих наук характеризують це явище, як правило, через опис індивідуально-психологічних і психофізіологічних якостей працівника системи «людина – людина», висвітлення його численних здібностей, умінь і навичок та професійних властивостей у контексті їх затребуваності під час виконання завдань [209]. При цьому більшість науковців виокремлюють «найсуттєвіші», або «найхарактерніші», ознаки цього поняття, інтерпретують його на досить високому рівні узагальнення чи механічно переносять його характеристики з однієї діяльнісної площини до іншої. Одностороннє або занадто узагальнене висвітлення складових призводить до втрати цілісності уявлення про психологічну готовність до професійної діяльності. Відсутність в обґрунтуванні тих чи інших її моделей зорієнтованості на інтегративні властивості робить їх непридатними для використання в роботі державного службовця в умовах європейської інтеграції. Також залишається проблемним забезпечення необхідних результатів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців та вибір ефективних форм і методів роботи із слухачами в рамках навчальних програм з європейської інтеграції.

Таким чином, формування науково обґрунтованого системного бачення структури властивостей особистості публічного службовця сприятиме побудові моделі психологічної готовності до його професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. За цих умов доцільно розпочати конкретизацію засад упорядкування і структурування якостей публічного службовця для побудови моделі його особистості з такими психологічними властивостями, які б найбільш повно забезпечували ефективне виконання завдань щодо європейської інтеграції. На основі викладеного слід звернутися до наукової інтерпретації понят-

тя особистості в контексті психології. Так, досліджуючи психологічні структури особистості як ідеальної моделі творчої особистості різних профілів, В. Рибалка підкреслює необхідність визначення особистості як складної системи, в якій диференціюються та інтегруються різноманітні психологічні якості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів протягом тривалого часу в умовах власної діяльності [206]. Інтерпретуючи напрацювання згаданого науковця в контексті розглядуваної проблеми, зазначимо, що особистість публічного службовця є суб'єктом державно-управлінських відносин і діяльності з питань європейської інтеграції з притаманними йому розвиненими, системно пов'язаними якостями або професійно обумовленою системою психічних властивостей. Це об'єктивно повертає до системного підходу як методологічної основи формування бачення структури властивостей особистості публічного службовця. Свідченням правильності вибору слугують такі системні ознаки його психологічних структур, як наявність цілісної структури елементів, взаємозв'язок між ними, їх ієрархічна організація, системоутворюючі фактори, вхідні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку. Тому особистість фахівця з європейської інтеграції як ієрархічно організована система має охоплювати конкретні базові якості його цілісної психологічної структури.

У дослідженні В. Рибалки на основі синтезу наукових даних і напрацювань П. Анохіна, М. Бернштейна, Ф. Лерша, О. Леонтьєва, О. Луїї, В. Русалова, К. Платонова розроблена тривимірна психологічна структура особистості. Вона охоплює такі взаємопов'язані виміри [206]:

– соціально-психолого-індивідуальний – «вертикальний», який охоплює підструктури соціально обумовленої спрямованості, досвіду, психічних процесів, біопсихічних властивостей особистості. Важливими компонентами є спілкування та самосвідомість. Необхідність підструктури спілкування обумовлена її важливою, ключовою роллю в процесі соціалізації особистості та під час формування її адекватних психічних (інтелектуальних) якостей. А самосвідомість, або Я-підструктура, становить, власне, «ядро особистості», яке потрібне для формування будь-якого уявлення про структуру особистості;

– діяльнісний – «горизонтальний» вимір особистості становлять психічні процеси і функції, що виникають у результаті її взаємодії/комунікації із зовнішнім середовищем, діяльності та спілкування. Ця внутрішня психологічна структура має такі елементи, як мотиваційний, почуттєвий, або емоційний, пізнавальний та діяльнісний поведінку;

– генетичний – «часовий», або «віковий», включає задатки та здібності як результат розвитку, темперамент та інші психофізіологічні якості.

З огляду на викладене, важливим з позицій визначення основи формування моделі психологічної готовності публічного службовця до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах є забезпечення єдності і взаємодії компонентів тривимірної системи базових параметрів цілісної психологічної структури особистості. Тому для кращого розуміння взаємозв'язків між вищезгаданими параметрами В. Рибалка використовує «ортогональний принцип», згідно з яким кожний елемент цієї системи зазнає системного впливу та системно поєднує в собі функції основних трьох структур. На наш погляд, це є закономірним, оскільки в такий спосіб проявляється основний критерій системи – інтегративна властивість [69, с. 79]. У контексті щойно згаданої системи прикладом формування інтегративної властивості з урахуванням цілісності, взаємовпливу і взаємодії окремих психологічних структур може слугувати особистість певної людини з її неповторними якостями, характеристиками і здібностями. Тому під час моделювання слід відображати не всі властивості особистості публічного службовця, а лише ті, які є суттєвими для вирішення ним професійних завдань у рамках європейської інтеграції. Інакше кажучи, відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. Оскільки мова йде про модель системи «публічний службовець» із заданою інтегративною властивістю – «психологічна готовність», то ця модель буде прагматичною і під неї буде підганятися/коригуватися реальність – особистість майбутнього фахівця з європейської інтеграції. А фактором системного впливу на модель є процеси європейської інтеграції, які трансформуються в площину професійної діяльності у вигляді прагматичних, чітких і конкретних державно-управлінських цілей, рішень, завдань, процедур, регламентів та обов'язків щодо їх запровадження. Тому, на погляд автора, є доцільним розглянути найбільш актуальні напрацювання щодо знань, умінь та навичок, які сприяють і допомагають процесам європейської інтеграції [68]:

1) своєчасно виконувати зобов'язання, які держава взяла на себе, обравши шлях євроінтеграції, наприклад здійснювати адаптацію національного законодавства, процедур, стандартів і норм до норм ЄС, забезпечувати їх виконання і дотримання, запровадити систему впровадження і моніторингу;

2) відігравати активну роль в євроінтеграційних процесах, використовуючи їх на користь власної держави, зокрема мати необхідні фахові, експертні чи технічні знання у своїх секторах і галузях; розуміти національні інтереси і мати здібності захищати їх; знати процедури і правила (протокол, голосування тощо), за якими приймаються рішення в ЄС; мати розвинуті комунікативні й лідерські навички (наприклад, спілкування з колегами, ведення переговорів, вміння переконувати), щоб впливати на процес прийняття рішень та вироблення політики в ЄС;

3) прискорювати процеси європеїзації в державі, зокрема завдяки прискоренню перекладу *acquis communautaire* та поширенню інформації про ЄС, а також через створення налагодженої системи координації всередині уряду, між різними гілками влади, між урядом та інституціями ЄС;

4) здійснювати планування, спираючись на стратегічне бачення, політичний аналіз і прогнозування, зокрема вміння передбачати розвиток подій на європейській арені та у власній країні; узгоджувати політику європейської інтеграції із внутрішньою політикою; спрогнозувати нову роль, функції і завдання уряду та реформувати урядові структури відповідно до прогнозу; запровадити систему управління змінами; впроваджувати зміни, спираючись на аналіз і обираючи між кількома альтернативами; повсякчас налаштовувати систему багатовекторного співробітництва на національному та наднаціональному рівнях до змін, що відбулися або мають відбутися;

5) своєчасно реагувати на вимоги і виклики євроінтеграції, зокрема нарощувати спроможність через запровадження системи підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців, застосування методів самооцінки та вимірювання адміністративної спроможності.

Відаючи належне дослідникам, які провели досить ґрунтовну й змістовну роботу щодо класифікації необхідних знань, умінь та навичок, зазначимо, що вона потребує значного удосконалення. Адже поряд з особистісними психологічними структурами – навички спілкування і лідерства, прогностичні здібності та вимогами до знань – наводяться імперативи щодо провадження політики європейської інтеграції – наприклад: «прискорювати процеси...», «реформувати урядові структури...»; висловлюються побажання щодо моделей поведінки, наприклад: «відігравати активну роль...», «своєчасно реагувати на вимоги і виклики...». З огляду на викладене дещо складно сформулювати цілісне уявлення про базові параметри цілісної психологічної структури особистості фахівця з європейської інтеграції. У зв'язку з цим неможливо

використати «ортогональний принцип» і визначити, який з елементів цієї класифікації/системи зазнає системного впливу та системно сполучає в собі функції основних трьох вищезазначених структур.

Зазначене об'єктивно повертає до розгляду європейського досвіду розв'язання подібних завдань і проблем.

Наразі у світі спостерігається тенденція розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, базованої на компетенціях [5, с. 90]. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, необхідних працівникам для якісного виконання своєї роботи, їх меж та застосування їх компетенцій як основи для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації [68].

Доцільність визначення компетенцій публічного службовця – учасника євроінтеграційних процесів обґрунтовується тим, що вони забезпечують дотримання певних стандартів у роботі й ефективне виконання посадових вимог. Також застосування компетенцій обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівні. Це пов'язано із системно-практичними функціями та інтеграційною міжпредметною роллю компетенцій в освітніх процесах. Посилення уваги до них детерміновано рекомендаціями Ради Європи стосовно оновлення освіти, необхідності її наближення до замовлень соціуму [243]. Таким чином, у площині компетенцій фахівця з європейської інтеграції можлива реалізація замкненого циклу розвитку його психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики європейської інтеграції – освітні програми з європейської інтеграції – професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів європейської інтеграції формується модель необхідних компетенцій публічного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетенцій, у площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час виконання політики європейської інтеграції. Оскільки питання компетенцій протягом тривалого періоду досить широко й ґрунтовно опрацьовано в наукових дослідженнях, то наведемо найбільш узагальнені варіанти тлумачення й використання цього терміна.

Поняття компетенція походить від латинського слова «competentia», що означає «уповноважений висловлювати судження», а також «той, що має право говорити» або коло питань, в яких людина добре орієнтується та володіє пізнаннями і досвідом [243].

Загальна компетенція трактується як здатність застосовувати знання, уміння й успішно діяти на основі практичного досвіду під час

вирішення завдань загального характеру, а також у певній галузі [115]. У контексті проектного менеджменту С. Бушуєв, Н. Бушуєва визначають компетенцію як набір знань, навичок і відповідного досвіду, необхідних для успішного виконання певних функцій. Упорядкування і систематизація компетенцій відбувається завдяки поділу елементів знань на три групи:

- елементи технічних компетенцій, необхідні для ініціювання й початку, управління здійсненням і завершенням проекту;
- елементи поведінкових компетенцій, що описують аспекти поведінки, особистого ставлення і моделі взаємодії в контексті проекту;
- елементи контекстуальних компетенцій, що описують низку концепцій, які належать до проекту, програми чи портфеля, а також їх взаємозв'язок з організацією або організаціями, які беруть участь у проекті [33].

У сфері управління персоналом Н. Володіна зазначає, що компетенції – це характеристики особистості, які є важливими для ефективного виконання роботи на відповідній позиції та які можуть бути вимірюваними через спостереження за поведінкою. Дослідниця виділяє такі компоненти [41]:

- корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади в організації і впливають з цінностей організації, зафіксованих у відповідних документах: стратегії, кодексу корпоративної етики;
- управлінські (або менеджерські), необхідні керівнику для досягнення бізнес-цілей, які розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю та мають підлеглих у лінійному або функціональному підпорядкуванні;
- професійні (або технічні) компетенції, які застосовуються тільки щодо певної групи посад.

Водночас, професійну компетенцію визначають як готовність і здатність доцільно діяти відповідно до вимог справи, методично організовано й самостійно вирішувати завдання, проблеми і давати самооцінку власній діяльності [215].

Також виділяються дві групи компетенцій, які необхідні керівнику для успішної діяльності, а саме [38]:

- спеціальні компетенції – вміння і навички, пов'язані з галуззю професійної діяльності, наприклад: фінанси, інформаційні технології;
- базові компетенції – група компетенцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях особистості. Тобто це глибинні особистісні якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями. У порівнянні зі спеціальними

компетенціями вони набагато складніше піддаються корекції чи розвитку, оскільки це пов'язано зі зміною особистісних психологічних структур, наприклад стилю мислення або спілкування.

Визначаючи провідні компетенції керівника, підкреслюється, що це [37]:

- здатність діяти у складно формалізованих ситуаціях, яка визначається знаннями, уміннями, навичками, особистісними передумовами і мотивацією діяльності. До того ж у певному розумінні, це розглядається як готовність, але в «потенційному стані»;
- конкретні стратегії успішної діяльності, які забезпечують вирішення завдань, подолання перепон і досягнення цілей;
- коло проблем, сфера діяльності, в якій людина володіє знаннями й досвідом;
- сукупність повноважень, прав і обов'язків посадової особи;
- знання, навички, здібність або характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, такі як аналітичне мислення або лідерський потенціал;
- мотиви, переконання й цінності;
- здатність управляти ситуацією (навіть непередбачуваною);
- група знань у певній галузі, навичок і відносин, які впливають на значну частину професійної діяльності, пов'язані з її виконанням, які можуть бути виміряні всупереч прийнятим стандартам, і розвинені шляхом навчання.

У багатьох джерелах розглядається поняття «ключова компетенція», що трактується як:

- квінтесенція рис особистості зі знаннями, уміннями й навичками, яка відіграє вирішальну роль в ефективному виконанні роботи. Додатковою характеристикою слугує набір поведінкових проявів, які описують успішне вирішення поставленого завдання. Вони охоплюють ті моделі поведінки, які безпосередньо визначають кращі результати роботи. Таким чином, вони охоплюють лише спеціальні знання або поведінкові аспекти знань, а не знання в цілому. Більше того, компетенції не є робочими мотивами, вони лише мають у собі певні моделі поведінки, які спостерігаються у зв'язку з мотивами [164];
- багатофункціональний набір навичок і настанов, які можуть бути корисні в будь-яких ситуаціях трудової діяльності [84].

Існує поділ ключових компетенцій, сформульований на основі положень про те, що людина є суб'єктом спілкування, пізнання, праці (Б. Анан'єв), що людина проявляється в системі відносин із суспільством, іншими людьми, ставлення до себе, до праці (В. Мясіщев); що ком-

петентність людини має вектор акмеологічного розвитку (Н. Кузьміна, А. Деркач); що професіоналізм включає компетентності (А. Маркова). Відповідно до цих позицій розмежовується три групи компетенцій [73]:

- компетенції, пов'язані зі ставленням до самого себе як до особистості, суб'єкта життєдіяльності;
- компетенції, які стосуються взаємодії людини з іншими людьми;
- компетенції, які стосуються діяльності людини і проявляються в усіх її типах і формах.

На наш погляд, зазначена класифікація тісно корелює із соціально-особистісними компетенціями – сукупністю компетенцій, які стосуються самої людини як особистості та її взаємодії з іншими людьми, групою або суспільством. Вони поділяються:

- на персональну (особистісну), яка розглядається як готовність до збереження психічного й фізичного здоров'я, постійного підвищення кваліфікації і як потреба в самопізнанні, саморозвитку, самоактуалізації;
- комунікативну, яка розглядається як володіння усним і письмовим спілкуванням різними мовами, як готовність до взаємодії і співпраці з іншими індивідами чи групою;
- інформаційну, що розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне ставлення до інформації, яка поширюється за допомогою засобів масової інформації [215].

Серед інших визначальних тенденцій і підходів до розуміння компетенцій виокремлюють два основні напрями тлумачення професійних компетенцій: здатність працівника діяти відповідно до стандартів; характеристики особистості, які дозволяють їй досягати бажаних результатів у роботі [198].

Умовно перший підхід називають «функціональним», оскільки він ґрунтується на описі завдань і очікуваних результатів, а другий – «особистісним», бо в центрі уваги – якості фахівця, які забезпечують успішність діяльності. Дотримуючись функціонального підходу, британські спеціалісти дають багато схожих визначень професійної компетенції: адекватна або достатня кваліфікація, здібності; адекватні або достатні фізичні або інтелектуальні якості; здатність бути кваліфікованим; здатність робити щось відповідно до стандарту, набута шляхом нагромадження досвіду або в результаті навчання; уміння бути кваліфікованим або/і здатним виконувати певну роль, яке охоплює знання, здібності, поведінку [68].

Американські фахівці у сфері психології праці, як правило, дотримуються особистісного підходу. Вони традиційно обмежують обсяг поняття професійні компетенції або якостями особистості, або знаннями, уміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO: знання (knowledge), уміння (skills), здібності (abilities), інші характеристики (other) [68]. В американській практиці як правило професійну компетенцію інтерпретують як важливий поведінковий аспект чи характеристику, які можуть виявлятися в ефективних або успішних діях.

Таким чином, функціональний підхід визначає «що?», або на якому рівні та наскільки якісно працівник повинен виконувати професійні дії, а особистісний підхід описує «як?», або з допомогою яких своїх ресурсів і які працівники виконають свою роботу добре. Однак проблема в тому, що функціональний підхід не враховує, за рахунок чого буде досягатися результат: досвіду чи знань, здібностей чи підвищеної мотивації працівника. Головним тут є виконання роботи на відповідному рівні. Обмеженість особистісного підходу полягає в зосередженості на особистісних характеристиках й ігноруванні специфіки і стандартів діяльності.

Механічне поєднання згаданих підходів, на наш погляд, теж не забезпечує ефективного виконання поставленого завдання щодо визначення основи формування моделі психологічної готовності публічних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції. Прикладом обмеженості змішаного варіанта добору важливих для європейської інтеграції особистісних утворень і структур може слугувати перелік, сформований вітчизняними науковцями. Так, до необхідних умінь і навичок віднесено: стратегічне планування і бачення; організаторські здібності – створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток; розвинуті комунікативні навички спілкування, переконання опонентів, досягнення компромісів, ведення переговорів; орієнтація на результат – аналіз інформації та підготовка висновків, прийняття рішень за результатами аналізу, досягнення розв’язання проблем і конфліктів, рішучість дій тощо.

Спеціальні знання охоплюють: обізнаність про інституції та систему права Європейського Союзу; сутність та процес вироблення європейської політики та процедури прийняття рішень; розуміння національних пріоритетів, пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС; галузеві знання, знайомства із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та мережами вироблення політики в ЄС.

Виокремлюється така вимога до публічного службовця, як особ-

ливе ставлення до виконання службових обов'язків. Особливе значення надається:

- відкритості, яка складається з мобільності, визнання розмаїтості, здатності навчатися новому і бути готовим до змін;
- інноваційності, яка передбачає творчий підхід, активну позицію і сміливість;
- доброчесності, включаючи чесність, прозорість, підзвітність та відданість справі [68].

Хоча науковці не вживають категорію «компетенції» для виокремлення і класифікації необхідних здібностей, конструктивів і властивостей фахівця з питань європейської інтеграції, проте вони можуть бути віднесені до тих чи інших вищезгаданих видів компетенцій. Почасти все залежить від дослідницького рівня й авторського бачення шляхів і напрямів розв'язання проблеми готовності персоналу до ефективної діяльності. Однак у контексті психологічної готовності цінним внеском дослідників є акцентування уваги на особистісному компоненті, оскільки саме особисті характеристики керівника й членів команди забезпечують професійний успіх, а в умовах наростаючої складності управлінських проблем зростає вага особистісних компетенцій, натомість як професійних – знижується [34].

Тому серйозним упущенням можна вважати розгляд чинників ефективності роботи державних управлінців в умовах європейської інтеграції лише в площині спеціальних знань і окремих психологічних структур, висвітлення особистісного аспекту лише через ставлення державного службовця до своїх службово-посадових обов'язків у процесі виконання євроінтеграційних завдань.

Свідченням доцільності використання категорії «компетенція» в контексті розвитку психологічної готовності є її визначення як базової характеристики індивіда, яка пов'язана з критеріями ефективних або/та успішних дій у професійних чи життєвих ситуаціях [80, с. 91]. Адже саме компетенції забезпечують перенесення знань на рівень професійних дій [101].

За цих умов необхідно розглянути результати емпіричного дослідження проблеми, проведеного Голландським інститутом державного управління (ROI) з метою визначення «рамки спільних компетенцій для об'єднаної Європи» [270]. Зазначені компетенції описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків. Цікавим є те, що дослідження було спрямоване на різні рівні управлінської ієрархії: державні лідери як державні службовці,

які займають провідні посади, діють на національному рівні й мають справу з Брюсселем. Важливою передумовою ефективної діяльності на європейській арені були зазначені мовні навички. Також визнані необхідними: уміння вести переговори; знання процедур; знання інституцій; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; уміння створювати мережі; організаційні уміння; міжкультурна комунікація; доброчесність.

Найбільш значущим результатом дослідження є висновок про те, що бажані якості державних лідерів, які діють на національному рівні і мають справу з ЄС, у різних країнах є однаковими.

Аналогічну роботу з визначення компетенцій проводила Європейська Комісія і Європейське бюро з відбору на державну службу (EPSO). При цьому компетенції виокремлюються залежно від ієрархічного рівня керівної посади і поділяються, власне, на ключові, основні й поведінкові, а також технічні кваліфікації і спеціальні знання. У подальшому це дало змогу виробити й запропонувати рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які поділяються на три блоки і містять сім ключових компетенцій:

1. Ставлення і поведінкові характеристики включають: відкритість мислення і поведінки; інноваційність; доброчесність.

2. Уміння та навички охоплюють: соціальні навички; націленість на результат; організацію.

3. Знання вимагають: знань на європейському і національних (своя/інша країна) рівнях щодо інституцій, процедур, політики ЄС, законодавства/права ЄС, галузевої політики і пріоритетів, національних систем і процедур, мереж соціального партнерства в Європі, відносин ЄС – країни-члени [68].

Отже, компетенції публічного службовця, не впливаючи на успішність європеїзації державного управління, формують і визначають особистісний фактор активізації євроінтеграційних процесів. Чинником їх активності слугують базові характеристики індивіда, які причинно пов'язані з критеріями ефективних чи успішних дій під час європеїзації. Базові якості, поєднуючись у компетенції, стають глибокою і стійкою частиною особистості фахівця з євроінтеграційних питань, за якою можна прогнозувати його поведінку в досить широкому колі управлінських ситуацій. Причинний зв'язок означає, що компетенції обумовлюють поведінку або дію. Зв'язок з критеріями дії свідчить про те, що за компетенціями можна визначити рівень і якість роботи, які вимірюються за певними показниками або стандартами.

ВИСНОВКИ

Поняття «публічна служба» вживається для визначення характеру і способу діяльності людей, що відображає факт суспільного розподілу праці. Публічна служба органічно пов'язана з державою та органами місцевого самоврядування, їх місцем і роллю в житті суспільства. У діяльності службовців публічної служби втілюються завдання і функції держави.

Актуальним для визначення складових частин публічної служби є застосування інституціонального та функціонального підходів. За інституціональним підходом публічна служба здійснюється працівниками всіх організацій публічного сектору: органів державної влади (тобто не лише виконавчої, але й законодавчої та судової влади), державних підприємств та установ, органів місцевого самоврядування, комунальних підприємств та установ. Такий підхід вимагає законодавчого унормування загального статусу публічних службовців (розробки й прийняття «рамкового» закону «Про публічну службу» з подальшим узгодженням унормуванням статусу різних видів служби).

Аналіз правової природи публічної служби, особливостей її проходження дає підстави виокремити такі її основні види : політична служба, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, суддівська служба, які у межах функціонального та галузевого спрямування теж можуть бути внутрішньо класифіковані.

Цивільна державна служба пов'язується з виконанням однотипних функцій загального, галузевого та міжгалузевого характеру без виділення принципової специфіки (переважно це служба в апараті органів державної виконавчої влади). Цей вид державної служби можна назвати адміністративною або апаратною службою.

Мілітаризована служба представлена системою службовців органів, які забезпечують захист життя і здоров'я людей, безпеку, порядок управління, гарантування основних прав громадян. Вона включає: військову службу, службу в органах поліції, у кримінально-виконавчих структурах тощо.

Служба в органах місцевого самоврядування – це професійна, на постійній основі діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, що спрямована на реалізацію територіальною громадою свого права на місцеве самоврядування та окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом. При

цьому статус посадової особи визначається процедурами виборів, погоджень, конкурсів, призначень і може мати тимчасовий чи постійний характер.

Суддівська служба стосується тільки судової гілки влади, тобто однієї категорії службовців – професійних суддів під час здійснення ними правосуддя і характеризується: а) зайняттям суддею державної посади у державному органі (суді) і неналежністю до категорії як політичних, так і державних службовців; б) особливим порядком призначення на посаду судді і проходження суддівської служби; в) незалежністю суддів і підпорядкуванням тільки закону; г) оплатою праці за рахунок державного бюджету. Публічна служба професійного судді здійснюється з часу складання ним присяги та припиняється з часу звільнення з посади органом, що його обрав або призначив.

Публічна служба – це динамічна система, оскільки вона функціонує в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища (найчастіше зміни внутрішніх станів системи викликаються змінами у зовнішньому середовищі). Підсистеми і компоненти системи публічної служби виникають, утворюються і діють відповідно до визначених цілей: підвищення якості життя населення країни, досягнення політичної та економічної стабільності, високого рівня соціального розвитку тощо.

Від характеру функціонування публічної служби багато в чому залежать тип політичного режиму суспільства, його відкритість чи закритість, характер політичних відносин та інші політичні, економічні, соціальні, культурні, релігійні та інші характеристики держави, у тому числі стабільність, авторитет, розподіл влади, її демократизм або авторитарність.

З позицій системної методології публічна служба – це система, що є реальною (за походженням), соціальною (за субстанціональною ознакою), складною (за рівнем складності), відкритою (за характером взаємодії).

Спеціалізована публічна служба – вид публічної служби, що ґрунтується на реалізації встановлених у нормативних правових актах особливих (спеціальних) повноважень службовців, які займають посади в органах публічної влади, що мають виражену галузеву компетенцію.

Ознаками спеціалізованої публічної служби як інституту публічної служби є службовий характер праці персоналу, обов'язкова регламентація прав та обов'язків, в усіх сферах діяльності організація праці визначена відповідними юридичними нормами; матеріальні і соціальні умови виконання службових обов'язків забезпечуються фінансуванням

з бюджету на основі встановлених нормативів; розподіл ресурсів між ланками ієрархії здійснюється за схемою адміністративного виділення на основі: нормативів і розпорядчих актів вищих органів; затверджених правил і нормативів формування виробничих та невиробничих фондів; єдиних штатних розписів та організаційної структури за рівнями ієрархії; виконання завдань має обов'язковий характер та здійснюється через державний механізм, за іншими напрямками діяльності – через встановлені переліки та форми звітності за ієрархією підпорядкування; планування завдань – від досягнутого за минулий термін, оплата за роботу персоналу, а не за результати; врегульована система мотивації праці. Спеціальна публічна служба не має власних економічних цілей, виконує державні завдання, тобто для неї відсутній внутрішній критерій прибутковості.

У межах сучасного нормативного простору спеціалізована публічна служба структурується таким чином: державна дипломатична служба; державна санітарно-епідеміологічна служба; державна контрольно-ревізійна служба; державна фіскальна служба; служба державних судово-медичних експертів; державна служба спеціального зв'язку; деякі інші види служб, визначені законом. До спеціалізованої публічної служби належить, крім зазначених, служба в органах прокуратури, прикордонна служба тощо.

Здатність публічної служби забезпечити демократичне, правове та ефективне функціонування публічного управління є одним з основних показників успішності розвитку держави та суспільства. Це актуалізує потреби подальшої конкретизації функцій публічної служби, виділення нових критеріїв її класифікації на основі більшого врахування особливостей різних видів публічної служби. При цьому особливої уваги потребує питання розподілу цих функцій з огляду на необхідність забезпечення максимального використання ресурсів кожного з видів публічної служби на забезпечення потреб людини та суспільства.

Останніми роками набувають усе більшого поглиблення такі концепції, як «належне врядування», «відповідальне врядування», «демократичне врядування». Зміст їх положень, зокрема, базується на зростанні уваги держави до інтересів громадянського суспільства та зростанні його участі в державному управлінні; відкритості влади щодо громадського контролю; засадах самоорганізації, міжорганізаційних мережах. На практиці означені ідеї відтворюються в реалізації принципу децентралізації державного управління шляхом делегування повноважень місцевому самоврядуванню та інститутам громадянського суспільства; партнерстві з бізнесом у процесі забезпечення ресурсної

бази управління, взаємодії з громадськістю із залученням недержавних ресурсів; участі громадян у формуванні та реалізації політики, утвердженні ролі держави як держави-партнера. Це призводить до поступового оновлення підходів до визначення завдань і функцій публічної служби задля забезпечення її спроможності досягнути належного, відповідального, демократичного врядування.

Результати розгляду публічної служби дозволяють виділити такі напрями удосконалення підходів до визначення та забезпечення реалізації функцій публічного управління:

- розробка загальноновизнаної методології диференціювання функцій публічного управління між різними видами публічної служби з урахуванням їх особливостей, специфіки та наявних ресурсів;

- у процесі реалізації принципу децентралізації влади, що є одним із пріоритетів реформ у державному управлінні, формування мережі самодостатніх об'єднаних територіальних громад актуалізується значення інститутів місцевого самоврядування та служби в органах місцевого самоврядування, при цьому слід прогнозувати перерозподіл між власними та делегованими повноваженнями та функціями місцевого самоврядування, що потребує змін до закону «Про місцеве самоврядування в Україні»;

- розв'язання проблеми дублювання функцій місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування на основі запровадження принципу субсидіарності та утвердження принципу відповідального управління;

- перерозподіл функціонального навантаження публічної служби в напрямі залучення інститутів громадянського суспільства, представників громадських організацій, неурядових організацій;

- важливим є усвідомлення потреби синхронізації та змістовної узгодженості законодавчого забезпечення змін у системі державного управління, місцевого самоврядування та функцій публічної служби в процесі комплексного реформування публічного управління в Україні.

- інтеграційне нормативно-правове врегулювання статусу публічного службовця (публічної служби) як способу утвердження специфіки такого виду професійної діяльності.

Інтерпретація публічної служби як складної штучної функціональної системи, створеної для виконання в державному механізмі низки об'єктивно необхідних функцій, обумовлених їх призначенням, дозволяє висвітлити її соціальну роль через такі напрями її діяльності й відповідні функції, як фіскальна, правоохоронна, інформаційна, захисна, сервісна тощо.

Дихотомізація системних параметрів публічної служби уможливує виділення таких висновків: вона іманентна, гомеомерна, субстратно закрита, варіативна, гомогенна, стаціонарна, інерційна, твенова.

Поза сумнівом, система публічної служби сильна, оскільки будь-який елемент, що потрапляє до цієї системи, набуває рис вхідних до цієї системи елементів, інакше система його відторгає, що потребує функціональної узгодженості у професійній спрямованості як різних видів служб, так і окремих посадових складників. Тобто в системі публічної служби має поєднуватися і централізація, і децентралізація. Умовою існування публічної служби як системи є дотримання системи, державних, суспільних та особистісних цінностей і соціальних законів, які мають загальний, спеціальний та окремий вид.

Щодо системної методології в науці державного управління було виділено й певним чином проаналізовано такі закони: закон необхідної різноманітності; закономірність цілісності системи; закономірність цілеутворення; закономірність ієрархічності, комунікативності, історичності; закономірність еквіфінальності; закономірність стабільності організацій; закономірність ефективності управлінських рішень та дій.

Важливим елементом системного аналізу є виділення принципів управління публічною службою, які поділяються на принципи бюрократичного управління й принципи адхократичного управління.

Адхократія – структура, яка реалізує проблемно-програмне управління, тобто ця структура складається з тимчасових груп, що створюються для виконання певних завдань і потім припиняють свою діяльність. Бюрократичні принципи реалізуються адміністративними методами, а адхократичні – інтелектуальними, відповідно до цього й визначаються типи управління – лінійно-функціональне й мотиваційне.

З метою розробки напрямів модернізації публічної служби розглянуто принципи адхократичного управління, класифіковані із застосуванням фасетного методу за чотирма підгрупами:

1. Загальні принципи:

- концентрація на потребах суспільства на основі холістичного маркетингу, тобто орієнтація на виявлення й задоволення потреб населення, бізнес-структур, відповідно до яких мають формулюватися завдання публічної служби за дотримання балансу інтересів;

- демократичність і доступність не тільки щодо зовнішніх партнерів, але й усередині організації;

- соціальна відповідальність і турбота про клієнта (в особі всіх верств населення) має пронизувати всю організацію, стати її філософією;

- креативна рухливість як процес охоплює всіх працівників і виходить на рівень усього органу публічної влади;
- інформаційна технологічність, тобто в організації мають застосовуватися найсучасніші технології отримання інформації, її обробки, аналізу й формування на її основі управлінських рішень;
- пошук, прогнозування й планування змін;
- орієнтація на результат.

2. Принципи внутрішньої організації:

- гнучкість структури до виконуваних програм;
- кореляція рішень, які розробляються різними ланками управління, що поліпшує взаєморозуміння в колективі та сприяє реалізації одного із загальних принципів – мобілізації;
- організаційна еластичність, тобто система здатна відчувати значні внутрішні й зовнішні впливи, не руйнуючись, але деформує структуру;

– організаційна реактивність, тобто оперативність в ухваленні управлінських рішень, своєчасна реакція на ситуацію або проблему, що виникла;

– розробка мережевої стратегії розвиває принцип відповідності структури завданням;

– проектне фінансування має замінити виділення коштів на кошторисне утримання публічної служби.

3. Принципи зовнішніх взаємодій:

– розробка стратегії збільшення потенціалу як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, необхідних для забезпечення діяльності організації;

– швидка адаптація до змін зовнішнього середовища, яке з часом характеризується все більшою невизначеністю, глобалізацією, що особливо відчувається з посиленням процесів;

– реалізація дій, які сприймаються керованим об'єктом [11], що особливо важливо під час проведення перетворень у масштабах країни, коли населення, незважаючи на ідеологічну обробку, не сприймає дії публічної служби, адже вони не задовольняють потреби громадян;

– маніпуляція зовнішнім середовищем, тобто відповідно до законів синергії не тільки зовнішнє середовище структурує систему, але й сама система впливає на зовнішнє середовище для збереження державного устрою, забезпечення національної безпеки й підвищення рівня життя населення, а не окремих його верств.

4. Кадрові принципи:

- розширення свободи дій персоналу, незважаючи на посилення

процесів регламентації та стандартизації як складників адміністративної реформи;

- орієнтація на співробітників, котрі діють самостійно активно, креативно й найбільше віддаються роботі;

- самовдосконалення, перш за все, керівників вищої ланки публічної служби, які не завжди виявляють самостійність та активність у цьому питанні;

- формування лідерів із застосуванням концепції управління людським потенціалом.

Запропоновані нами принципи управління публічною службою повністю відповідають принципам управління розвитком сучасних систем: по-перше, вони забезпечують внутрішню єдність, або цілісність, публічної служби; по-друге, цілісність зберігається завдяки гнучкій структурі, здатній адекватно реагувати на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу; по-третє, вони не відміняють ієрархію, необхідну для ранжирування елементів, або підрозділів, організації; по-четверте, вони характеризуються значним потенціалом для розвитку публічної служби, у тому числі шляхом самовдосконалення.

Зроблено висновок, що системогенез (розвиток, еволюція) публічної служби – це сукупність різновекторних процесів: стабілізації та модернізації.

Важливо зазначити, що ефективне застосування системної методології до вирішення проблем модернізації публічної служби можливе лише у форматі великої дослідної програми за участю всіх провідних спеціалістів галузі. Реалізація такої програми вимагає істотних змін в організаційній структурі науки, предметом якої є публічна служба.

Отже, поєднання інституціонального та системного методологічних контурів створює підстави для розуміння публічної служби як системи соціальних інститутів, як процесу розвитку, самоорганізації публічної служби як системи інститутів, що диференціюються і функціонально спеціалізуються. Публічна служба як система інститутів являє собою сукупність взаємодіючих підсистем, існуючих задля досягнення загальної мети, де кожна окремо виконує певну функцію, але внаслідок синергетичного ефекту при їх взаємодії сама публічна служба як система набуває нових властивостей (цілісність, еквіфінальність, збалансована рівновага, розподіл сфер і способів діяльності, єдність підходів до розв'язання завдань певного рівня, використання єдиних норм, правил, стандартів). Осмислення різних інститутів – підсистем усередині загальної системи публічної служби дозволить на новому рівні глибше осмислити її соціальні функції.

Відомі на цей час у науці основні підходи до класифікації моделей організації публічної служби характеризуються двома істотними особливостями: по-перше, вони можуть концентруватися на соціокультурних чинниках, що визначають специфіку публічної служби певної країни в її історичному розвитку, не розкриваючи їх зміст, подаючи кінцевому підсумку досить абстрактну класифікацію. По-друге, навпаки, головним критерієм класифікації можуть обиратися системно-структурні та функціональні особливості різних моделей публічної служби. Їх автори тим самим досягають конкретизації класифікації у контексті власне науки державного (публічного) управління, але водночас залишають «за кадром» широкий соціокультурний контекст і дотримуються жорстких дихотомій: раціональність – емпіричність, централізованість – децентралізованість тощо.

Кожна держава ЄС має унікальний підхід до модернізації власної цивільної служби відповідно до властивих саме їй історичних традицій державотворення та соціокультурних особливостей.

Уточнюючи сучасні класифікації, запропоновано новий підхід, здатний системно узгодити соціокультурні, правові та політичні аспекти традиції публічної служби з її сучасними структурно-функціональними особливостями: конвергентні, дивергентні та гібридні моделі організації публічної служби. Вихідним положенням такого підходу є розуміння обумовленості моделей публічної служби конкретно-історичною формою взаємодії держави і громадянського суспільства, зміст якої утворюють складні процеси одночасної багатоаспектної конвергенції та дивергенції, що відбуваються в інституціональній, ціннісній, телеологічній, інструментальній площинах.

Продемонстрована залежність моделей публічної служби від конкретно-історичних особливостей форм взаємодії держави і громадянського суспільства дозволяє зробити висновок про складність системного запозичення конвергентних моделей організації публічної служби в умовах гібридної форми взаємодії держави та громадянського суспільства, що є характерною для України, з притаманними їй одночасними процесами конвергенції та дивергенції і схильністю до циклічної системної соціальної кризи.

Реалізація конвергентної форми взаємодії громадянського суспільства і держави фактично робить проблему політизації публічної служби іррелевантною в контексті проблематики її ефективності; інституціональна, ціннісна та особливо телеологічна конвергенція забезпечують лояльність чиновництва державі та суспільству. Обмежена політизація може навіть бути додатковим фактором конвергенції за

умови демократичного політичного режиму та багатопартійної системи, оскільки підвищує «чутливість» публічних службовців до запитів та настроїв виборців.

Окреслений підхід здатний підсилити прогностичну функцію науки державного (публічного) управління, оскільки пропонує методологічний та поняттєво-термінологічний фундамент, здатний не тільки пояснити складні та неоднозначні моменти в еволюції та сучасному стані різних моделей публічної служби, ув'язавши їх зі специфікою форми взаємодії держави і громадянського суспільства, але й оцінити ймовірні результати рецепції елементів моделей організації публічної служби на вітчизняному ґрунті. Означене в перспективі дозволить на повну використати гносеологічний інструментарій, властивий системному підходу як методології наукового пізнання.

Нове законодавство про державну службу відображає новий виток зміни наукових підходів до вирішення суто практичних проблем організації та проходження публічної служби в Україні. Еволюція наукових поглядів творчо поєднується з політичними намірами та соціально-економічними трансформаціями в українському суспільстві. Сьогодні історія реформування інституту державної служби нараховує ряд інтегрованих концептуальних ідей щодо подальшого розвитку системи державного управління в Україні і окремо системи публічної служби.

Проевропейський Закон України «Про державну службу», адекватний вимогам і принципам організації та проходження публічної служби в країнах-членах Європейських співтовариств, не відповідає сучасній парадигмі формування публічної служби в Україні. Соціонормативне культурне середовище в Україні спричиняє створення неоднозначної, розірваної в часі та законодавчої бази і фактично повністю блокує сприйняття реальних умов здійснення державно-управлінської практики як на центральному рівні, так і на місцевому. Це обумовлює неефективність прописаних у законах механізмів, оскільки вони не відповідають реальним потребам як суспільства, так і системи державного управління, а саме забезпечення належного захисту прав людини і громадянина, відсутності надійних механізмів відстоювання цих прав, у тому числі в професійній, службовій сферах, відповідно забезпечення справедливої розподільчої політики держави в суспільстві, а також ігнорування здобутків наукового середовища у сфері синтезу парадигм державотворення саме для України, з її національними традиціями управління та самоврядування, самоорганізації населення, особливостями суспільних відносин у політичному житті як політичних проєктів з метою доступу до громадських ресурсів. Тут ключове місце

займає стратегічне бачення еволюції державності в Україні уповноважених осіб на виконання функцій держави усіх рівнів.

Виходом із такої ситуації, на наш погляд, могло б стати формування стратегічної компетентності державних службовців, яка б охоплювала не тільки досвід державно-управлінської діяльності із захисту прав та комунікації з громадянами, представниками громадськості, бо фактично саме державний службовець та посадова особа місцевого самоврядування мають стояти на захисті інтересів як окремих громадян, так і держави, суспільства, але й знання сучасних наукових розробок щодо використання існуючих парадигм та навичок застосування технологій, поширених цінностей у сучасному глобалізованому світі, які допомагають оцінити та зрозуміти загальну картину розвитку подій у довгостроковій перспективі та їх вплив на українську державу.

Слід зазначити, що професійний розвиток публічних службовців спрямований на формування професіоналізму, а сам професіоналізм є складнокомпонентним явищем зі своєю структурою, результатом професійного розвитку та становлення публічного службовця зі своєю системою взаємодій, умова та ресурс забезпечення меритократичності управління. Професіоналізм – це інтегральна характеристика публічного службовця, системоутворюючий елемент діяльності, включеної у професійну діяльність, та самої діяльності. Проаналізовані структури професіоналізму й типологія рівня професіоналізму публічного службовця, описання їх якісних особливостей здійснюють позитивний внесок у професіологію, психологію праці, інженерну психологію, психологію професійної діяльності, акмеологію і можуть застосовуватися в науці публічного управління, перш за все – у теорії публічної служби. Професіоналізм публічного службовця, а не професійна компетентність є основним ресурсом органу публічної влади. Професіоналізм має свою структуру, а всі його компоненти (складові частини) перебувають у тісній взаємодії, виявляються в діяльності. Професійний розвиток та професіоналізм як якість індивіда та працівника, як результат професійного розвитку є явищами професійного життя людини. Крім визначених науковцями сфер професіоналізму, з нашої позиції, можна виділити смислову, проєктувальну, забезпечувальну (ресурсну), корегувальну, комунікативну сфери, у яких відображено функції управління, що є важливим під час конструювання сфер професіоналізму публічних службовців, управлінського персоналу. Теоретичні дослідження у галузі змістовного, сутнісного та діяльнісного, операційного, процесного, рольового визначення поняття «професіоналізм» дозволяють створити теоретичний ґрунт для удосконалення теоретичної осно-

ви професійного оцінювання публічних службовців, коли індивідуально порівнюється попередній рівень сформованості професіоналізму з наявним. Створилися передумови для усунення зайвої та неефективної формалізації нині існуючої практики професійного оцінювання персоналу в публічній службі України. Надлишкова формалізація процесу професійного оцінювання вже багато в чому створила передумови для відтворення у публічній службі не інноваційної, творчої, а репродуктивної професійної діяльності.

Професійне оцінювання персоналу – процес перманентний. Він має, на наш погляд, поєднувати особистісні та професійні можливості, потреби та готовність публічного службовця до професійної діяльності певного змісту, можливості та ресурси професійного середовища органу публічної влади та отримані здобутки особистого та діяльнісного професійного характеру. Професійне оцінювання має здійснюватися фахово, із залученням спеціалістів. Керівники публічної служби та органів публічної влади обов'язково повинні бути не тільки господарниками, а й обов'язково мати відповідні посадові компетенції в управлінні персоналом.

У публічній службі України необхідно більш повно використовувати особисті цілі учасників трудового процесу та цілі публічного управління, публічної служби, органу публічної влади, можливості органу публічної влади та керівників процесуально та функціонально підтримувати та розвивати професіоналізм персоналу. Якщо врахувати те, що публічна служба – це складна творча професія, або навіть має елементи творчості, то її складно піддати уніфікації та оцінці ефективності або результативності діяльності. Професійне оцінювання персоналу публічної служби не повинне концентруватися тільки на публічному службовцеві. Оцінюванню також підлягають умови праці, робоча обстановка, умови, активи та ресурси роботи з кадрами, загальна спроможність професійного середовища публічної служби (органу публічної влади) забезпечити продуктивний професійний розвиток персоналу та його професійну віддачу, корисність, а то й на отримання нового результату. Нині майже ніякої уваги не приділяється формуванню в органах публічної влади, публічній службі сприятливого для професійного розвитку та саморозвитку професійного мікро-, макросередовища, що дозволило б розглядати процес професіоналізації з позиції гармонізації, більш щільної взаємодії в аспекті «людина – професійне середовище». Призначення на керівні посади відбувається без професійного оцінювання кандидатів на предмет їхньої компетентності в управлінні персоналом. Публічне управління, а точніше сам його процес, маючи

«плаваючий результат», не дозволяє порівняти критерії професійного оцінювання та діяльності. Професіоналізм у межах професії публічного службовця має чимало спільних рис з іншою якістю персоналу – професійною мобільністю, особливо в її вузькому розумінні.

Рівень самоорганізації в системі публічної служби можна значно посилити завдяки розвитку професійної компетентності, професіоналізму, професійної мобільності, активізації індивідуальної самоорганізації службовців на основі системної реалізації парадигми «служіння народу», яка, по-перше, відповідає внутрішнім тенденціям розвитку публічних службовців як можливості максимальної власної самореалізації, розкриття своїх здібностей, таланту, професійної компетентності, інших професійно важливих якостей, досягнення внутрішньої гармонії тощо, а по-друге, відповідає соціальному призначенню публічної служби, яка покликана бути носієм позитивних суспільних змін. Парадигма «служіння» відкриває якісно нові можливості службовцям для самореалізації, саморозвитку на основі формування та розвитку професіоналізму та професійної мобільності тощо. Коли посадова особа публічної служби чітко усвідомлює, що вона є активним суб'єктом будівництва як власного, так і суспільного майбутнього, тоді фактично з'являється додатковий стимул для розкриття творчих, професійних здібностей людини. Її активізація щодо власної самоорганізації обумовлена розумінням того, що життя надає безмежні варіанти (особливо в процесі здійснення публічного управління) для виявлення її кращих якостей, що, у свою чергу, викликає потребу у перманентному всебічному особистісному та професійному розвитку публічного службовця, додає цілеспрямованості і результативності його професійній діяльності в напрямі суспільного служіння.

Дослідження модернізації системи публічної служби як ресурсу забезпечення меритократичності управління дозволяє сформулювати ряд висновків стосовно сутності меритократичних механізмів формування політико-управлінської еліти в контексті реформування державного управління України з урахуванням досвіду модернізації та постмодернізації публічної служби в країнах ЄС.

Актуалізація меритократичного концепту системи соціальних відносин та принципів управління висхідним для ефективного розвитку суспільства визначає владу, що здійснюється людьми, які вирізняються своїми здібностями, досягненнями, професійною компетентністю, а не соціальним походженням чи приписуваним статусом. Це спосіб управління, який засновується на обдарованості людей та їх потенціалі й обґрунтовується як винагорода за талант та наполегливу працю. Тому

у вузькому розумінні меритократичний підхід в управлінні полягає не тільки і не стільки в ідеалізованих характеристиках та компетенціях, якими мають володіти суб'єкти управління, але перш за все у створенні умов для більш досконалого відбору на державну службу та службового посуювання дійсно найкращих представників суспільства.

Меритократична модель прихильників загальної рівності можливостей з девізом «кожному по заслугі» спрямована проти несправедливого соціального розподілу, що ґрунтується на знайомствах, зв'язках, успадкуванні посади і є перемогою «принципу досягнення» над «принципом прописаності». В основі такої ієрархічної політичної побудови суспільства і держави закладено принцип залежності посади тільки від здібностей і досягнень конкретної особи. Чим вища у політичній ієрархії посада, тим розумніші й здібніші люди мають її обіймати.

Поєднання демократії з меритократією обмежує популізм, розширює доступ до знань та інформації, зміщує центр управління від еліти власників капіталу до еліти спеціалістів та носіїв знання та вміння. Ця еліта більш справедлива й ефективна, оскільки є елітою заслуг, знання, професіоналізму та порядності. Як сучасна концепція влади вона базує свої рішення на рекомендаціях експертів, інтелекті і знаннях, а не на насильстві та грошовій вигоді. Меритократія не зводиться і до нової аристократії, оскільки вона сама є розумним синтезом між крайніми позиціями постійної спеціалізованої замкнутої системи управління у різних варіантах (наприклад, при олігархії) та стихійності і кон'юнктурності «управлінців з натовпу» (наприклад, при охлократії). Складником меритократії є оцінювання особистості на підставі врахування її досягнень у співвідношенні до інтелекту та природній психофізіологічній здатності протистояти корупції. Синонімом меритократії є інтелектократія, тобто суспільство, яким мають управляти люди з визначними розумовими здібностями. Меритократія може замінити бюрократію та технократію, змінити соціальну структуру суспільства загалом, нівелювавши класові конфлікти. Меритократія – це відкрита еліта, критерієм належності до якої є рівень IQ, знання та професіоналізм, несприйняття корупції. Існування меритократії передбачає створення стартових умов для об'єктивно обдарованих та працелюбних людей, надання їм реального шансу для зайняття високих суспільних позицій в умовах вільної конкуренції. Правління осіб, що власними заслугами здобули це право, позитивно відображається на суспільстві, оскільки сприяє розвитку людського потенціалу й талантів індивідів. Меритократія сприяє гуманізації суспільства, поширенню культури толерантності, досягненню консенсусу. Меритократичний концепт здатний змінювати

і Україну – надзвичайно багату на ресурси з парадоксальною пересічною бідністю громадян. Формування політико-управлінської еліти за ціннісною меритократичною ознакою неминуче в подальшому стане формотворчим елементом і механізмом формування еліти нового, європейського зразка.

Модернізація публічної служби передбачає різного роду зрушення та перетворення системи публічної служби в напрямі її осучаснення, постійного вдосконалення; наближення до максимально можливого рівня розвиненості.

Модернізацію публічної служби розуміють як такі зміни в суспільстві, унаслідок яких виникають і затверджуються відносини й інститути сучасного типу. У цьому відношенні об'єктами модернізації, які можна оновлювати, перебудовувати, удосконалювати, змінювати, осучаснювати тощо є органи державної влади та органи місцевого самоврядування.

Для модернізації публічної служби в Європі були розроблені різні концепції й моделі, які об'єднуються загальною назвою «нове державне управління». Концепції модернізації публічної служби об'єднує те, що вони демонструють нові цінності, норми, нове ставлення до громадян, політичних представників, керівників і підлеглих, а саме: гласність, відповідальність, готовність до ризику, підприємливість, антикорупційну стійкість, колективний стиль керівництва, демократичну, інформаційну й комунікаційну політику.

Відповідно до європейських принципів демократичного врядування модернізація публічної служби в Україні має здійснюватися шляхом: удосконалення правових засад функціонування публічної служби; реформування системи оплати праці публічних службовців; забезпечення політичної нейтральності публічних службовців у процесі виконання своїх професійних обов'язків, посилення їх правової та соціальної захищеності; регламентування порядку надання публічних послуг; удосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики публічних службовців; подальшої професіоналізації публічної служби; підвищення іміджу та ефективності публічної служби.

Конкретні завдання модернізації зводяться до такого: подолання політизації та протекціонізму, які негативно впливають на професіоналізм публічних службовців, удосконалення законодавства про публічну службу в Україні та приведення його у відповідність до стандартів ЄС, уточнення інституційного розподілу повноважень публічних службовців, удосконалення процедур вступу на публічну службу, розроблення оновленої державної політики добору кадрів тощо.

Провідні дослідження сучасних векторів розвитку національних систем публічної служби держав-членів ЄС свідчать про домінування власне постмодерністських ідей: підвищення ролі громадянського суспільства як замовника або співініціатора реформ публічної служби, акцентування уваги на нових викликах для публічної служби та засобах реагування на них тощо. Констатується відсутність універсальної моделі розвитку публічної служби та унікальність модернізаційного шляху кожної держави, зумовленого складною діалектичною взаємодією усталених традицій публічної служби та інноваційного впливу.

Сутність концепту постмодернізації полягає перш за все в тому, що економічна складова частина модернізації, яка раніше уявлялася домінуючим фактором осучаснення суспільства, поступається місцем фактору сприйняття цінностей та символічних сенсів (смислів). Модернізаційні надцінності – індустріалізація, урбанізація, підвищення професійної спеціалізації, економічна ефективність, бюрократичні структури влади та науковий раціоналізм – уже не сприймаються розвиненими суспільствами як актуальні параметри сьогодення. Для постмодернізації властиві ідеї розвиненого громадянського суспільства, тотальної комп'ютеризації та інформатизації, індивідуальної самореалізації, екзистенційної безпеки та захищеності, «зеленої» енергетики та біотехнологій, розширення варіативності у бізнесовій сфері, становлення нових форм організації праці, остаточний перехід від поляризованої до дифузної соціальної структури, посилення етнокультурної мобільності, зміна балансу між публічними та приватними інтересами тощо. Реформування тяжіє до відкритих моделей публічної служби та гнучкої системи управління, що будується з використанням сучасних досягнень науки і техніки на засадах індивідуалізації. Спостерігається поступове злиття приватного та державного секторів, у тому числі за рахунок децентралізації та екстерналізації публічної служби, що використовує приватні агенції (квазіавтономні неурядові організації, аутсорсингові компанії). Новим магістральним трендом стає утворення у структурі публічної служби гібридних агенцій, які, по суті, поєднують ознаки інститутів громадянського суспільства та державних органів. Подальша конвергенція із громадянським суспільством становить головну перспективу розвитку публічної служби. Конвергенція вже відбувається на всіх її рівнях: інституційному (створення у складі цивільної служби гібридних органів на кшталт квазіавтономних неурядових організацій, залучення інститутів громадянського суспільства до участі в державному управлінні), інструментальному (запозичення методів діяльності з приватного сектору), структурному (тяжіння до відкри-

тих моделей публічної служби), ціннісному тощо. Як наслідок остаточно формується розуміння діяльності публічної служби як надання суспільству сучасних і різноманітних послуг.

Ключову роль у «відкритих», «демократичних» моделях публічної служби відіграють професійно-кваліфікаційні критерії конкурсного заміщення посад, оцінювання ефективності діяльності та службового посування. Більшість вакантних посад у державній службі України вже сьогодні заміщаються на конкурсній основі. Але потрібні ще значні зусилля для того, щоб ця демократична процедура повною мірою виконувала свою роль ефективного інструменту постійного зростання професіоналізму державних службовців й одночасно повністю відповідала принципам «рівних можливостей».

Таким чином, вироблення і практичне втілення найсучасніших підходів до формування складу персоналу у сфері публічної служби є одним із важливих завдань сьогодення. На наш погляд, тільки системний підхід до вирішення проблеми добору персоналу на посади публічних службовців, від оцінювання психофізіологічних здібностей до антикорупційної діагностики, у контексті реалізації загальних завдань «селекції» публічних службовців дозволить забезпечити успіх і ефективність реформ, які здійснюються на новому етапі державотворення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Забезпечення верховенства права у функціонуванні державної служби України / В. Авер'янов // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 4. – С. 71 – 75.
2. Авер'янов В. Б. Органи виконавчої влади і права людини в світлі адміністративної реформи / В. Б. Авер'янов // Вісн. держ. служби України. – 1997. – № 4. – С. 60 – 65.
3. Административное право зарубежных стран : учебник / под ред. А. Н. Козырина, М. А. Шатиной. – М. : Спарк, 2003. – 464 с.
4. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи : монографія / за заг. ред. Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Монолит, 2009. – 384 с.
5. Акімов О. О. Компетенції як основа психологічної готовності державного службовця до роботи в євроінтеграційних умовах / О. О. Акімов // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : [матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 25 квіт. 2013 р.) / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка]. – Київ : НАДУ, 2013. – С. 90 – 93.
6. Акмеология : учебник / под общ. ред. А. А. Деркача. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 299 с.
7. Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу» : за матеріалами Всеукраїн. форуму вчених-адміністративістів; ЗНУ, 21 квітня 2016 р. / Л. Макарренко // Право України. – 2016. – № 5. – С. 190 – 197. – Режим доступу : libraryZNU.edu.ua/articles/2106.ukr.html.
8. Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах глобалізації : матеріали всеукраїн. наук. конф. 4 – 5 грудня 2015 р., м. Дніпропетровськ. Ч. I / наук. ред. О. Ю. Висоцький. – Дніпропетровськ : Роял Принт, 2016. – 236 с.
9. Анохин П. К. Идеи и факты в разработке теории функциональных систем [Электронный ресурс] / П. К. Анохин. – Режим доступу : <http://www.keldysh.ru/pages/BioCyber/RT/Anokhin/Anokhin.htm>.
10. Артамонова Ю. Д. Постмодерн или постмодернизация: опыты концептуализации ценностных изменений / Ю. Д. Артамонова, А. Л. Демчук // Вестн. Самар. гос. ун-та : науч. журн. Сер. «Гуманитар. науки». – 2003. – № 2. – С. 143 – 161. Режим доступу : <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/hyman/2003/02/artamonova.pdf>.

11. Аршакян Д. Эффективность государственного управления / Аршакян Дереник // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 8. – С. 24 – 30.
12. Атаманчук Г. В. Методологічні проблеми сучасного державного управління / Г. Атаманчук // Вісн. УАДУ. – 2001. – № 3. – С. 9 – 12.
13. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) : учеб. пособие / Г. В. Атаманчук. – М. : Экономика, 2000. – 302 с.
14. Бакуменко В. Д. Теоретичні та організаційні засади державного управління : навч. посіб. / Бакуменко В. Д., Надолішній П. І. – Київ : Міленіум, 2003. – 256 с.
15. Бакуменко В. Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства: сучасні концепції реформування публічного управління / В. Бакуменко, С. Попов // Ефективність держ. упр. : зб. наук. пр. – 2015. – Вип. 43. – С. 21 – 28. – Режим доступу : file:///C:/Users/Admin/Desktop/Функції_публічної_служби/Бакуменко_ПУ.pdf.
16. Бакуменко В. Д. Підхід «новий державний менеджмент» / Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2: Методологія держ. упр. / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 451 – 453.
17. Бардачов Ю. М. Меритократія як механізм формування політико-управлінської еліти нової генерації в умовах перезавантаження української влади / Ю. М. Бардачов, І. П. Лопушинський // Теорія та практика держ. упр. і місц. самоврядування. – 2014. – № 1. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_3.
18. Баштанник В. В. Реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : автореф. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / Баштанник Віталій Володимирович ; НАДУ при Президентові України. – Київ, 2011. – 36 с.
19. Белл Д. Прихід постіндустріального суспільства / Деніел Белл // Сучасна зарубіжна соціальна філософія. Хрестоматія : навч. посіб. / упоряд. В. Лях. – Київ : Либідь, 1996. – С 194 – 251.
20. Белл Д. Сострадательная меритократия / Д. Белл, Ч. Ли // День. – 2013. – № 186. – С. 4.
21. Беляев А. А. Системология организации : учебник / Беляев А. А., Коротков Э. М. ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 182 с.

22. Беляев М. Механизм управления факторами развития современных экономических систем / Беляев М., Максимчук О. // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 11. – С. 19 – 24.
23. Бир С. Кибернетика и управление производством : пер. с англ. / С. Бир. – М. : Физматгиз, 1965. – 275 с.
24. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія / Ю. П. Битяк. – Харків : Право, 2005. – 304 с.
25. Біла Л. Р. Види державних посад: проблеми теорії та правового регулювання / Л. Р. Біла // Акт. пробл. держави і права : зб. наук. пр. – Одеса : Юрид. л-ра, 2007. – Вип. 35. – С. 124 – 131.
26. Білинська М. М. Духовно-ціннісна компонента магістерської підготовки в Національній академії державного управління при Президентові України: трансформаційний контент / М. М. Білинська // Акт. пробл. та перспективи розвитку публіч. управління в Україні : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. 11 жовт. 2012 р. / за ред. В. М. Огаренка, А. О. Монаска [та ін.]. – Запоріжжя : КПУ, 2012. – С. 510 – 514.
27. Богатирець В. Парадигми підготовки державно-управлінських кадрів у зарубіжних країнах як приклад для запозичення для України / Богатирець В. // Social-science: наук. журн. ун-та «Україна». – 2011. – № 3. – Режим доступу : www.social-science.com.ua/article/517.
28. Бородин Є. І. Гуманізація системи професійного навчання публічних службовців: сутність та напрями розвитку / Є. І. Бородин, Т. М. Тарасенко // Гуманізація публіч. служби в Україні: наук.-практ. засади : колект. моногр. / С. М. Сergyogin, Є. І. Бородин, Н. А. Липовська [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Сergyogina. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 253 с.
29. Боссарт Д. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу : [порівняльні дослідж.] / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : Міленіум, 2004. – 128 с.
30. Ботвінов Р. Спеціалізована державна служба: сутність та ознаки / Р. Ботвінов // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. ОРІДУ / [голов. ред. М.М. Іжа]. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 3(67). 144 с. – С. 103 – 107.
31. Ботвінов Р. Підходи до класифікації видів державної служби / Р. Ботвінов // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Сergyogin (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2016. – Вип. 3 (30). – С. 114 – 119.

32. Бріт О. Центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом / О. Бріт // *Акт. пробл. держави і права : зб. наук. пр. – Одеса : Юрид. л-ра, 2005. – Вип. 26. – С. 206 – 213.*
33. Бушуев С. Д. Управление проектами: Основы профессиональных знаний и системы оценки компетентности проктных менеджеров (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0) / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева. – Київ : ІРІДУМ, 2006. – 208 с.
34. Важность личностных компетенций [Електронний ресурс] – Режим доступа : <http://www.competencies.ru/joom/content/view/37/55/>.
35. Василькова В. В. Порядок и хаос в развитии социальных систем (синергетика и теория социальной самоорганизации) / В. В. Василькова. – СПб. : Лань, 1999. – 480 с.
36. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців : теорія, методологія, практика : монографія / К. О. Ващенко. – Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. – 416 с.
37. Ведущие компетенции руководителя [Електронний ресурс] – Режим доступа : <http://www.people-new.ru/articles/7>.
38. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя [Електронний ресурс] / Сергей Вещиков, Марк Пальчик, Кира Езерская. – Режим доступа : <http://www.vivakadry.com/47.htm>.
39. Вивчення та впровадження в Україні іноземного досвіду удосконалення діяльності органів влади : матеріали Х Міжнар. наук.-практ. конф., 25 листопада 2015 р. – Полтава : ПолтНТУ, 2015. – 220 с.
40. Войтович Р. В. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції / Р. В. Войтович // *Вісн. НАДУ. – 2013. – № 2. – С. 14 – 23.*
41. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно [Електронний ресурс] / Наталья Володина. – Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.
42. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудраф. – М. : Изд-во : НИРО, 2005. – 384 с.
43. Гвюдні Йоуганнессон [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://uk.wikipedia.org/wiki/Гвюдні_Йоуганнессон.
44. Готинян-Журавльова В. В. Системно-параметричний аналіз поняття «класифікація» / В. В. Готинян-Журавльова – Режим доступа : <http://www.sworld.com.ua/konfer33/1104.pdf>
45. Государственная служба (комплексный подход) : учеб. пособие / А. В. Оболонский, А. Г. Барабашев [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
46. Гуияр Франсис Ж. Преобразование организации : пер. с англ. / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли. – М. : Дело, 2000. – 376 с.

47. Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. В 4 т. Т. 4 / В. Даль. – М. : Рус. яз., 1994. – 779 с.
48. Делягин М. Власть, бизнес и население – три составляющих современного общества / М. Делягин // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 3. – С. 38 – 44.
49. Дерещ В. А. До питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади України // Адміністративне право України: стан і перспективи розвитку : зб. наук. пр. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 – 24 вересня 2011 р.) / ред. колегія : О. Андрійко (голова ред. кол.), В. Нагребельний, А. Пухтецька (відп. секр.), Л. Кисіль [та ін.]. – Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2011. – 600 с.
50. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : монографія / авт. кол. : В. Л. Федоренко (кер.) [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. Л. Федоренка. – Київ : Вид-во Ліра-К : НАДУ, 2016. – 524 с.
51. Державна служба : навч. посіб. / кол. авт. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Київ : СІК ГРУП УКРАЇНА, 2012. – 526 с.
52. Державна служба : підручник. У 2 т. Т. 1 / редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. – 372 с.
53. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації : наук. розробка / авт. кол. : Р. А. Науменко, Л. М. Гогіна, В. Д. Бакуменко [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2010. – 44 с.
54. Державна служба : навч. посіб. / за ред. С. М. Серьогіна, Д. І. Дзвінчука. – Івано-Франківськ : ІФТУНГ, 2012. – 542 с.
55. Державне управління та державна служба : слов.-довід. / уклад. О. Ю. Оболенський. – Київ : КНЕУ, 2005. – 480 с.
56. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми / кол. авт. ; за ред. В. М. Князева. – Київ : Вид-во НАДУ : Міленіум, 2003. – 320 с.
57. Деркач А. А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма / А. А. Деркач, Н. В. Кузьмина. – М. : Рос. акад. упр., 1993. – 124 с.
58. Дзюндзюк В. Б. Публічне адміністрування в Україні : навч. посіб. / В. Б. Дзюндзюк, Н. М. Мельтюхова, Н. В. Фоміцька [та ін.] ; [за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. – Харків : Магістр, 2011. – 304 с.

59. Дідок Ю. В. Парадигма / Дідок Ю. В. // *Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]*. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : *Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]*. – 2011. – С. 439.
60. Дружилов С. А. Профессиональная компетентность и профессионализм педагога: психологический подход / С. А. Дружилов // *Сибирь. Философия. Образование : науч.-публицист. альм.* – Новокузнецк : СО РАО : ИПК, 2005. – Вып. 8. – С. 26 – 44.
61. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Київ : Ін-Юре, 1999. – 244 с.
62. Дубенко С. Д. Державний службовець / Дубенко С. Д. // *Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]*. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : *Державна служба / наук.-ред. колегія С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]*. – 2011. – С. 115 – 116.
63. Елина И. Е. Компетентность как интегральная характеристика профессиональной деятельности государственных служащих : дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.13 / Елина Инна Евгеньевна ; РАГС при Президенте РФ. – М., 1999. – 201 с.
64. Емельянов А. Л. Типология уровней профессионализма государственного служащего [Электронный ресурс] / А. Л. Емельянов. – Режим доступа : <http://mmpk1.narod.ru/tugs.htm>.
65. *Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна*. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
66. *Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін.* – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : *Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]*. – 2011. – 524 с.
67. Ермаханова С. А. Теория модернизации: история и современность / Ермаханова С. А. // *Материалы науч.-практ. конф. «Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых» ИЭОПП СО РАН, 9 – 11 ноября 2004 г.* – Режим доступа : <http://www.econom.nsc.ru/ieie/SMU/conference/>

68. Європейський досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [та ін.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2007. – 76 с.
69. Жилин Д. М. Теория систем: опыт построения курса / Д. М. Жилин. – изд. 5-е, испр. – М. : Либроком, 2010. – 176 с.
70. Заброда Д. Г. Поняття державної антикорупційної політики / Д. Г. Заброда // Право і Безпека : наук. журн. – Харків : [б. в.], 2012. – № 2(44). – С. 98 – 105.
71. Загорський В. С. Концепція публік менеджменту: еволюція підходів до дослідження / Загорський В. С., Ліпенцев А. В. // Теорія державного управління в практиці державного управління : матеріали наук.-методолог. семінару в режимі відеоконференцз'язку, Київ – Дніпропетровськ – Львів – Одеса – Харків, 23 листоп. 2010 р. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського. – Київ : НАДУ, 2011. – С. 20 – 30.
72. Зеер Э. Ф. Психология профессий : учеб. пособие для студентов вузов / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд., переработ., дополнен. – М. : Академ. проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с. – («Gaudeamus»).
73. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. – Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.htm>.
74. Злобина Е. Личностная составляющая общественных изменений: социологический контекст / Е. Злобина // Социология: теория, методы, маркетинг. – 2003. – № 3. – С. 32 – 45.
75. Иванцов М. В. Менеджеризм как идеологический императив современного государственного управления / М. В. Иванцов // Социально-гуманитарные знания. – 2010. – № 6. – С. 331 – 336.
76. Инглегарт Р. Модернизация и постмодернизация / Р. Инглегарт // Новая индустриальная волна на Западе / под ред. В. Иноземцева. – М., 1999. – 268 с.
77. Индекс корупції CPI-2015 [Електронний ресурс] // Transparency International Україна. – Режим доступу : <https://ti-ukraine.org/research/index-koruptsiyi-cpi-2015/>.
78. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Сєрьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Сєрьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. – 245 с.

79. Казарян М. Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме [Электронный ресурс] / М. Ю. Казарян // 2-я международ. науч. интернет-конф. «Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности». – Режим доступа : <http://konfer.narod.ru/kazar.htm>.
80. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – Київ : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. – 390 с.
81. Катуржевская Т. Ю. Будущее – в наших руках / Катуржевская Т. Ю. // Философ. науки. – 2001. – № 1. – С. 43 – 54.
82. Ківалов С. В. Публічна служба в Україні : підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла-Тіунова. – Одеса : Фенікс, 2009. – 688 с.
83. Климов Е. А. Психология профессионального самоопределения : учеб. пособие / Е. А. Климов. – М. : Академия, 2004. – 304 с.
84. Ключевые компетенции [Электронный ресурс] // Marketopedia. – Режим доступа : <http://www.marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html>.
85. Князева Е. Н. Коэволюция: человек как соучастник коэволюционных процессов / Е. Н. Князева, С. П. Курдюмов // Устойчивое развитие. Наука и практика. – 2002. – № 1. – С. 5 – 18.
86. Князева Е. Н. Основания синергетики. Синергетическое мировидение / Е. Князева, С. Курдюмов. – М. : КомКнига, 2005. – 240 с.
87. Кодекс адміністративного судочинства // Відом. Верховної Ради України. – 2005. – № 35 – 36, 37. – Ст. 446.
88. Козак В. І. Феномен корупції : науковий погляд на реальний стан в Україні [Електронний ресурс] / В. І. Козак / Сайт Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_2/30.pdf.
89. Колесніков Б. П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : автореф. дис....канд. наук з держ.упр. : 25.00.03 / Колесніков Борис Петрович; Дніпроп. регіонал. інстит. держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2005. – 16 с.
90. Колодій А. Ф. Парадигми демократії / Колодій А. Ф. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 396 – 399.

91. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні / Ю. В. Конотопцева // Державне будівництво. – 2014. – № 2. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf>.
92. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 р. : ратифіков. Україною 18 жовт. 2006 р. // Відом. Верховної Ради України. – 2007. – № 49. – Ст. 2048.
93. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : із змінами. – Режим доступу : www.rada.gov.ua.
94. Конфуций. Луньей. Изречения / Конфуций ; сост., пер., предисл., коммент. И. Семененко. – М. : ТЕРРА – Книж. клуб, 2009. – 432 с.
95. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу : схвалена Указом Президента України від 5 берез. 2004 р. № 278/2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [hhttp://www.nads.gov.ua](http://www.nads.gov.ua).
96. Концепція адміністративної реформи в Україні. – Київ, 1998. – 61 с.
97. Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 квіт. 2014 р. № 333 // Офіц. вісн. України. – 2014 р. – № 30, ст. 831.
98. Концепція реформування Національної академії державного управління при Президентові України : затверджена Указом Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/ru/dokuments/14263.html?PrintVersion>.
99. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні : схвалена Указом Президента України від 20 лют. 2006 р. № 140 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
100. Концепція сучасної державної кадрової політики України / В. І. Луговий, А. М. Михненко, С. М. Серьогін. – Київ : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с.
101. Крисюк С. В. Державне управління освітою : навч. посіб. / С. В. Крисюк. – Київ : НАДУ, 2009. – 220 с.

102. Крупник А. С. Парадигма соціальна / Крупник А. С. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 423 – 426.
103. Крупник А. С. Парадигма / Крупник А. С., Чабанова Ю. В. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 423.
104. Крутов А. В. Теория развития: связь философского и междисциплинарного подходов и ее математический аспект / Крутов Александр Владимирович // Вестн. Перм. ун-та. Сер. «Философия. Психология. Социология». – Пермь, 2015. – Вып. 4(24). – С. 39 – 49.
105. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти : монографія / М. І. Лахижа. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. – 289 с.
106. Линдюк О. А. Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби / Олена Линдюк // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – № 4(31). – С. 118 – 122.
107. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія / О. А. Линдюк ; НАДУ. – Київ : НАДУ, 2016. – 316 с.
108. Липовська Н. А. Соціально-психологічний потенціал митників: діагностика та управління : монографія / Н. А. Липовська. – Дніпропетровськ : АМСУ, 2005. – 225 с.
109. Липовська Н. А. Модель інституціонального розвитку державної служби України / Н. Липовська // Часопис Хмельн. ун-ту упр. та права. – Хмельницький, 2008. – № 4. – С. 368 – 371.
110. Липовська Н. А. Особливості інституціалізації державної служби як соціального адміністративного інституту реалізації функцій держави / Наталія Липовська // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. – Вип. 1(11). – С. 142 – 152.
111. Лозниця В. С. Психологія менеджменту : навч. посіб. / В. С. Лозниця. – Київ : ЕксОб, 2000. – 512 с.

112. Лопатин В. Н. О системном подходе в антикоррупционной политике / Лопатин В. Н. // Государство и право. – 2001. – № 7. – С. 23 – 35.
113. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Київ : Атіка, 2003. – 160 с.
114. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Київ : Атіка, 2003. – 574 с.
115. Малый экономический глоссарий [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vocable.ru/dictionary/660/word/%CA%EE%EC%EF%E5%F2%E5%ED%F6%E8%E8>.
116. Мамонова В. В. Принципи та закони управління як складова методології управління територіальним розвитком / Валентина Мамонова // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1(23). – С. 101 – 107.
117. Мандзій Л. С. Політична еліта: історія та теорія : навч. посіб. / Л. С. Мандзій, О. Ю. Дацаківська. – Львів : Видавн. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2009. – 354 с.
118. Манхейм К. Избранное: Социология культуры / Карл Манхейм. – М. ; СПб. : Унив. кн., 2000. – 501 с. – (Книга света).
119. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова. – М. : Знание, 1996. – 306 с.
120. Маркова А. К. Становление и развитие профессионала в ходе обучения. Профориентация. Профессиональное образование, профессиональное обучение [Электронный ресурс] / А. К. Маркова. – Режим доступа : <http://psychological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123>.
121. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития / Л. Г. Мельник. – Сумы : Унив. кн., 2003. – 288 с.
122. Мельников О. Ф. Парадигми фахової підготовки державних службовців: монографія / О. Ф. Мельников. – Харків : Магістр, 2007. – 424 с.
123. Мильнер Б. З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б. З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 2. – С. 8 – 16.
124. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг ; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.
125. Мовчун О. Г. Службові відносини в адміністративному праві / Мовчун Олег Геннадійович // GOAL. – 2015. – Режим доступу : <http://goal-int.org/sluzhbovi-vidnosini-v-administrativnomu-pravi>.

126. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2013. – 120 с.
127. Монастирський Г. Л. Теорія організацій / Г. Л. Монастирський. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/334-teorya-organzats-monastirskiy-gl.html>.
128. Москаленко С. О. Держава / Москаленко С. О. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 134 – 136.
129. Мюнх Р. Социальная интеграция в открытых пространствах / Мюнх Р. // Философ. науки. – 2004. – № 2. – С. 30 – 58.
130. Надолішній П. І. Парадигма синергетична в державному управлінні / Надолішній П. І. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 440 – 442.
131. Настольная книга государственного служащего / отв. ред. В. И. Шкагулла. – М. : Изд-во Экономика, 1999. – 678 с.
132. Науменко О. М. Меритократія як механізм формування політико-управлінської еліти України [Електронний ресурс] / Науменко Ольга Михайлівна. – Режим доступу : <http://int-konf.org/konf062013/386-naumenko-o-m-meritokratya-yak-mehanzm-formuvannya-politiko-upravlnskoyi-elti-ukrayini.html>.
133. Нечипоренко С. І. Проходження служби в органах прокуратури як різновид публічної служби / С. І. Нечипоренко // Акт. пробл. держави і права : зб. наук. пр. – Одеса : Юрид. літ., 2010. – Вип. 56. – С. 18 – 23.
134. Нижник Н. Р. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах / Нижник Н. Р., Муза О. В. // Право України. – Київ : Право України, 2016. – № 9. – С. 9 – 16.
135. Новая философская энциклопедия : в 4 т. / Ин-т философии РАН ; Нац. обществ.-науч. фонд ; пред. науч.-ред. совета В. С. Степин. – 2-е изд., исправл. и дополн. – М. : Мысль, 2010. – Режим доступа : <http://iphras.ru/elib/1936.html>.

136. Новий тлумачний словник української мови : 42 000 сл. У 4 т. Т. 2. Ж – ОБД / уклад. : В. Яременко, О. Сліпушко. – Київ : Аконті, 1998. – 910 с. – (Сер. «Нові словники»).
137. Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції : матеріали круглого столу за міжнар. участю (м. Київ, 5 груд. 2014 р.) / за заг. ред. : Ю. В. Ковбасюка, В. Ф. Федоренка. – Київ : Ліра-К, 2014. – 162 с.
138. Номоконов В. А. Проблемы формирования антикоррупционной политики в России / В. А. Номоконов // Гос. политика противодействия коррупции и теневой экономике в России : материалы Всерос. науч. конф. (Москва, 6 июня 2007 г.). – М. : Науч. эксперт, 2007. – С. 534 – 548.
139. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. – Київ : КНЕУ, 2006. – 468 с.
140. Олуйко В. М. Концептуальні питання інституційної організації державної служби в Україні / В. М. Олуйко // Менеджер. – 2005. – № 1(31). – С. 58 – 63.
141. Оніщенко Н. М. До питання про дослідження сутності інституту юридичної відповідальності / Н. М. Оніщенко, С. О. Сунєгін // Держава і право : зб. наук. пр. Юрид. і політ. науки / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. – Київ : [б. в.], 2014. – Вип. 65. – С. 3 – 9.
142. Онуфрієнко О. В. Діалектика взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства в контексті теорії публічного адміністрування [Електронний ресурс] / О. Онуфрієнко // Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 1(13). – Режим доступу : [http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2015-01\(13\)/index.html](http://www.dbuara.dp.ua/zbirnik/2015-01(13)/index.html).
143. Онуфрієнко О. В. Порівняльний аналіз підходів до класифікації форм взаємодії держави і громадянського суспільства / О. В. Онуфрієнко // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 4(27). – С. 60 – 70.
144. Онуфрієнко О. В. Сучасні підходи до класифікації правових систем: порівняльний аналіз / О. В. Онуфрієнко // Вісн. Луган. держ. ун-ту внутрішніх справ ім. Е. О. Дідоренка. – 2013. – № 3. – С. 32 – 44.
145. Опитування Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://razumkov.org.ua/ukr/poll.php?poll_id=368.

146. Організація державної служби в Україні: теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фуртатова. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с.
147. Пазенок В. Синергетика в контексті становлення нової світоглядної парадигми / В. Пазенок // Вища освіта України. – 2003. – № 3. – С. 21 – 27.
148. Панарин А. С. Политология / А. С. Панарин. – М. : Проспект, 1999. – 448 с.
149. Пахомова Т. І. Модернізація системи державної служби: сучасний вимір / Т. І. Пахомова // Акт. проблеми держ. упр., педагогіки та психології. – 2011. – № 1(4). – С. 22 – 28.
150. Пахомова Т. І. Використання системної методології на сучасному етапі розвитку державного управління / Т. І. Пахомова // Акт. проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 2(26). – С. 194 – 202.
151. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби у період суспільних реформ : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Пахомова Тетяна Іванівна ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – К., 2007. – 415 с.
152. Петренко О. С. Публічна служба / Петренко О. С., Антонова О. В. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 375 – 377.
153. Петришин А. В. Государственная служба. Историко-теоретические предпосылки, сравнительно-правовой и логико-понятийный анализ : монографія / А. В. Петришин. – Харьков : Факт, 1998. – 168 с.
154. Петришин О. Державна служба в Україні: особливості загальної теорії / О. Петришин // Вісн. Акад. правових наук України. – 2001. – № 2(25). – С. 34 – 41.
155. Письменний І. В. Види державної служби: теоретична полеміка / Ігор Письменний, Наталія Липовська // Держ. упр. та місц. самоврядування : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. – Вип. 4(27). – С. 200 – 209.
156. Письменний І. В. Синергетичний потенціал публічного управління в умовах суспільних трансформацій : монографія / І. В. Письменний. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 272 с.

157. Питання реформування Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 9 груд. 2011 р. № 1110/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/ru/dokuments/14263.html?PrintVersion>.
158. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 р. № 769/2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/13815.html>.
159. Пірен М. Політична еліта та проблеми політичної елітизації українського суспільства / М. Пірен // Вісн. НАДУ. – 2001. – № 1. – С. 125 – 139 .
160. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / [А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк [та ін.] ; за заг. ред. Т. Мотренка]. – Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. – 396 с.
161. Платон. Держава / Платон ; пер. з давньогр. Д. Коваль. – Київ : Основи, 2000. – 355 с.
162. Політичний словник / за ред. В. К. Врублевського, Л. М. Кравчука, А. В. Кудрицького. – 4-е вид., переробл. і доповн. – Київ : Голов. ред. УРЕ, 1987. – 876 с.
163. Положення про порядок проходження служби цивільного захисту особами рядового і начальницького складу та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2013 № 593. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/593-2013-%D0%BF>.
164. Попок И. Компетенции – кто они? [Электронный ресурс] / И. Попок. – Режим доступа : <http://pr-rost-blogs.livejournal.com/50492.html>.
165. Поппер К. Открытое общество и его враги : пер. с англ. В 2 т. Т. 1 / К. Поппер. – М. : Культура. инициатива, 1992. – 446 с.
166. Пригожин А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожин. – М. : Интерфакс, 1995. – 296 с.
167. Прісняков В. Ф. Виклики сучасності: Математичні моделі. Оптимальні вирішення / В. Ф. Прісняков. – Дніпропетровськ : Вид-во ДНУ, 2007. – 211 с.

168. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 верес. 2012 р. № 5203-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
169. Про вивчення та узагальнення практики розгляду адміністративними судами спорів з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби : аналіт. довідка Вищого адміністративного суду України від 1 лют. 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0006760-09>.
170. Про військовий обов'язок і військову службу : Закон України від 25 берез. 1992 р. № 2232-XII (в редакції від 03.03.2016). – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2232-12>.
171. Про демократичний цивільний контроль над Воєнною організацією і правоохоронними органами держави : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 975-IV. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/975-15>.
172. Про державний захист працівників суду і правоохоронних органів : Закон України від 23 груд. 1993 р. № 3781-XII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3781-12>.
173. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-XII // Вісн. держ. служби України. – 1993. – № 1. – С. 9 – 28.
174. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
175. Про деякі питання Національної академії державного управління при Президентові України : Указ Президента України від 31 серп. 2016 р. № 375/2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
176. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1700-VII (із останніми змінами від 15 бер. 2016 р.). – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/1700-18>.
177. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (антикорупційна стратегія) на 2014 – 2017 роки : Закон України від 14 жовт. 2014 р. № 1699-VII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1699-18/page>.
178. Про затвердження Положення про Національне агентство з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовт. 2014 р. № 500. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/>.

179. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 7 жовт. 2010 р. № 2591-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
180. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України : Указ Президента України від 21 берез. 2000 р. // Офіц. вісн. України. – 2000. – № 12. – Ст. 451.
181. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>.
182. Про Національну поліцію : Закон України від 2 лип. 2015 р. № 580-VIII. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/580-19>.
183. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України від 9 груд. 2010 р. № 1085 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>.
184. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 черв. 2003 р. № 964-IV. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/964-15>.
185. Про очищення влади : Закон України від 16 верес. 2014 р. № 1682 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.
186. Про Програму розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. – Режим доступу : <http://portal.rada.gov.ua/>.
187. Про Службу безпеки України : Закон України від 25.03.1992 № 2229-XII СБУ. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>.
188. Про службу в органах місцевого самоврядування : пропозиції до Закону України від 1 лист. 2016 р. № 1707-VIII, текст до другого читання від 28 лист. 2016 р. – Режим доступу : http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54569.
189. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-III. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
190. Про службу в органах місцевого самоврядування : проект Закону України від 30 берез. 2015 р. № 2489 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>.

191. Про стратегію державної кадрової політики на 2012 – 2016 роки : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
192. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні : Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. // Вісн. держ. служби України. – 2000. – № 1. – С. 6 – 13.
193. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua>.
194. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 2 черв. 2016 р. № 1402-VIII. – Ст. 57 – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1402-19>.
195. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 берез. 2015 р. № 227-р. – Режим доступу : www.zakon.rada.gov.ua.
196. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
197. Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (15 квітня 2016., м. Львів). – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. – 324 с.
198. Профессиональные компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.smart-edu.com/index.php/professionalnye-kompetentsii/professionalnye-kompetentsii.html>.
199. Публічна адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг. ред. А. В. Толстоухова, Н. Р. Нижник, Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : Монолит, 2010. – 400 с.
200. Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху : зб. наук. пр. Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. – Харків : Магістр, 2016. – 512 с.
201. Публічне управління: стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квітня 2015 р. – Харків : Магістр, 2015. – 400 с.
202. Пухкал О. Г. Модернізація системи державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / Пухкал О. Г. – Київ, 2011. – 36 с.

203. Разработчик тестов для конкурса в Верховный Суд утверждает, что не проверял кандидатов на «лояльность работодателю» // Гордон, 23.10.2017. – Режим доступа : <http://gordonua.com/news/politics/razrabotchik-testov-dlya-konkursa-v-verhovnyy-sud-utverzhaet-chto-ne-proveryal-kandidatov-na-lojalnost-rabotodatellyu-210708.html>.
204. Ралдугін Є. О. Парадигма управління / Ралдугін Є. О. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 444 – 446.
205. Рачинський А. П. Управління персоналом в органах державної влади, органах місцевого самоврядування : навч. посіб. / А. П. Рачинський. – Київ : НАДУ, 2008. – 64 с.
206. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості : навч. посіб. / В. В. Рибалка. – Київ : ІЗМН, 1996. – 286 с.
207. Ріктор Т. Технології пошуку та відбору майбутньої управлінської еліти держави / Т. Ріктор // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 56 – 62.
208. Розвиток системи підготовки та атестації кадрів вищої кваліфікації у сфері державного управління України : зб. інформ.-аналіт. матеріалів. У 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. В. В. Толкованова, Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2012. – 140 с.
209. Розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації – запорука професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад [Електронний ресурс] – Режим доступа : <http://obolon.kievcity.gov.ua/content/rozvytok-ta-modernizaciya-systemy-navchannya-ta-pidvyshchennya-kvalifikacii--zaporuka-profesijnoi-kompetentnosti-derzhavnyh-sluzhbovciv-posadovyh-osib-miscevogo-samovryaduvannya/>
210. Романов В. Л. Креативные аспекты социального управления / В. Л. Романов // Синергетика и социальное управление. – М. : РАГС, 1998. – 248 с.
211. Романов В. Л. Управление и самоорганизация в процессе административной реформы / В. Л. Романов. – Режим доступа : spkurdyumov.narod.ru.
212. Рудакевич М. І. Засади морально-правового регулювання поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави та органів місцевого самоврядування / М. І. Рудакевич // Теорія та практика держ. служби : матеріали наук.-практ. конф., Дніпропетровськ, 19 – 20 верес. 2008 р. / за заг. ред. С. М. Сєрьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. – С. 84 – 86.

213. Савісько С. В. Характеристика ціннісно-сміслової парадигми державної служби України в системі суспільних цінностей / С. В. Савісько // Зб. наук. пр. Нац. акад. держ. упр. – Київ : Вид-во НАДУ, 2013. – № 2. – С. 28 – 42.
214. Саламатин А. Ю. Постмодернізація государства: общие закономерности и особенности осуществления в странах евросоюза / А. Ю. Саламатин, А. Е. Сиушкин // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2011. – № 2(18). – С. 18 – 25.
215. Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития [Электронный ресурс] / Сартакова Елена Михайловна // Журн. науч. публикаций аспирантов и докторантов. – Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>.
216. Седов Е. Информационно-энтропийные свойства социальных систем / Е. Седов // Обществ. науки и современность. – 1993. – № 5. – С. 24 – 41.
217. Сergygin S. M. Державний службовець у відносинах між владою і суспільством : монографія / С. М. Сergygin. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2003. – 456 с.
218. Сergygin S. M. Визначення принципів та сутності інтегрованого інституту публічної служби / С. М. Сergygin // Вісн. НАДУ. – 2007. – № 3. – С. 25 – 35.
219. Сergygin S. M. Принцип компетентності державних службовців / Сergygin S. M. // Правові аспекти публічного управління: теорія та практика : матер. наук.-практ. конф. 11 груд. 2014 р., м. Дніпропетровськ / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. – С. 8 – 10.
220. Синергетичні засади державного управління в умовах реформ : монографія / С. М. Сergygin, І. В. Письменний, І. І. Хожило [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Сergygina. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 194 с.
221. Скулиш Є. Антикорупційна політика держави та її вплив на розвиток суспільства / Євген Скулиш // Вісн. Нац. акад. прокуратури України. – Київ : [б. в.], 2011. – № 2. – С. 22 – 28.
222. Совгиря О. Закон України «Про центральні органи виконавчої влади: перспективи вдосконалення змісту» / О. Совгиря // Юрид. вісн. України. – 2011. – № 17(825). – С. 7.

223. Сороко В. В. Функції публічної служби / Сороко В. В. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 480 – 483.
224. Старилов Ю. Н. Служебное право / Ю. Старилов. – М. : Изд-во БЕК, 1996. – 698 с.
225. Стратегія реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua>.
226. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. – К. : НАДУ, 2013. – 52 с.
227. Сучасні проблеми управління: діалектика централізації та децентралізації : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 10 грудня 2015 р.) / уклад. : А. А. Мельниченко, І. В. Виселко. – Київ : Інтерсервіс, 2015. – 188 с.
228. Теория организации : учебник / под общ. ред. Г. В. Атаманчука. – М. : Изд-во РАГС, 2007. – 456 с.
229. Толстой Л. Н. Об истине, жизни и поведении / Л. Н. Толстой. – М. : Эксмо, 2006. – 992 с.
230. Тоффлер О. Адаптивная корпорация [Электронный ресурс] / Олвин Тоффлер. – Режим доступа : <http://filosof.historic.ru/books/item/f00/s00/z0000265>.
231. Туленков М. В. Нова парадигма державного управління / Туленков М. В. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 412.
232. Уёмов А. И. Системный подход и общая теория систем / А. И. Уёмов. – М.: Мысль, 1978. – 272с.
233. Уёмов А. И. Философское значение атрибутивных общесистемных параметров / Уёмов А. И. Лабутина Н. В. // Вопр. философии. – 2003. – № 2. – С. 77 – 89.
234. Україна і Європейський Союз: шляхи та напрями зближення і співпраці : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. У 2 ч. Ч.1 / за наук. ред. Я. Й. Малика. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – 376 с.

235. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., переработ. и дополн. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
236. Фаткин Л. Утопии, мифы и иллюзии менеджмента / Л. Фаткин // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 5. – С. 92 – 96.
237. Федотова В. Г. Типология модернизаций и способов их изучения / Федотова В. Г. // Вопр. философии. – 2000. – № 4. – С. 3 – 27.
238. Философская энциклопедия. В 5 т. Т. 2 / под ред. Ф. В. Константинова. – М. : Совет. энцикл., 1960. – 576 с.
239. Философский энциклопедический словарь / под. ред. А. М. Прохорова. – М. : Совет. Энцикл., 1983. – 840 с.
240. Фукуяма Ф. Конец истории и последний человек / Ф. Фукуяма. – М. : АСТ, 2007. – 588 с.
241. Хайек фон Ф. А. Пагубная самонадеянность. Ошибки социализма / Фридрих Август фон Хайек ; пер. с англ. Е. Осиновой. – М. : Новости : Catallaxu, 1992. – 304 с.
242. Хартанович К. В. Экономические функции института государственной службы и профессиональная подготовка кадров для их реализации / К. В. Хартанович // Ежегодник – 97: Государственная служба России : науч. труды. – М., 1997. – С. 97 – 115.
243. Хуторский А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения / А. В. Хуторский. – М. : Изд-во МГУ, 2003. – 416 с.
244. Цергой Т. А. Особенности становления личностных компонентов профессионализма в условиях ситуативной заданности выбора сферы профессиональной деятельности : автореф. дисс. ... канд. психол. наук : 19.00.01 / Цергой Тереза Александровна ; ГОУ ВПО «Кубанский гос. ун-т». – Краснодар, 2008. – 23 с.
245. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів : монографія / М. І. Цуркан. – Харків : Право, 2010. — 216 с.
246. Шаров Ю. П. Сучасна парадигма суспільного управління і стратегічне мислення державних службовців / Ю. П. Шаров // Вісн. держ. служби України. – 2001.– № 1. – С. 60 – 68.
247. Шевченко М. М. Парадигми війни / Шевченко М. М. // Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 426 – 427.

248. Шевченко М. М. Парадигми геополітики / Шевченко М. М. // *Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 427 – 430.*
249. Шевченко М. М. Парадигми міжнародних відносин / Шевченко М. М. // *Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. кол. : В. М. Князев (співголова), І. В. Розпутенко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 430 – 431.*
250. Шпітун І. І. Науково-світоглядні аспекти феномена «державна служба» / І. І. Шпітун // *Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – Вип. 2(2). – Режим доступу : <http://192.168.10.2/zbirnik/2009-02/09siifds.pdf>.*
251. Штомпка П. Социология социальных изменений / Штомпка П. ; пер. с англ. под ред. В. А. Ядова. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
252. Шумляева І. Д. Служба в органах місцевого самоврядування / Шумляева І. Д. // *Енцикл. держ. упр. : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України ; наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2011. – Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. кол. : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) [та ін.]. – 2011. – С. 415 – 417.*
253. Ченцов В. В. Механізми державного управління митною справою : монографія / В. В. Ченцов. – Д. : АМСУ, 2012. – 473 с.
254. Юдин Э. Г. Методология науки. Системность. Деятельность / Э. Г. Юдин. – М. : Эдиториал УРСС, 1997. – 444 с.
255. Янг М. Возвышение меритократии / М. Янг // *Утопия и утопическое мышление: антология зарубежной литературы : пер. с разн. яз. ; сост., общ. ред. и предисл. В. А. Чаликовой. – М. : Прогресс, 1991. – С. 317 – 346.*
256. Apter D. The Politics of Modernization / David E. Apter. – Chicago and London : The University of Chicago Press, 1965. – 481 p.
257. Bertalanffy L. von. General System Theory Foundations, Development, Applications / Bertalanffy L. von. – N.Y. : Braziller, 1968. – 263 p.
258. Dahrendorf R. Reflections on the Revolution in Europe / R. Dahrendorf. – London : Chatto & Windus, 1990. – 154 p.

259. Demmke Ch. *Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process* / Ch. Demmke, D. Bossaert. – Maastricht: European Institute of Public Administration, 2003. – 107 p.
260. Demmke Ch. *Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service* / Demmke Ch. // EIPASCOPE. – 2010. – № 2. – P. 5 – 11. – Access mode : http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf.
261. Demmke Ch. *European Civil Services Between Tradition and reform* / Ch. Demmke. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2004. – 202 p.
262. Giddens A. *Runaway World. How Globalization is Reshaping our Lives* / A. Giddens. – London : Routledge, 2002. – 124 p.
263. Giddens A. *The Third Way and its Critics* / A. Giddens. – Cambridge : Polity, 2000. – 200 p.
264. *Government at a Glance*. – Paris : Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), 2009. – Access mode : <http://www.oecd.org/gov/43926778.pdf>.
265. Hayes C. *Twilight of the elites: America after meritocracy* / Christopher Hayes. – New York : Crown Publishing, 2012. – 292 p.
266. Holton R. *Problems of crisis and normalcy in the contemporary world* / R. Holton // *Rethinking Progress* / J. Alexander and P. Sztompka (eds). – Boston : Unwin Hyman, 1990. – P. 39 – 52.
267. Mastenbroek E. *De postmoderne overheid: Wens of werkelijkheid?* / E. Mastenbroek // *Bestuurswetenschappen*. – 2003. – Vol. 57, issue 2. – P. 153 – 171.
268. McNamee S. J. *The Meritocracy Myth* (Electronic resource) / Stephen J. McNamee, Robert K. Miller, Jr. // *Sociation Today* / ed. George H. Conklin ; University of North Carolina at Wilmington. – 2004. – Vol. 2, № 1. – Access mode : <http://www.ncsociology.org/sociationtoday/v21/merit.htm>.
269. Pollitt Ch. *Public Management Reform: A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* / Ch. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford : Oxford University press, 2011.– 3rd ed. – 352 p.
270. *Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame* / ROI, Dutch Institute for Public Administration. – The Hague : Centre for Public Leadership, 2004. – 215 p.
271. Ziller J. *Administrations comparées. Les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze* / J. Ziller. – Paris : Montchrestien, 1993. – 511 p.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

АКИМОВ Олександр Олександрович, канд. наук з держ. упр.
АНТОНОВА Ольга Валеріївна, канд. наук з держ. упр., доц.
БОРОДІН Євген Іванович, д-р і. наук, проф.
БОТВІНОВ Ростислав Геннадійович, канд. юрид. наук
ВАЩЕНКО Костянтин Олександрович, д-р політ. наук
ГОНЧАРУК Наталія Трохимівна, д-р наук з держ. упр., проф.
КВІТКА Сергій Андрійович, канд. філос. наук, доц.
КРИНИЧНА Ірина Петрівна, д-р наук з держ. упр., доц.
ЛИПОВСЬКА Наталія Анатоліївна, д-р наук з держ. упр., проф.
МОГИЛЬНИЙ Сергій Аркадійович, канд. філос. наук, доц.
ОНУФРІЄНКО Олександр Володимирович, канд. юрид. наук, доц.
ПИСЬМЕННИЙ Ігор Володимирович, д-р наук з держ. упр., проф.
ПРУДИУС Леся Василівна, канд. наук з держ. упр.
СЕРЬОГІН Сергій Михайлович, д-р наук з держ. упр., проф.
СЕРЬОГІН Сергій Сергійович, канд. наук з держ. упр.
СОРОКІНА Наталія Григорівна, канд. наук з держ. упр., доц.
ТАРАСЕНКО Тетяна Миколаївна, канд. наук з держ. упр., доц.
ШПЕКТОРЕНКО Ігор Валентинович, д-р наук з держ. упр., проф.
ШПІТУН Іван Іванович, канд. філос. наук, доцент

Наукове видання

**ПУБЛІЧНА СЛУЖБА:
СИСТЕМНА ПАРАДИГМА**

Колективна монографія

Підписано до друку 17.11.17. Формат 60х84/16.

Папір офсетний. Друк офсетний.

Ум.-друк. арк. 14,88 Обл.-вид. арк. 15,19.

Тираж 200 прим.

Зам. № 147

Національна академія державного управління при Президентіві України
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 1743 від 06.04.2004

Надруковано Видавництво «Грані»
49000, Дніпро, вул. Святослава Хороброго 25
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру ДК № 2131 від 23.02.2005