



DOI <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-170-179>

UDC 35.08

Охотникова Ольга Володимирівна,
аспірант кафедри публічного адміні-
стрування, Міжрегіональна Академія
управління персоналом, 03039, м. Київ,
вул. Фрометівська, 2, тел.: (044) 264 52
54, e-mail: kkkkg@ukr.net

ORCID 0000-0001-8846-4106

Охотникова Ольга Владимировна,
аспірант кафедри публічного админи-
стрування, Межрегиональная Ака-
демия управления персоналом, 03039,
г. Киев, ул. Фрометовская, 2, тел. : (044)
264 52 54, e-mail: kkkkg@ukr.net

ORCID 0000-0001-8846-4106

Okhotnykova Olga Volodymyrivna,
postgraduate student of the Department
of Public Administration, Interregional

Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Str. Frometivska, 2, tel. : (044) 264 52 54,
e-mail: kkkkg@ukr.net

ORCID 0000-0001-8846-4106

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕЛІТИ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ІСПИТІВ: МЕРИТОКРАТИЧНИЙ ПІДХІД

Анотація. Розглянуто різні системи відбору на посади державного управління. Проаналізовано досвід відбору кадрів на публічну службу у Франції, Сінгапурі, Японії, Китаї. Система іспитів не дає можливості всебічно проаналізувати здатності та навички майбутнього фахівця. Так, поза увагою залишаються комунікативні здібності, а також психологічні особливості майбутнього управлінця. Таким чином, система формування управлінської еліти за меритократичним принципом має проходити кілька етапів. Перший етап — це тестування до початку навчання у вищому навчальному закладі, з метою виявлення психологічних особливостей майбутнього фахівця, а також його здатності до аналітичного мислення та управління. Наступний етап — це підготовка фахівця з урахуванням потреб суспільства в певних знаннях (економіка, державне управління, міжнародні відносини, знання з історії, психології, соціології, правознавства, знання європейського та світового законодавства). Третій етап — це тесту-

вання та проходження іспиту фахівцем з метою визначення його знань, а також рівня його можливостей. Якщо фахівець має оцінки нижчі за середню — йому рекомендовано або пройти повторне навчання або працювати у приватному секторі економіки. При успішному складанні випускних іспитів (які є іспитами на здібності майбутнього управлінця) його рекомендують на призначення на певні посади.

Ключові слова: публічне управління, меритократія, меритократичний принцип, відбір кадрів, іспити при відборі кадрів у системі публічного управління, управлінські кадри.

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭЛИТЫ ЧЕРЕЗ СИСТЕМУ ЭКЗАМЕНОВ: МЕРИТОКРАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Аннотация. Рассмотрены различные системы отбора на должности государственного управления. Проанализирован опыт отбора кадров на публичную службу во Франции, Сингапуре, Японии, Китае. Система экзаменов не дает возможности всесторонне проанализировать способности и навыки будущего специалиста. Так, без внимания остаются коммуникативные способности, а также психологические особенности будущего управленца. Таким образом, система формирования управленческой элиты по меритократическому принципу должна проходить несколько этапов. Первый этап — это тестирование до начала обучения в высшем учебном заведении, с целью выявления психологических особенностей будущего специалиста, а также способности его к аналитическому мышлению и управлению. Следующий этап — это подготовка специалиста с учетом потребностей общества в определенных знаниях (экономика, государственное управление, международные отношения, знания по истории, психологии, социологии, правоведения, знания европейского и мирового законодательства). Третий этап — это тестирование и прохождение экзамена специалистом с целью определения его знаний, а также уровня его возможностей. Если специалист имеет оценки ниже среднего — ему рекомендовано или пройти повторное обучение, или работать в частном секторе экономики. При успешной сдаче выпускных экзаменов (которые являются экзаменами на способности будущего управленца) его рекомендуют на назначение на определенные должности.

Ключевые слова: публичное управление, меритократия, меритократический принцип, отбор кадров, экзамены при отборе кадров в системе публичного управления, управленческие кадры.

FORMATION OF MANAGERIAL ELITE THROUGH EXAMINATION SYSTEM: MERITOCRATIC APPROACH

Annotation. The article analyzed different systems of selection through examinations for public administration. The analysis of the selection of personnel for public service in France, Singapore, Japan, and China has been analyzed. The system of exams does not allow us to comprehensively analyze the skills and

abilities of a future specialist. So, attention is paid to communicative abilities, as well as psychological peculiarities of the future manager. In our opinion, the system of exams does not allow us to comprehensively analyze the skills and abilities of a future specialist. So, attention is paid to communicative abilities, as well as psychological peculiarities of the future manager. The system of forming a management elite meritocratic principle must take several stages. The first stage is testing prior to studying at a higher educational institution, in order to identify the psychological features of a future specialist, as well as his ability to think and control analytically. The next stage is the preparation of a specialist taking into account the needs of the society in certain knowledge (economics, public administration, international relations, knowledge in history, psychology, sociology, jurisprudence, knowledge of European and world law). The third stage is the testing and passing of the exam in order to determine whether a specialist has mastered the knowledge, and also to determine the level of its capabilities. If a specialist has ratings below average – he is recommended to either retrain or work in the private sector. When successful completion of final examinations (which are exams on the ability of the future manager), it is recommended for appointment to certain positions.

Keywords: public administration, meritocracy, meritocratic principle, selection of personnel, examinations in the selection of personnel in the system of public administration, management personnel.

Постановка проблеми. Кадри в системі публічного управління відіграють ключову роль: саме фахівці приймають, реалізують державно-управлінське рішення, і від їх потенціалу залежить розвиток самої системи публічного управління, якість, результативність державно-управлінських реформ.

На сьогодні існує проблема у забезпеченні об'єктивності, результативності та якості проведення конкурсних процедур для публічних службовців, визначення професійно важливих якостей та здібностей.

Тому, тема, що аналізується у статті, є актуальною та спрямована на систематизацію підходів до проблеми проведення іспитів як основи меритократичного принципу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам формування якісного та професійного кадрового складу системи публічного управління, відбору кадрів, оцінювання персоналу, проведення тестів, оцінювання особистісних якостей управлінців, формування кадрового потенціалу системи публічного управління присвячені роботи таких вітчизняних науковців: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Ю. Битяка, Т. Василевської, Н. Гончарук, В. Лугового, В. Малиновський, Р. Науменко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Олуйко, Є. Охотський, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Пахомової, О. Радченка, А. Рачинський, А. Сіцинський, І. Сурай, О. Турчинов, С. Хаджирадєва, О. Якубовський та ін.

Разом з тим, системні дослідження теоретичних підходів до формування управлінської еліти через систему іспитів за меритократичним принципом відсутні.

Мета статті — проаналізувати теоретичні підходи до формування управлінської еліти через систему іспитів за меритократичним принципом.

Виклад основного матеріалу. Система формування управлінських кадрів — управлінської еліти — за допомогою визначення талантів та професійних навичок має давню історію. Ще в Китаї при імператорі У-Ді (141–87 р.р. до н. е.) були запроваджені іспити, за якими обиралися фахівці, які будуть служити імператору. У період правління Східної Хані (25–220 рр. н. е.) іспити на здібності використовувалися для перевірки компетентності кандидатів в окремих галузях, таких як контроль за повеннями й зовнішня політика, й Імператорський університет розширив свій вплив аж до визначення складу чиновництва [1, с. 88].

Меритократичний принцип формування управлінської еліти не втратив своєї актуальності і понині.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” [3], “Про службу в органах місцевого самоврядування” [4] на посади категорії А (управлінці) призначаються особи, які пройшли три етапи відбору — тестування, ситуативні завдання та співбесіда.

Водночас, зазначені етапи не дають можливості відібрати талановитих інноваційних лідерів. На сьогодні актуалізується питання забезпечення меритократичного підходу до фор-

мування управлінської еліти, визначення ефективних та результативних підходів в оцінюванні кадрів системи публічного управління.

Слід констатувати, що Національна школа управління у Франції (ЕНА) — заклад безпосередньо призначений для реалізації принципу меритократії. Діяльність ЕНА спрямована на відбір інтелектуальної політичної еліти країни незалежно від соціального походження та підготовку її до державної служби. Зарахування до ЕНА побудована на жорсткому відборі через іспити. Кандидати мають скласти п’ять письмових іспитів: цивільне право, економіку, загальні знання, комплект документів з європейського права й публічної політики або з громадянського права й соціальної політики, а п’ятий іспит обирають самі кандидати з дисциплін у діапазоні від математики до мови. Наступний етап — складання п’яти усних іспитів — державні фінанси, міжнародна політика, європейські або соціальні питання, іноземна мова та сорокап’ятихвилинний “Великий усний іспит”, відкритий для громадськості, під час якого можуть бути поставлені будь-які питання, включно із запитаннями особистого характеру. Наступний етап випробувань — випробування спортивного характеру [6, с. 67–68].

Після навчання в ЕНА випускники ранжуються за своїми навчальними показниками їм гарантується робота в системі публічного управління.

Таким чином ЕНА формує ерудитів, які можуть бути професіоналами в державному управлінні, політиці,

бізнесі. Такі фахівці вміють вирішувати проблеми в системі управління, опановують суспільно значущі цінності: неупередженість до всіх громадян, лояльність до демократичного уряду, етичне використання суспільних фондів. Вони мають бути компетентними технократами із здатністю вирішувати надзвичайно складні адміністративні питання, не забуваючи при цьому, що політика застосовується до реальних людей [1, с. 134].

Призначення на державну службу провадиться на основі конкурсних іспитів. Японська Конституція закріпила принцип рівного доступу громадян до державної служби. Закон Японії “Про державних службовців” (ст. 33) встановлює, що набір на державну службу здійснюється відповідно до особистих заслуг кандидата, його професійної підготовки і ділових якостей, виявити які й мають конкурсні іспити [8].

Організація іспитів покладена на Раду у справах персоналу. У складі управління набору й використання персоналу перебувають спеціальний екзаменаційний відділ і чотири головних екзаменатори. Рада своїми правилами може ввести додаткові вимоги для вступників уперше, а у відношенні осіб, які претендують на підвищення у посаді — обмежити коло результатів, що екзаменуються, шляхом відбору на підставі минулої службової діяльності.

Для осіб, які вперше вступають на службу, іспити проводяться за трьома окремими групами: 1) для осіб, які закінчили вищі навчальні заклади; 2) для осіб, які мають неповну вищу освіту; 3) для осіб, які мають

середню освіту. На практиці шанси на керівну посаду мають лише особи, які мають вищу освіту (зазвичай, це випускники юридичного факультету Токійського університету).

До іспитів для вступу на державну службу допускаються тільки японські громадяни, але для деяких спеціальних видів державної служби можуть встановлюватися додаткові обмеження. Так, наприклад, співробітником Міністерства закордонних справ не може стати особа, одружена з іноземцем.

Система вступних екзаменів на державну службу, введена наприкінці XIX століття, діє без істотних змін й дотепер. Іспити можуть бути письмовими або усними. Допускається проведення екзамену з фізичної підготовки, оцінка спеціальних навичок тощо [2; 8].

Конкурсні іспити організовуються за принципом “відкритих дверей”. Час і місце їх проведення оголошується в засобах масової інформації.

Вимоги щодо конкурсних іспитів ідентичні для більшості державних установ. Лише деякі міністерства готують власні письмові й усні іспити. Серед них Міністерство закордонних справ. Кандидати в кар’єрні дипломати (мають бути не молодше 20 і не старші 28 років) протягом трьох-чотирьох днів у червні здають письмові екзамени з таких предметів: японська Конституція, міжнародне право, економічна теорія, історія дипломатії й іноземна мова. Крім того, здобувач на власний розсуд вибирає для здачі адміністративне або приватне право, а також один із розділів теорії й практики грошово-фінансових відносин. Проводить-

ся також “загальний іспит” у вигляді групової дискусії по одному з предметів з метою визначення здатності кандидатів швидко сприймати суть різних думок, виробляти свій підхід, використовувати переконливі аргументи при формулюванні власної позиції [2].

Кількість набраних на іспитах балів заноситься до екзаменаційного аркушу, який заводиться на кожну особу, що здає іспит та який зберігає свою чинність протягом одного року.

Сінгапур натомість відбирає політичні таланти ще зі школи, а також перевіряє їх цілим пакетом іспитів на ключових етапах процесу відбору й кар’єрного зростання [1, с. 87]. Створюючи систему управління державними кадрами з нуля, лідери Сінгапуру керувалися в своїй роботі стратегічними потребами держави, а не миттєвою вигодою і власними інтересами. Вони вважали побудову ефективної системи управління кадрами однією з першочергових завдань. Метою побудованої системи були відбір, розвиток і утримання кращих з кращих для роботи в державних організаціях. І по сьогодні Сінгапур проводить кадрову політику, яка ґрунтується за “трьома принципами: усвідомлення стратегічної важливості і ключової ролі талановитості і лідерства серед державних службовців; меритократія — система набору та просування службовців на базі їх професійних і ділових якостей; фундаментальна вимога до лідерів — чесність і щирість” [9, с. 25].

Для постійного вдосконалення цієї системи з моменту її запуску в 1950-х роках була потрібна політична воля лідерів, для яких успіх Сін-

гапуру був вищий за власні інтереси. У 1955 р. в Сінгапурі розділили політичну та адміністративну владу. Ця реформа зустріла опір значної частини держслужбовців, оскільки позбавляла їх можливості патронажу і призначення на посади за принципом лояльності, а не професіоналізму, але поклала початок будівництву нової системи, заснованої на меритократії, яка передбачала те, що просування і винагорода базувалися на заслугах, а не на старшинстві чи політичній приналежності. Була створена Комісія з питань державної служби (PSC — Public Service Commission), яка мала задовольняти державні потреби в кадрах відповідно до принципу меритократії і, окрім того, забезпечувати ефективну роботу гілок влади, розділених після реформи. До складу комісії входили тільки ті люди, які раніше не займали політичних чи адміністративних посад. І досі членами комісії є професіонали, що прийшли з приватного сектору, які призначаються президентом за рекомендацією прем’єр-міністра [10].

Такий підхід до формування складу Комісії зробив її значно менш залежною від політичної та адміністративної влади, що дало змогу здійснювати підбір персоналу на об’єктивних засадах. Сьогодні до функцій PSC належить: призначення службовців на вищі посади та їх подальше просування; вивчення скарг від держслужбовців на рішення, прийняті в комітетах з персоналу; дисциплінарний контроль держслужбовців; контроль за комітетами з персоналу; управління програмою стипендіатів уряду Сінгапуру. Голов-

ним інструментом поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни є стипендії уряду Сінгапуру. Стипендіатів вибирають за двома характеристиками: вони повинні входити в 1 % кращих випускників школи та володіти компетенцією управління (участь у волонтерських рухах та громадських організаціях тощо). Стипендії видаються щорічно і призначаються для здобуття вищої освіти в кращих університетах країни і за кордоном. Міністерства та комітети самостійно формують необхідну їм кількість стипендіатів, а якщо під критерії підходить більше число претендентів, стипендії можуть бути видані всім. Адміністративна служба (AS — Administrative Service) є вищим органом виконавчої влади в країні. Незважаючи на те, що співробітники AS є частиною державного апарату, вони є управлінцями широкого профілю та не прив'язані до жодного з міністерств [10].

Загалом вони застосовують кілька способів первинного відбору потенційних управлінців вищого рівня. Так, після закінчення вузу випускники-стипендіати проходять навчання за програмою підготовки фахівців з управління Management Associates Program (MAP), спеціально створений для тих, хто починає свою кар'єру на держслужбі. Також здійснюється періодичний моніторинг колишніх стипендіатів, що вже працюють в міністерствах, але не пройшли в AS відразу після закінчення програми MAP, та залучаються фахівці з бізнесу, що знаходяться на піку своєї кар'єри, задля забезпечення різноманітності поглядів і зба-

гачення досвіду співробітників AS [9, с. 28].

Для вдосконалення механізму оцінки та просування державних службовців в 1983 році була впроваджена система оцінки потенціалу (PAS — Potential Appraisal System), створена на базі системи оцінки потенціалу компанії Shell, одного з основних інвесторів в економіку Сінгапуру [10]. В основу їх системи модернізації та розвитку державної служби покладено два основні інструменти: оцінка результатів діяльності, яка включає самооцінку результатів та якісну оцінку діяльності, та оцінка потенціалу, що являє собою рекомендації з розвитку (залежно від завдань на наступний період) і загальну оцінку потенціалу супервайзерами. Вона основана на моделі компетенцій. Кожен член команди оцінює потенціал співробітника незалежно від інших. Підсумкова оцінка розвитку на даний момент — поточна оцінка потенціалу загалом (CEP — Current Estimated Potential) — визначає найвищу позицію, яку може зайняти дана людина на піку кар'єри, тобто її потенціал (зараз і взагалі). Окрім того, регулярна оцінка потенціалу сприяє постійному оновленню кадрового складу. Наприклад, якщо до 35 років співробітник не демонструє потенціалу стати заступником міністра, йому рекомендують піти з Адміністративної служби. Постійне навчання та підвищення кваліфікації та професіоналізму є одним з основних аспектів в талант-менеджменті. Тому в Сінгапурі постійно діє Коледж цивільної служби (CSC — Civil Service College), який націлений на:

створення дослідницького центру з вивчення практики державної політики Сінгапуру, а також пошуку нових ідей з усього світу в галузі державного управління; обмін досвідом між сектором держслужби та бізнесом; вироблення загальної системи цінностей, почуття спільності і корпоративного духу у державних службовців [1; 10].

У Китаї сьогодні іспити з відбору на державну службу більше схожі на тести IQ, призначені для того, щоб селекціонувати осіб з хорошими аналітичними здібностями. Такі іспити включають блок запитань з аналізу публічної політики, які надають можливість виявити осіб здатних аналізувати складні проблеми в різних аспектах [2; 5].

На нашу думку, система іспитів не дає можливості всебічно проаналізувати здатності та навички майбутнього фахівця. Так, поза увагою залишаються комунікативні здібності, а також психологічні особливості майбутнього управлінця.

Таким чином, система формування управлінської еліти за меритократичним принципом повинна проходити кілька етапів. Перший етап — це тестування до початку навчання у вищому навчальному закладі, з метою виявлення психологічних особливостей майбутнього фахівця, а також здатності його до аналітичного мислення та управління. Наступний етап — це підготовка фахівця з урахуванням потреб суспільства в певних знаннях (економіка, державне управління, міжнародні відносини, знання з історії, психології, соціології, права, знання європейського

та світового законодавства). Третій етап — це тестування та проходження іспиту з метою визначення чи оволодів знаннями фахівець, а також визначення рівня його можливостей. Якщо фахівець має оцінки нижче середнього — йому рекомендовано або пройти повторне навчання або працювати у приватному секторі економіки. При успішному складанні випускних іспитів (які є іспитами на здібності майбутнього управлінця), його рекомендують на призначення на певні посади.

Вочевидь, зазначений алгоритм дає можливість призначати на посади більш досвідчених фахівців, виховувати професіоналів. Разом з тим, на даний час такий метод призначення на посади в системі державного управління неможливий, оскільки чинним законодавством (у тому числі, законами України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування”) передбачено зайняття посад в системі державного управління лише через конкурси, які часто бувають необ’єктивними та упередженими. Тому головним механізмом регламентації меритократичного принципу призначення на посади професійних управлінців є зміна чинного законодавства України.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проаналізовано різні системи відбору через іспити на посади державного управління. Обґрунтовано, що система формування управлінської еліти за меритократичним принципом має проходити кілька етапів: 1-й етап — це тестування до початку навчання у вищому навчальному закладі, з метою

виявлення психологічних особливостей майбутнього фахівця, а також здатності його до аналітичного мислення та управління; 2-й етап — це підготовка фахівця з урахуванням потреб суспільства в певних знаннях (економіка, державне управління, міжнародні відносини, знання з історії, психології, соціології, правознавства, знання європейського та світового законодавства); 3-й етап — це тестування та проходження іспиту з метою визначення чи оволодів знаннями фахівець, а також визначення рівня його можливостей. Якщо фахівець має оцінки нижчі за середні — йому рекомендовано або пройти повторне навчання або працювати у приватному секторі економіки. При успішному складанні випускних іспитів (які є іспитами на здібності майбутнього управлінця), його рекомендують на призначення на певні посади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Деніел Б.* Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії; пер. з англ. О. Дем'янчука. К.: Наш формат, 2017. 312 с.
2. Досвід впровадження принципів моралі в діяльність органів влади Японії, Китаю і Південної Кореї URL : https://stud.com.ua/29446/etika_ta_estetika/dosvid_vprovadzheniya_printsipiv_morali_diyalnist_organiv_vladi_yaponiyi_kitayu_pivdennoyi_koreyi (дата звернення 2 жовтня 2018 р.)
3. Закон України про державну службу URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення 2 жовтня 2018 р.)

4. Закон України про службу в органах місцевого самоврядування URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> (дата звернення 2 жовтня 2018 р.)
5. *Леліков Г. І.* Політико-правові засади кадрової роботи в Китайській народній республіці. Вісник Хмельницького інституту регіон. упр. та права. 2003. № 1 (5). С. 7–10.
6. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін.; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. К.: Конус-Ю, 2007. 735 с.
7. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Брагімової. — К.: Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. — 400 с.
8. *Стрельченко О. Г.* Публічна служба в Японії URL: <http://aprlaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/2-4-2013/item/189-publiczna-sluzhba-v-yaponiyi-strelchenko-o-h>
9. Управление талантами: опыт бизнеса и государства. Ward Howell Talent Equity Institute. Москва, 2010. 60 с.
10. Chew Ernest C.T. and Edwin Lee A History of Singapore. — Singapore: Oxford University Press, 1991. 442 p.

REFERENCES

1. *Deniel B.* (2017). Kytajs'ka model'. Politychna merytokratiia ta mezhi demokratii [Chinese model Political meritocracy and the limits of democracy]; per. z anh. Oleksandr Dem'ianchuk. K.: Nash format.
2. Dosvid vprovadzhenia pryntsyviv morali v diial'nist' orhaniv vlady Yaponii, Kytaiu i Pivdennoi Korei [The experience of implementing the principles of morality in the activities of the

- authorities of Japan, China and South Korea] [Online], available at: https://stud.tsom.ua/29446/etika_ta_estetika/dosvid_vprovadzhenia_printsipiv_morali_diialnist_organiv_vladi_iaponiyi_kitaiu_pivdennoyi_koreyi (Accessed 02.10.2018).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On civil service", [Online], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 02.10.2018).
 4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On service in local self-government bodies", [Online], available at: <http://zakon.rada.gov.ua/lavs/shov/2493-14> (Accessed 02.10.2018).
 5. *Lelikov H. I.* (2003) "Political and legal principles of personnel work in the People's Republic of China", *Visnyk Khmel'nyts'koho instytutu rehion. upr. ta prava*, vol. 1 (5). pp. 7-10.
 6. *Kirmach A. V., Tymoschuk V. K., Fihel M. V.* (2007) *Publiczna sluzhba. Zarubizhnyj dosvid ta propozytsii dlia Ukrainy* [Public service. Foreign experience and offers for Ukraine]. K.: Konus-Yu.
 7. *Bizo L., Ibrahimova I., Kikot' O., Baran' E., Fedoriv T.* (2012) *Rozvytok liderstva* [Leadership development] — K.: Proekt "Reforma upravlinnia personalom na derzhavnyj sluzhbi v Ukraini.
 8. *Strel'chenko O. H.* (2013) *Publiczna sluzhba v Yaponii* [Public Service in Japan] [Online], available at: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhivnomeriv/2-4-2013/item/189-publiczna-sluzhba-v-yaponiyi-strelchenko-o-h> (Accessed 02.10.2018).
 9. *Upravlenye talantamy: opyt byznesa y hosudarstva* (2010) [Talent Management: Business and Government Experience]. Ward Howell Talent Equity Institute. Moskva.
 10. *Chew Ernest C. T. and Edwin Lee* (1991) *A History of Singapore*. Singapore: Oxford University Press.