

## **МОНІТОРИНГ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МУНІЦИПАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ**

**Анотація.** У статті визначено місце управлінського потенціалу у системі економічного потенціалу міста. Розглянуто питання змістового наповнення системи моніторингу розвитку управлінського потенціалу. За результатами проведеного аналізу виявлено специфіку розвитку управлінського потенціалу муніципальних органів влади м. Київ.

**Ключові слова:** акмеологія, державна служба, державний службовець, компетенція, муніципальні органи влади, управлінський потенціал.

**Актуальність.** Управлінська діяльність в умовах соціально-економічної нестабільності значно ускладнюється. Вирішальними стають психологічні ресурси особистості, які обумовлюють розуміння змін, що відбуваються, усвідомлення необхідності адаптації до них, а також самооцінку можливостей впливу на зміни. Істотно підвищилась увага до інституту державної та муніципальної служби, оскільки саме державний службовець виконує особливі економічно та соціально значущі обов'язки від імені держави та способом, передбаченим законодавством і нормативно-правовими актами. За наявності та поширеності проблем суспільства, пов'язаних зі зменшенням соціальної активності населення і збільшенням його зневіри в собі та керівних органах влади, у суспільстві актуалізується потреба у зміцненні інституту державної влади в цілому і його керівного складу зокрема. Саме через зазначені умови продовжується зростання недовіри до влади, передовсім до керівників територіальних підрозділів центральних органів, муніципальних органів влади, начальників управлінь, секторів і відділів на місцях.

Зауважимо, що державні службовці мають надзвичайний вплив на життя пересічних громадян. Доволі часто вони ухвалюють рішення, які мають велике значення для повсякденного життя. Таким чином, у край важливі психологічні та професійні якості особи, яка обіймає ту чи іншу державну посаду. Разом з тим, у жодному нормативному акті чітко не визначені вимоги до вмінь, здібностей, психофізичних і морально-етичних якостей сучасного державного службовця.

**Розробленість.** В останні роки у центрі уваги наукових досліджень опинилась професійна компетентність персоналу державного органу, який реалізує свою місію в умовах перманентної кризи державного управління. З'явилися наукові праці і дослідження з цих питань відомих вітчизняних фахівців: Біскупа В., Бондаря В., Буцької Т., Виногородського М., Ігнат'єва П., Князева В., Крушельницької О., Лугового В., Малиновського В., Мостового Г., Мельничука Д., Мотренка Т., Ніжник Н., Рибкало В.

Загальні проблеми кадрової політики у системі місцевого самоврядування та, зокрема, оцінки ефективності державного управління впродовж кількох останніх

десятиліть аналізувались у роботах Аверьянова В., Атаманчука Г., Гошка А., Дубенко С., Князева В., Лугового В., Оболенського О., Цветкова В., Щокіна Г. та ін.

Незважаючи на значний доробок і вагомі здобутки у зазначеній галузі, вітчизняна наука та практика ще не набула необхідного досвіду формування системи професійної компетентності державного службовця у процесі реалізації місії державного органу влади. Таким чином, нерозв'язаність актуальних проблем стосовно сутності системи професійної компетентності персоналу та виявлення факторів, що впливають на її ефективність, а отже і методології оцінювання професійної компетентності персоналу державної служби зумовили необхідність подальшого дослідження цієї проблематики.

**Метою даного дослідження** є розроблення методичних і прикладних аспектів оцінювання ефективності управлінського потенціалу на муніципальному рівні, що базується на сучасних концептуальних підходах до формування та розвитку управлінського потенціалу.

**Основна частина.** Ефективне функціонування та розвиток муніципального утворення (міста) визначається, не тільки й не стільки його власним економічним потенціалом, а й здатністю органів влади створювати дієві механізми управління ним. Традиційно в системі економічного потенціалу міста виділяють такі її складові як природно-ресурсна, трудова, інвестиційна та інноваційна. Цілком очевидно є потреба у виокремленні як самостійної складової — управлінський потенціал. Останній має інтегруюче та координуюче призначення, оскільки впливає як на окремі складові, так і на економічний потенціал загалом, забезпечує системність розвитку економіки міста. Функціональне призначення управлінського потенціалу в структурі економічного потенціалу міста подано на рис. 1.

Поняття управлінського потенціалу є складним і неоднозначним. У нашому дослідженні під управлінським потенціалом міста ми будемо розуміти системну єдність ресурсів, якими володіє та які використовує муніципальна система управління для примноження економічного потенціалу міста, а також теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних особливостей службовців, які реалізують функції управління [1, 6, 9].

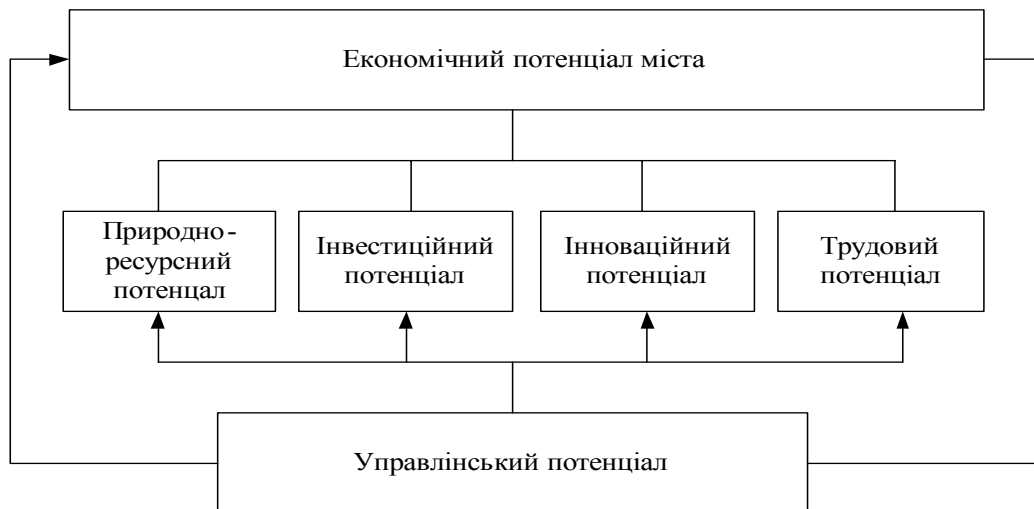


Рис. 1. Модельне представлення структури економічного потенціалу міста

Сутнісна двоїстість управлінського потенціалу обумовила становлення двох основних підходів до процесів його формування та розвитку: акмеологічного та компетенційного.

Узагальнення результатів порівняльного дослідження особливості формування й розвитку управлінського потенціалу за акмеологічним і компетенційним підходами, дало підстави до формування наступних висновків. По-перше, у дослідженнях акмеологічного спрямування акцентується увага на розвитку особистісно-ділових і професійно важливих якостей управлінця, і, перш за все, внутрішньої сили особистості, індивідуальної ефективності та відповідальності. По-друге, компетенційний підхід передбачає формування чіткої системи зовнішніх вимог до його професійних знань, умінь і навичок, тобто компетенцій. По-третє, акмеологічний підхід відображає внутрішні форми прояву сутності державного службовця, а компетенційний — зовнішні.

Моніторинг розвитку управлінського потенціалу ґрунтується на оцінці якісно-кількісних параметрів. Вони характеризують темпи збільшення чисельності управлінського потенціалу як загалом, так і окремих його складових у просторово-діапазонному розумінні; зміну особистісних кваліфікаційних можливостей і здатностей держслужбовця; зростання рівня освіти та практичних навичок, а також розширення світогляду кожного індивідууму.

Система моніторингу управлінського потенціалу має відповідати певним критеріальним вимогам. Серед них провідне місце посідають такі, як-от: адекватність; відповідність об'єкту; достатність; об'єктивність. Система оцінювання як складова моніторингу, на нашу думку, має включати в себе чотири компоненти: соціально-демографічну, професійну, мотиваційну, а також параметри ефективності державного управління. Зазначимо, що професійна та мотиваційна компоненти є відображенням компетенційного та акмеологічного підходів, відповідно. На рис. 2 проілюстровано загальну структуру та склад показників у запропонованій нами системі моніторингу управлінського потенціалу міста.

Моніторинг розвитку управлінського потенціалу муніципальних органів влади було проведено нами на прикладі м. Київ. Період спостереження охоплював в основному останнє десятиліття. У якості вихідних даних для оцінки управлінського потенціалу муніципальних органів влади нами були використані систематизовані та відповідним чином адаптовані дані державної та муніципальної служби статистики, результати соціологічних опитувань, матеріали засобів масової інформації, тощо.

На підставі результатів аналізу соціально-демографічної компоненти управлінського потенціалу муніципальних органів влади м. Київ сформовано наступні висновки. В останні роки відбулось скорочення чисельності посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС), що стало наслідком проведення активної політики де бюрократизації муніципальних органів влади. Чисельність усіх ПОМС на кінець 2011 року склала 161 особу та порівняно з 2010 роком скоротилась на 16,5 %, а порівняно з 2009 роком, коли чисельність була найбільшою, скорочення відбулося на 53,2 % [4]. Зазначимо, що темпи скорочення чисельності державних службовців у м. Київ набагато вищі від національних. Так, 2011 р. порівняно з 2010 роком в Україні чисельність посадових осіб місцевого самоврядування скоротилась на 4,6 %, а з 2009 — на 7,1 %. Скорочення чисельності держслужбовців також передбачено Програмою економічних реформ на 2010—2014 роки «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава», як інструмент оптимізації державних владних структур [5].



Рис. 2. Загальна структура та склад показників у системі моніторингу розвитку управлінського потенціалу міста

На жаль, у світовій і вітчизняній практиці та теорії управління відсутні обґрунтовані належним чином нормативи, які могли б бути закладені в основу визначення оптимальної чисельності та посадової структури держслужбовців. Разом з тим, можна провести порівняння значень показника кількості ПОМС на 10 тис. городян міста Київ і найбільших міст-столиць світу. Так, у м. Київ, унаслідок реалізації адміністративної реформи вказаний показник у 2011р. склав 1,73, а в м. Москва у аналогічний відповідно 2,65, тобто був значно вищим.

Вікова структура ПОМС набула ознак сталості. Протягом останніх 6 років найбільшою була частка державних службовців віком до 34 років, причому її величина коливається від 50 % для жінок і до 40 % для чоловіків. Така вікова структура свідчить про привабливість даної роботи для молоді.

Динаміка гендерного складу муніципальної державної служби має тенденцію до скорочення частки працівників-жінок. Нині вона досягла майже 70 % (табл. 2). Разом з тим, перевищення частки жінок над чоловіками у національній державній службі є історично обумовленою та пов'язаною з одного боку певною неprestижністю державної служби для чоловіків внаслідок низької оплати праці, а з іншого — її перевагами для жінок через доволі високі соціальні гарантії.

Посадовий склад держслужбовців характеризується категоріями «Спеціалісти» та «Керівники». Зазначимо, що частка останньої категорії зменшується і складає у 2011р. 28,5 %. Зауважимо, що згідно до нормативного методу формування апарату управління для керівників середнього та вищого рівнів, оптимальна чисельність підлеглих складає на одного керівника від 5 до 10 осіб. Для керівників нижчого рівня цей норматив може бути вищим [3]. Зважаючи на те, що наявні статистичні матеріали

не дозволяють проаналізувати співвідношення керівників-спеціалістів з точки зору нормативного підходу, ми скористаємося так званим ефективним варіантом норми керованості за даними офіційної статистики. Відтак, частка керівників має коливатися від 15 % до 20 %, за умов критичного максимуму — 25 %, а критичного мінімуму — 15 % [9]. У м. Київ співвідношення між спеціалістами і керівниками протягом 2003—2011 років скоротилось із 52,3 у 2003 році до 41,2 у 2011. Зважаючи на оптимальні та фактичні кількісні параметри керованості можна стверджувати про те, що розподіл на керівників і спеціалістів надзвичайно неефективний, а, отже, нераціональним є також розподіл повноважень та обов'язків.

Таблиця 2

**КІЛЬКІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ГЕНДЕРНА СТРУКТУРА ЧИСЕЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ ТА У М. КИЇВ У 2003—2011 рр.**

	ПОМС										Темп приросту	
	2007		2008		2009		2010		2011		у порівнянні з 2003 роком	у порівнянні з 2008 роком
	осіб	%	Осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%		
Кількість ПОМС в Україні, всього	98 948	100	100 582	100	100 789	100	99 783	100	99 204	100	1,16	0,99
у тому числі чоловіків	24392	24,0	24 323	24,0	24 287	24,0	24 030	24,0	23 845	24,0	1,09	0,99
жінок	74556	76,0	76 259	76,0	76 502	76,0	75 753	76,0	75 359	76,0	1,18	1,01
Кількість ПОМС в м. Київ, всього	343	100	322	100	344	100	193	100	161	100	0,99	0,83
у тому числі чоловіків	82	23,0	87	27,0	85	24,0	59	30,0	53	32,0	1,33	0,90
жінок	241	77,0	245	73,0	259	76,0	134	70,0	108	68,0	0,88	0,81

Сформовано на основі даних Державної служби статистики України [4]

Розподіл держслужбовців за стажем служби є нерівномірним. Найменшу частку мають службовці зі стажем роботи до 1 року та більше 25 років, відповідно 6,2 % та 3,7 %. Це вказує на необхідність активнішого залучення на державну службу нових спеціалістів з високим кадровим потенціалом, а також молодих спеціалістів з перспективами професійного зростання.

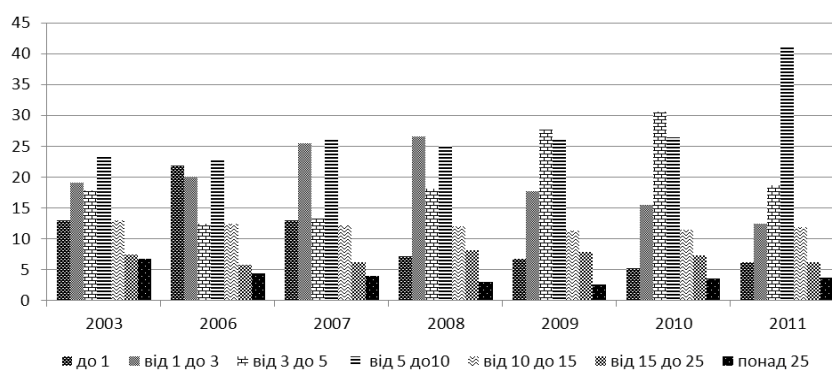


Рис. 3. Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування у м. Київ за стажем у 2003р., 2006—2011 рр.

Результати проведеного аналізу соціально-демографічної компоненти управлінського потенціалу м. Київ дозволяють зробити висновки щодо успішності реалізації політики, спрямованої на скорочення рівня бюрократизації на муніципальному рівні. Досліджені структурні параметри вказують на перевантаження складу держслужбовців керівниками, а також про необхідність формування дієвої системи стимулів і мотивів у молоді з метою їх залучення у державну муніципальну службу.

Оцінювання другої компоненти системи оцінки управлінського потенціалу муніципальних органів влади, як зазначено на рис. 2, передбачає аналіз показників рівня освіти, напрямки підвищення професійної кваліфікації та рівня використання кадрового резерву.

Отримані результати аналізу сформували підстави для наступних висновків. По-перше, переважна більшість державних службовців муніципальних органів влади має вищу освіту. Так, частка державних службовців з вищою освітою зростає з 82 % у 2006 р. до 98,7 % у 2011 р. Однак підвищення рівня освіченості ПОМС, як виявлено, відбулось у результаті структурних змін внаслідок скорочення службовців передовсім без вищої освіти.

По-друге, протягом аналізованого періоду постійно проводилась робота з підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів служби. Зазначимо, що протягом 2003—2010 років державні службовці обирали різні напрямки підвищення кваліфікації. Протягом аналізованого періоду частка ПОМС, що підвищили свою кваліфікацію за профільним напрямом «Державне управління» коливалась від 32 % у 2009 р. до 100 % у 2011 р. (рис. 4).



Рис. 4. Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування у м. Київ за 2003 р., 2006—2011 рр. за напрямками підвищення кваліфікації

Окремою складовою у підвищенні професійної якості державних службовців є створення та використання кадрового резерву. Його задіяння є необхідною умовою розвитку управлінського потенціалу, особливо за умов надзвичайно високої плинності кадрів у органах місцевого самоврядування. Так, протягом 2003—2009 років фактичні значення коефіцієнту плинності кадрів іс-

тотно перевищували нормативні значення (3—5 %): від 24,9 % у 2006р. до 8,73 % у 2009 р. Проте у 2010 році плінність кадрів становить 4,3 %, що відповідає нормативу і свідчить про стабілізацію процесу. Слід зауважити, що оновлення штатів органів місцевої влади відбулось без задіяння кадрового резерву. Так, у 2008 році для поповнення штатів органів місцевого самоврядування було залучено лише 2,4 %, а у 2009 — 0 % резерву. Разом з тим, позитивною є тенденція збільшення чисельності посадових осіб, залучених на конкурсній основі. На нашу думку, це має сприяти підвищенню загального кваліфікаційного рівня державних службовців.

Дослідження третьої компоненти системи оцінки управлінського потенціалу, мотиваційної складової, спирається на акмеологічний підхід. На основі узагальнення результатів досліджень сутнісного аспекту мотивів роботи у муніципальних органах влади, проведеного вітчизняними та зарубіжними дослідниками, нами виокремлено три основні комплекси мотивів: націленість на кар'єрне зростання; меркантильний інтерес; діловий альтруїзм [8, 11].

Так, згідно результатів вітчизняних досліджень переважна більшість із респондентів — державних службовців, що приймали участь у опитуванні — консолідують свою діяльність з діловим альтруїзмом, тобто бажанням принести користь суспільству і людям — 62,3 %, 48,4 % — з меркантильним інтересом, а для 33,2 % основним мотивом є кар'єрне зростання [11].

Зазначимо, що в сучасних умовах зберігається баланс між соціальним призначенням державних службовців та особистими їх бажаннями щодо своєї професійної діяльності. Однак тенденція до підвищення значення такого мотиву як кар'єрне зростання, на нашу думку, може призвести до двох наслідків. З одного боку, «кар'єризм» державних службовців сприятиме зниженню авторитету місцевих органів влади, внаслідок прагнення до отримання так званих «нелегальних вигід», а з іншого — підвищенню професіональності державного управління. Зниженню негативного ефекту зростання «кар'єризму» сприятиме керована державою мотиваційна переорієнтація держслужбовців.

Оцінювання ефективності державного управління має істотні труднощі, обумовлені тим, що досі не вироблено єдиного підходу до оцінювання ефективності зазначеної діяльності, а відтак немає й однозначних критеріїв оцінки. У зв'язку з цим для оцінки ефективності державного управління нами були використані найпопулярніші системи інтегрального оцінювання ефективності державного управління. Серед них варто виділити: індекс сприйняття корупції; всесвітні індикатори державного управління; індекс економічної свободи; індикатори готовності країн світу до електронного врядування.

Індекс сприйняття корупції, який розраховується щорічно міжнародною організацією Transparency International., упорядковує країни й території відповідно до їх рівня сприйняття корупції в державному секторі [12]. В основному він базується на оцінках і опитуваннях громадської думки, проведених незалежними й авторитетними інститутами. Обсяг оцінок та опитувань досить широкий, в них беруть участь респонденти з 183 країн і територій. Оцінювання відбувається за шкалою від 0 до 10, де 0 — «дуже високий рівень корупції», а 10 — «дуже низький рівень корупції». Зазначимо, що Transparency International не розрізняє адміністративну та політичну корупцію. Як свідчать результати рейтингування, за останні 10 років позиція України мала негативну динаміку. Так, у 2001 Україна займала 83-ю позицію, протягом наступних десяти років вона дійшла до 152-ї [12].

Оцінювання за всесвітніми індикаторами державного управління має ширший формат. Індикатори досліджуються та розраховуються Світовим банком для 212 країн світу [16]. Дані для дослідження отримують з 33 джерел — державних і неурядових організацій країн світу, а також міжнародних організацій. У звіті Світового банку позиції кожної країни оцінюються за шістьма основними індикаторами: свобода вибору та підзвітність; політична стабільність і відсутність заворушень; ефективність управління; якість регуляторної політики; верховенство права; рівень корупції. Індикатори вимірюються у відсотках від 0 до 100, де 100 — найкращий показник. За результатами рейтингової оцінки протягом останніх десяти років рівень ефективності державного управління в Україні погіршувався, і нині є доволі низьким [16]. Про це свідчать дані, наведені у табл. 4.

Таблиця 4

**ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ ЗА ІНДИКАТОРАМИ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
СВІТОВОГО БАНКУ у 2001, 2006, 2010—2011 рр.**

Назва індикатору	Значення по роках, позиція			
	2001	2006	2010	2011
Свобода вибору та підзвітність	32	47	44	46
Політична стабільність і відсутність заворушень	31	46	42	43
Ефективність управління	29	32	25	22
Якість регуляторної політики	29	33	34	32
Верховенство права	24	22	24	23
Рівень корупції	13	28	16	17

Деталізованішим стосовно врахування впливу державного управління на різні сектори економіки вважається Індекс економічної свободи. Він складається спільно The Heritage Foundation і The Wall Street Journal щорічно з 1995 року [13]. Нині дослідження охоплює 161 країну світу та визначається за параметрами, що утворюють 10 категорій економічної свободи, такими, як-от: регуляторна політика; торговельна політика; податкове навантаження (фіскальна політика); ступінь втручання держави в економіку; монетарна політика; інвестиційний клімат; фінансова політика; політика у сфері праці; захист прав власності; законодавство та протидія корупції. Вагомість впливу кожного з 10 факторів вважається однаковою, через це загальний індекс являє собою середнє арифметичне від зазначених параметрів. Індекс економічної свободи вимірюється у відсотках від 0 (мінімальний рівень) до 100 (максимальний).

За значенням індексу економічної свободи країни поєднуються у п'ять груп: «вільні» з індексом 80—100; «в основному вільні» з індексом 70—79,9; «відносно вільні» з індексом 60—69,9; «в основному не вільні» з індексом 50—59,9; «пригнічені» з індексом 0—49,9.

Україна нині розглядається в категорії «пригнічених», хоча у 2005 році відносилась до категорії «в основному не вільних».



Регулярне вимірювання та оцінювання розвитку електронного врядування країн здійснюють чимало міжнародних організацій і відомих консалтингових компаній. Серед найавторитетніших є оцінка та рейтинг готовності країн світу до електронного врядування, що здійснюється ООН [14]. Як свідчать дані офіційного порталу ООН, у 2008 році готовність України до електронного врядування оцінювалась у 0,5728 балів. Протягом наступних років значення показника знизилось до 0,5652. У результаті цього, рейтингова позиція України погіршилась з 41-ї у 2008 році до 68-ї у 2012 [14].

Таблиця 5

**ПОЗИЦІЯ УКРАЇНИ ЗА ІНДЕКСОМ ЕКОНОМІЧНОЇ СВОБОДИ  
у 2001 р., 2005 р., 2011 р.**

Параметри оцінки економічної свободи	Значення по роках, індекс		
	2001	2005	2011
Регуляторна політика	55,0	55,0	47,1
Торговельна політика	70,0	76,2	85,2
Податкове навантаження	63,8	90,2	77,3
Ступінь втручання держави в економіку	49,6	78,6	32,9
Монетарна політика	62,3	72,9	63,2
Інвестиційний клімат	50	30	20
Фінансова політика	30	50	30
Політика у сфері праці	н/а	53,2	50
Захист прав власності	30	30	30
Корупція	26	22	22
Інтегральний індекс	48,5	55,8	45,8

Сформовано на основі [13]

**Висновки.** У результаті проведеного нами моніторингу соціально-демографічних, професійних і мотиваційних параметрів управлінського потенціалу муніципальних органів влади на прикладі м. Київ нам виявлено наступні тенденції. Відбулось істотне зменшення чисельності посадових осіб муніципальних органів влади, що було спричинене проведенням адміністративної реформи. Водночас зміна кількісного складу призвела до підвищення професійних параметрів управлінського потенціалу. Активація кар'єрного мотиву, що спостерігається останні роки у державних службовців, без формування дієвої системи державних стимулів призводить до зниження якості державних послуг. Державне управління в Україні визначається світовими організаціями як не-ефективне та корумповане.

За умов прискорення входження України у царину нової економіки все актуальнішою стає проблема розвитку та залучення різноманітних міждисциплінарних соціогуманітарних технологій та організаційних механізмів усіх складових еко-

номічного потенціалу муніципальних утворень, які стають своєрідними «ядрами» розвитку національної економіки.

Подальші розвідки у сфері державного управління мають проводитися у кількох взаємопов'язаних аспектах. Передусім, це науковий пошук та апробація методів оцінки ефективності управлінського потенціалу та методичних інструментів обліку показників ефективності управління економікою міста. Перспективними напрямками досліджень також слід визнати розробку і постійне удосконалення системи компетенцій для галузі державного управління, врахування акмеологічного підходу при формуванні системи планування професійної кар'єри й саморозвитку державних службовців.

### Література

1. *Алехина О. Ф.* Управленческий потенциал и особенности его развития на современном этапе [Электронный ресурс] / О. Ф. Алехина. — Режим доступа: [www.famous-scientists.ru/list/3126](http://www.famous-scientists.ru/list/3126)
2. *Бодалев А. А.* Как становятся великими или выдающимися? / А. А. Бодалев, Л. А. Рудкевич. — М. : Изд-во Ин-та психотерапии, 2003. — 288 с.
3. *Гребнев Е. Т.* Нормирование управленческого труда / Е. Т. Гребнев, К. А. Смирнов. — М.: Моск. рабочий, 1980. — 112 с.
4. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. / [Електронний ресурс]. — Режим доступу:  
<http://www.>
5. Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава. Програма економічних реформ на 2010—2014 / [Електронний ресурс]. — Режим доступу:  
[http://www.president.gov.ua/docs/Programa\\_reform\\_FINAL\\_1.pdf](http://www.president.gov.ua/docs/Programa_reform_FINAL_1.pdf)
6. *Ломоносова Т. Г.* Развитие потенциала молодых специалистов: теоретико-методологические основания [Электронный ресурс] / Т. Г. Ломоносова. — Режим доступа:  
<http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/344/image/344-174.pdf>
7. *Мельник С. В.* Профілі професійної компетентності посад державної служби, їх призначення, структура і розробка [Електронний ресурс] / С. В. Мельник. — Режим доступу:  
[www.lir.lg.ua/docs/publikacii/profilii\\_prof\\_kompet\\_derz\\_sluz.ppt](http://www.lir.lg.ua/docs/publikacii/profilii_prof_kompet_derz_sluz.ppt)
8. *Новокрещенев А. В.* Кадровый состав местных органов власти: отбор кандидатов и их мотивация поступления на муниципальную службу / А. В. Новокрещенев // *СОЦИС*. — 2008. — № 10. — С. 62—67.
9. *Сороко А. В.* Управление кадровым потенциалом государственной гражданской службы на основе формирования резерва управленческих кадров [Электронный ресурс] / А. В. Сороко : Автореферат дис... доктора экон. наук /— Режим доступа:  
<http://www.dissers.ru/avtoreferati-dissertatsii-ekonomika/1/112.php>
10. Труд и занятость в России 2011: Статистический сборник [Электронный ресурс]. — Режим доступа:  
[http://www.gks.ru/regl\bll\\_36/main.htm](http://www.gks.ru/regl\bll_36/main.htm)
11. *Ярмистий М. В.* Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / М. В. Ярмистий. — Режим доступу:  
<http://www.cppk.cv.ua/124.php>
12. Corruption perceptions index [Electronic resource]. — Mode of access:  
<http://www.transparency.org>
13. Index of Economic Freedom [Electronic resource]. — Mode of access:  
<http://www.heritage.org/index/>
14. The Worldwide Governance Indicators (WGI) [Electronic resource]. — Mode of access:  
<http://info.worldbank.org/governance/wgi/pdf/wgidataset.xlsx>
15. UN Public Administration Program [Electronic resource]. — Mode of access:  
<http://www.unpan.org>

Стаття надійшла до редакції 30.10.2012 р.