

*Н. Ю. Подольчак,
д. е. н., професор, завідувач кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-0284-9601
В. Я. Карковська,
к. е. н., доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0003-0178-4137*

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.5—6.128

ВПЛИВ ПРЕСТИЖНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ НА КАДРОВУ БЕЗПЕКУ ДЕРЖАВНОЇ СТРУКТУРИ

*N. Podolchak,
Doctor of Economic Sciences, Professors, Lviv Polytechnic National University
V. Karkovska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Administrative
and Financial Management, Lviv Polytechnic National University*

THE INFLUENCE OF PRESTIGIOUS GOVERNMENT SERVICE ON STATE SECURITY STAFF

Престиж державної служби впливає на якість залучення ресурсів до державного управління, а держслужба розглядається як частина державного управління, пов'язана з реалізацією цілей, завдань і функцій держави. Престижність державної служби є вагомим індикатором забезпечення кадрової безпеки державної структури. Вивчення факторів престижу і спроба формування його моделі необхідні для управління процесом підвищення престижу суспільно значущих сфер життєдіяльності, однією з яких є захист національних інтересів. У статті виокремлено та проаналізовано показники, що здійснюють вплив на формування престижу державної служби України та провідних країн. Також для врахування престижу обрано міжнародні індекси, які є результативними щодо ефективності державного управління, кадрової безпеки та макроекономічного середовища, оскільки відображають можливості та свободу реалізації діяльності. За допомогою кластерного аналізу здійснено класифікацію показників, які характеризують рівень престижності державної служби в різних країнах світу. В результаті чого розглянуто утворення кластерів престижності державної служби в різних країнах світу та представлено практичні рекомендації щодо її підвищення.

Throughout the development of society, the concept of public service has traditionally been regarded as a special type of public activity, carried out on a professional basis by employees of public bodies for the purpose of performing functions and tasks. Updating the prestige of the civil service is a prerequisite for successful European integration and good and efficient public administration that meets the requirements of modern times and European standards and principles of good governance.

In today's transformational processes that are taking place in Ukrainian society, the institute of civil service is becoming increasingly important. That is why various aspects of its functioning are analyzed in detail in their works by domestic experts. The issue of increasing the prestige of the civil service is of great practical importance.

The prestige of the civil service influences the quality of attracting resources to the state administration, and the civil service is considered as part of the public administration, connected with the realization of the goals, tasks and functions of the state. The prestige of the civil service is a

significant indicator of ensuring the personnel security of the state structure. The study of the factors of prestige and the attempt to formulate its model are necessary to manage the process of raising the prestige of socially important spheres of life, one of which is the protection of national interests. The article identifies and analyzes the indicators that influence the formation of the prestige of the civil service of Ukraine and leading countries. Also, international indices have been selected to take account of prestige, which are a result of the efficiency of public administration, personnel security and macroeconomic environment, as they reflect the possibilities and freedom of activity. Using cluster analysis, the classification of the indicators characterizing the level of prestige of the civil service in different countries of the world was carried out. As a result, the formation of clusters of civil service prestige in different countries of the world is considered and practical recommendations for its enhancement are presented.

Ключові слова: державна служба, кадрова безпека, престиж державної служби, кластерний аналіз, кластери.

Key words: civil service, personnel security, prestige of civil service, cluster analysis, clusters.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Впродовж розвитку суспільства поняття державної служби традиційно розглядалося як особливий вид державної діяльності, що здійснюється на професійній основі працівниками державних органів з метою виконання функцій і завдань. Державні службовці відрізнялися від інших громадян своїм авторитетом і, отже, завжди знаходилися в пошані. Свідченням цього є реформа державного управління, яка є однією з першочергових реформ Стратегії сталого розвитку "Україна — 2020" для побудови прозорої системи державного управління [19]. Професійність інституту державної служби, забезпечення її ефективності, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямів забезпечення престижності державної служби. Оскільки проблема забезпечення кадрової безпеки державної структури є основою ефективності державної служби. Актуалізацію престижу державної служби є необхідною умовою успішної європейської інтеграції та належного і дієвого публічного управління, що відповідає вимогам сучасності та європейським стандартам і принципам належного врядування. Престижність державної служби пропагує формування єдиних цінностей, напрямів діяльності, здійснення публічного управління на основі якісно нового підходу. Таким чином, буде враховане економіко-політичні, соціально-культурні, інформаційно-технологічні особливості та спрямоване на підтримку сталого розвитку та економічного зростання країни завдяки розгляду взаємодії не як впливу влади на приватний сектор, а як співпраці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних трансформаційних процесах, що відбуваються в українському суспільстві, дедалі вагомішого значення набуває забезпечення кадрової безпеки державної структури. Саме тому різноманітні аспекти функціонування та розвитку інститутів державної служби детально аналізують у своїх працях вітчизняні фахівці, а саме [1; 2] вивчає його з погляду необхідності дотри-

мання людської гідності, досліджує авторитетність вищого рівня керівництва, розглядають як етичні, так і загально управлінські аспекти цього явища [5; 7] аналізують підходи до авторитетності з позиції професіоналізму. Водночас вплив престижності державної служби на кадрову безпеку державної структури майже не досліджувався. Фрагментарно він вивчався лише в межах мотиваційної кризи, професійної свідомості та культури державних службовців.

Окремі аспекти, пов'язані з формуванням позитивного іміджу влади, престижу публічної служби, її авторитету, які також вимагають підвищення рівня довіри населення до влади, розкриваються у роботах [16; 17; 13; 1; 2].

Питання підвищення престижу державної служби носить величезне практичне значення. Неможливо залучити на державну службу високопрофесійних службовців без забезпечення високого престижу даного виду діяльності. А без професіоналів високого рівня, не можна претендувати на ефективне державне управління [3; 6; 9; 18; 11]. Таким чином, перш ніж ставити завдання підвищення престижу державної служби необхідно розуміти систему цінностей у сучасному українському суспільстві та сформувати механізми інтеграції цих цінностей у державну службу. Більш того, часто виникає питання навіть не стільки про підвищення престижу, скільки про те, щоб не знижувати цей престиж як індикатора кадрової безпеки державної структури.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є проведення кластерного аналізу щодо розмежування країн за кластерами у відповідності до престижу державної служби та її впливу на кадрову безпеку державної структури.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Модернізація державної служби є одним із визначальних пріоритетів реформування державного управління, становлення України як демократичної держави. Без модернізації державної служби неможливо подо-

Таблиця 1. Характеристика показників та індексів для проведення кластерного аналізу

Показник	Характеристика	Умовне скорочення для аналізу
Заробітна плата (€)	Заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу	I1
Кількість громадян на 1 чиновника	Визначення необхідно-оптимальної кількості державних службовців для забезпечення системи державного управління	I2
ВВП на душу населення (€)	Вартість виготовлених товарів та послуг для кінцевого використання на душу населення	I3
Коефіцієнт дохідності	Інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, що націлене на отримання прибутку у короткостроковій перспективі і який вказує на якість управлінських рішень. Демонструє ефективність виконання функцій системи державного управління та забезпечення сприятливих умов розвитку бізнесу	I4
Індекс сприйняття корупції	Країни у рейтингу впорядковані за показником рівня корупції, який базується на оцінках підприємств та аналітиків. за шкалою від 100 (немає корупції) до 0 (сильна корупція). Відображає спробу більшості країн контролювати корупцію, що сприяє кризі демократії у всьому світі та зниженню престижу державної служби. Перехресний аналіз із даними глобальної демократії виявляє зв'язок між корупцією та здоров'ям демократій	I5
Індекс конкурентоспроможності	Індекс глобальної конкурентоспроможності складений з 113 змінних, які детально характеризують конкурентоспроможність країн світу, що знаходяться на різних рівнях економічного розвитку. Всі змінні об'єднані в 12 контрольних показників, що визначають національну конкурентоспроможність: Якість інститутів. Інфраструктура. Макроекономічна стабільність. Здоров'я і початкова освіта. Вища освіта і професійна підготовка. Ефективність ринку товарів і послуг. Ефективність ринку праці. Розвиненість фінансового ринку. Рівень технологічного розвитку. Розмір внутрішнього ринку. Конкурентоспроможність. Інноваційний потенціал	I6
Індекс економічної свободи	Базується на 10-ти індексах, які оцінюються за шкалою від 0 до 100, причому, показник 100 відповідає максимальній свободі: Свобода бізнесу; Свобода торгівлі; Податкова свобода; Державні витрати; Грошова свобода; Свобода інвестицій; Фінансова свобода; Захист прав власності; Свобода від корупції; Свобода трудових стосунків	I7

Джерело: [20; 19; 21].

лати існуючі в системі державної служби та в діяльності державних органів проблеми, забезпечити суттєве підвищення рівня життя громадян. Лише послідовне проведення модернізації державної служби в Україні, удосконалення існуючої системи державного управління сприятиме створенню професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної і престижної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення й надавати якісні адміністративні послуги, що відповідають європейським стандартам [13].

Ефективна престижна державна служба слугує елементом конкурентної переваги сучасної держави на глобальному ринку. Проведене дослідження передбачає оцінювання престижності та якості державної служби України на основі таких основних показників (табл. 1), як заробітна плата державних службовців (тис. €), середня заробітна плата €/рік, кількість громадян, що припадає на одного чиновника, населення (тис. чол.), коефіцієнт дохідності, дохід на душу населення (тис. €), ВВП на душу населення (€) тощо.

Всі показники відображають результати державного управління та розвиток ефективності публічного

управління, при цьому чим вище значення чотирьох перших та індексу сприйняття корупції тим вищий рівень ефективності та значення якого повинно прямувати до максимуму. Щодо індексів конкурентоспроможності та економічної свободи, то значення його свідчить про свободу на високий рівень розвитку, якщо зростає. Вибір саме вищезазначених індексів супроводжується низкою проблем, серед яких основною є те, що Україна поки що не належить до прогресивної міжнародної спільноти, яка просуває політики покращення економічного та соціального благополуччя населення всього світу. Звідси — відсутність України в більшості вимірювань. Так, за підтримки Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства у 2017 році розроблено та апробовано Міжнародний індекс ефективності державної служби. Індекс включає оцінку основних функцій і атрибутів державної служби в 31-й країні, до числа яких Україна, на жаль, не належить [21].

Ще однією підставою для вибору показників є відповідність їх принципу ефективності державного управління та макроекономічного середовища, оскільки відображають можливості та свободу реалізації

Таблиця 2. Результати класифікації об'єктів дослідження за показниками престижності державної служби

Кластери	Об'єкти класифікації
1	Естонія, Болгарія, Латвія, Румунія, Угорщина, Польща, Словаччина, Чехія, Хорватія
2	Австрія, Великобританія, Португалія, Греція, Нідерланди, Словенія, Бельгія, Фінляндія, Данія, Кіпр, Іспанія, Мальта
3	Італія, Литва, Німеччина, Франція, Ірландія, Швеція, Люксембург
4	Україна

Джерело: систематизовано авторами за результатами кластерного аналізу.

діяльності [17]. Також обрані показники відповідають принципу доступності та повноті, оскільки відповідно до вітчизняного законодавства є такими, які підлягають обов'язковому опублікуванню в засобах масової інформації та оцінюються незалежними міжнародними експертами (стосується обраних індексів). Найважливішою причиною вибору саме цих показників є те, що вони відображають інтереси приватного та державного секторів держави. Сформовані вектори складаються виключно з факторів, що позитивно впливають на престиж державної служби та високий рівень кадрової безпеки.

Сутність кластерного аналізу полягає у здійсненні класифікації показників, які характеризують рівень престижності державної служби в різних країнах світу за допомогою численних обчислювальних процедур. У результаті цього утворюються "кластери". На відміну від інших методів, цей вид аналізу дає можливість класифікувати вплив престижності країни на кадрову безпеку державної структури не за однією ознакою (показником), а за декількома одночасно. Для цього вводяться відповідні показники, що характеризують певну міру близькості за всіма класифікаційними параметрами.

Мета кластерного аналізу престижності державної служби в різних країнах світу полягає в пошуку наявних структур, що виражається в утворенні кластерів, тобто груп країн у відповідності до рівня престижності державної служби у відповідності рівня кадрової безпе-

ки державної структури. Водночас його дія полягає й у привнесенні структури в досліджувані об'єкти.

З метою визначення оптимальної кількості кластерів побудовано графік списку об'єднання країн у кластери, який передбачає відкладання по вертикальній осі відстані, а на горизонтальній — крок об'єднання. Згідно з встановленими вимогами оптимальності, проведено розбиття країн за рівнем престижності державної служби на чотири кластери. Зазначимо, що оптимальною вважається така кількість кластерів, яка дорівнює різниці кількості спостережень (у нашому прикладі — 29) і кількості кроків, після яких відстань об'єднання зростає стрибкоподібно (у нашому прикладі — 7). Таким чином, країни за рівнем престижності державної служби розділено на чотири кластери (табл. 2).

За результатами проведеного кластерного аналізу, отримані за допомогою ієрархічного агломеративного методу середнього зв'язку, використані під час реалізації ітеративного методу k-середніх, тобто було задано, як вхідні дані кількість кластерів, на які розбита вхідна сукупність, тобто 4 кластери. Застосування методу k-середніх передусім визначає центр кластера, а в подальшому, групує всі об'єкти в межах заданого від центру порогового значення. В результаті кластеризації за методом k-середніх отримано такий склад кластерів, наведений у таблиці 3.

Кластеризація країн за рівнем престижності державної служби, із застосуванням методу k-середніх, базується на таких параметрах розподілу об'єктів, як багатомірне середнє і багатомірна дисперсія [14]. За допомогою методу k-середніх обчислені середні значення показників для кожного з чотирьох кластерів (рис. 1).

Як зображено на рисунку 1, до першого кластера входять країни, у яких середні значення більшості показників менші, ніж у інших кластерах.

На основі проведеного дослідження за допомогою застосування кластерного аналізу кластер 1 має найнижче середнє значення за змінною І1 (заробітна плата), І3 (ВВП на душу населення, І6 (Індекс конкурентоспроможності). Значення показників кількість громадян на 1 чиновника, коефіцієнт дохідності, індекс економічної свободи є в межах значень інших кластерів. Відпов-

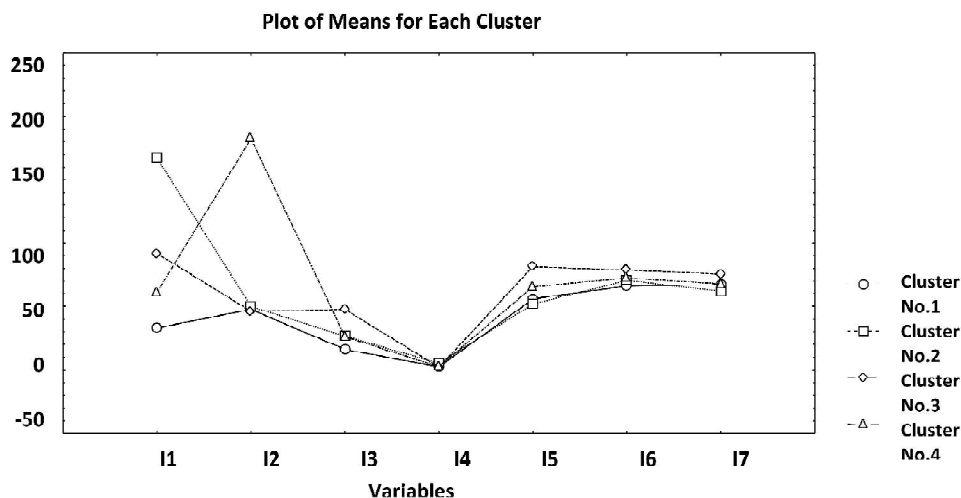


Рис. 1. Графік списку об'єднання країн у кластери

Джерело: сформовано авторами на основі результатів кластерного аналізу [21].

ідно цей кластер сформовано із країн з середніми темпами розвитку. Дещо нижчими за середні значення інших показник у даному кластері країн є сприйняття корупції. Засвідчує, що корупції стає дещо менше у відносинах між владою та бізнесом.

Кластер 2 об'єднує країни, що мають найвищі значення за змінними I1, I5, а також достатньо високі значення за іншими показниками рівня престижності державної служби. Таким чином, цей кластер об'єднав країни з вищою заробітною платою та найнижчим рівнем сприйняття корупції. Також цей кластер представлений вищою середнього значення необхідно-оптимальної кількості державних службовців для забезпечення системи державного управління. Нижчий рівень економічної свободи свідчить про залежність підприємств, установ та організацій від певних обставин, а саме фундаментальне право кожної людини управляти її власною працею та майном. В економічно вільних суспільствах, особи вільні у виборі роботи, виробництві товарів, витратах та інвестиціях будь-яким шляхом, яким забажають. Всі ці свободи підтримуються і захищаються державою. В економічно вільних суспільствах також уряд дозволяє праці, капіталу і товарам вільно пересуватися і утримується від примусу і тиску на свободи, втручається лише у разі необхідності збереження і функціонування самого себе.

Кластер номер три об'єднав країни з високими значення індексів сприйняття корупції, конкурентоспроможності, економічної свободи. За своєю суттю індекс конкурентоспроможності оцінює здатність країн забезпечити високий рівень забезпечення своїх громадян. Передусім це залежить від ефективності використання наявних у країні ресурсів. Водночас необхідне постійне підвищення рівня продуктивності праці та якості товарів і послуг. Методика застосування Індексу конкурентоспроможності сконцентрована на нових факторах конкурентоспроможності, пов'язаних із швидким поширенням цифрових технологій, які раніше не були в пріоритеті політичних рішень урядів. Мова йде про генерування ідей, підприємницьку культуру, інновації, відкритість та адаптивність.

Кластер 4 — країна (Україна), яка входять у кластер, майже за всіма значеннями показників демонструє середні значення (I1, I3 — I7) при найвищому значенні показника I2, тобто найбільшій кількості громадян на 1 чиновника.

Аналіз досліджень, на основі яких розраховувався Індекс сприйняття корупції, свідчить про певне зменшення рівня корупції у відносинах між бізнесом та державними структурами. В Україні цьому могли сприяти запровадження автоматичного відшкодування Податку на додану вартість, функціонування інституту бізнес-омбудсмена, електронних систем ProZorro. Продажі. Відновлення довіри до системи правосуддя залишається ключовим викликом, за оцінкою бізнесу. Ріст показників Індексу сприйняття корупції України за останні роки стримали і масові випадки тиску та нападів на активістів і журналістів, що працюють в сфері протидії корупції. Показник України досі гірший ніж у країн сусідів: Польща, Угорщина та інші.

Враховуючи аналіз сформованих кластерів за складом та середніми значеннями кожної із класифікацій-

Таблиця 3. Ідентифікація кластерів на основі аналізу результатів рівня престижності державної служби

Кластери	Назва кластерів
Кластер № 1	Кластер середнього рівня престижності державної служби
Кластер № 2	Кластер достатнього рівня престижності державної служби
Кластер № 3	Кластер високого рівня престижності державної служби
Кластер № 4	Кластер низького рівня престижності державної служби

Джерело: сформовано авторами на основі результатів кластерного аналізу.

них ознак, доцільно ідентифікувати їх за назвою (табл. 3).

Подальшим етапом проведення кластерного аналізу є перевірка одержаних результатів на адекватність, тобто їхню достовірність і надійність. Реалізувати цей етап можливо за допомогою програмного пакету Statistica.

Так, розглядається кластерна приналежність об'єктів і відстані між об'єктом і його класифікаційним центром. Таким чином, у процесі дослідження встановлено, що чим менша відстань між об'єктом та його класифікаційним центром, тим більше об'єкт відповідає характеристикам сформованого кластера. І навпаки, чим більша відстань, тим ближче об'єкт за класифікаційними параметрами наближається до сусідніх кластерів.

Отриманні результати із відстанями кінцевих кластерних центрів свідчать про те, що пари кластерів добре розділені. Випадки та об'єкти систематично відносять до кластерів щоб максимізувати відмінності за змінними, що лежать в основі кластеризації, тому отримані значення ймовірностей не слід інтерпретувати як перевірку нульової гіпотези про відсутність відмінностей між кластерами [15].

Крім того, для перевірки достовірності даних можна використати для класифікації вибірки різні способи вимірювання відстаней між кластерами, різні методи кластерного аналізу, розбити вихідну сукупність на декілька вибірок та окремо виконати для кожної із них кластеризацію, змінювати кількість змінних тощо [14; 15]. Як відомо, кластерний аналіз був виконаний в два етапи, двома різними методами. Також було використано різні способи вимірювання відстаней між кластерами. Як бачимо, результати кластеризації вказують на те, що кількість кластерів вибрана вірно, оскільки середні значення за сформованими кластерами суттєво різняться між собою.

ВИСНОВКИ

Отримані результати проведеного аналізу надійності і адекватності дали змогу зробити висновок про високий рівень достовірності. Із проведеного кластерного аналізу бачимо, що більшість країн відносяться до кластеру № 2, тобто кластер із достатнім рівнем престижності державної служби, що адекватно відображає стан та тенденції розвитку державного управління. Також у другий кластер частково увійшли країни Засновниці Європейського Союзу, а саме — Бельгія та Нідерланди. Проведене дослідження дає змогу надати наступні рекомендації щодо забезпечення рівня прести-

жу державної служби за допомогою підвищення рівня економічної свободи.

Країни, які увійшли в кластер №3, а це більшість країн Засновниць Європейського Союзу (Німеччина, Італія, Франція та Люксембург) супроводжуються високим рівнем престижності державної служби, який ґрунтується на високих показниках економічної та політичної стабільності. Для цих країн характерною буде стратегія підтримання відповідного рівня престижу державної служби через призму стабільно високих темпів зростання.

Таким чином, аналізуючи кластер №2 та №3 можна підсумувати, що престиж державної служби країн, які увійшли в ці кластери формувалася на класичних постулатах політичної ідеології Європейського Союзу з дотриманням принципів демократичності, незалежності та свободи та високого рівня кадрової безпеки державних структур.

Другий за розміром кластер, а це №1, включає колишні соціалістичні країни. Ці країни впродовж трансформації економіки демонструють достатньо високі показники економічного зростання та середнього рівня престижності державної служби. Керуючись показниками найнижчого рівня заробітної плати державного службовця, серед досліджуваних країн, можна зробити висновок проте, що пріоритетами державних службовців цих країн є економічне зростання та добробут громадян.

У кластер №4, а це кластер з низьким рівнем престижності державної служби увійшла тільки одна країна — Україна. Описуючи результати проведеного аналізу, можна сформувати наступні характеристики, а саме рівень престижності державної служби визначається, в першу чергу, високими заробітними платами державних службовців (акцент не робиться на службовцях найнижчих рангів, які отримують невисокі заробітні плати) та їхню високу чисельність. Однак результати кластеризації свідчать про те, що дистанція більшості показників, як-от: ВВП на душу населення, коефіцієнт дохідності, індекс сприйняття корупції, індекс конкурентно-спроможності, індекс економічної свободи наближається до кластеру №1. Це свідчить про позитивну динаміку та близьку за змістом стратегію розвитку державного управління та держави до країн-сусідів за територіальною та історичною приналежністю.

Державна служба є сполучною ланкою між державою і суспільством і представляє собою сферу професійної діяльності щодо захисту прав та інтересів громадян, форму прояву суспільних зв'язків і відносин, спосіб і засіб наближення конституційного ідеалу держави до об'єктивної реальності, не тільки політико-правову, а й етичну систему владних відносин.

Вплив престижності державної служби на кадрову безпеку викликана не тільки негативними тенденціями її сучасного стану, а й передумовами спричиненими морально-етичними принципами (патріотизмом, очікуваністю, династичністю тощо). Вивчення ціннісної та оцінної природи престижу дозволяє прогнозувати динаміку змін, трансформації соціальних цінностей; падіння престижу суспільно значущих сфер життєдіяльності людини.

Література:

1. Podolchak N.Y., Prokopyshyn-Rashkevych L.M., & Karkovska V.J. Coaching as the art of increasing effective implementation of enterprise's managerial potential. Актуальні проблеми економіки. 2014. (8). 147—153.
2. Shpak N., Podolchak N., Karkovska V., & Sroka W. The influence of age factors on the reform of the public service of Ukraine. Central European Journal of Public Policy. 2019. 13 (2). С. 40—52.
3. Барков В. Людська гідність та соціальний престиж Філософська думка. 1999. №1—2. С. 252—274.
4. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування. Ярослав Мудрого. 2006, 419, с. 380—419.
5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. М.: МНИИПУ, Т. 1: Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. 1996. 752 с.
6. Гончарук Н.Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації. Схвалено Вченою радою Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Протокол №09/220 від 06 грудня 2018 року. 2018. 9 с.
7. Горзов А., Долгий О. Дисциплінарна відповідальність державних службовців. Науковий часопис Національної академії прокуратури України. 2017. (1). С. 13.
8. Дзендзель С.Ю., Машлій Г.Б. Основні підходи до публічного адміністрування / С.Ю. Дзендзель, Г.Б. Машлій // Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Львів: ТзОВ "Ліга-Прес", 2018. С. 37.
9. Дикань О.В., Дикань В.В., Глушенко Т.М. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр". 2018. 173—177.
10. Зінченко О.А. Формування інвестиційної привабливості країни в аспекті економічних кластерів як фактор активізації транскордонного партнерства [Текст] / О.А. Зінченко, Д.С. Зінченко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. 2019. №1 (131). С. 8—19.
11. Карковська В.Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. 2013. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf>
12. Карковська В.Я. Управління знаннями: актуалізація державного управління. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 жовтня 2018 р. — Херсон: ДВНЗ "ХДАУ", 2018. 221 с.
13. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2018. 15. С. 97—100.
14. Ларина Н.И., Макаев А.И. Кластеризация как путь повышения международной конкурентоспособности страны и регионов // ЭКО. 2006. №. 10 (388).

15. Малхотра Н.К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. М.: Вильямс, 2002. 960 с.

16. Публічне адміністрування та економічна безпека в умовах європейської інтеграції: монографія / за заг. ред. Н.Ю. Подольчака, Я.Я. Пушака та П.В. Ворони, Львів: Ліга-Прес, 2017. 274 с.

17. Скок А.В. Эффективность кластеризации региональной экономики. Экономические стратегии. 2007. 9 (5—6). 160—167.

18. України З. Про державну службу. Відомості Верховної Ради України. 1993. 52. 490.

19. Указ Президента України (2015). Про стратегію сталого розвитку Україна 2020. 12 січня. 2015. № 5, 2015, Урядовий кур'єр. — № 6.

20. The Global Competitiveness Report 2018. URL: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report2018/?doing_wp_cron=1569833103.169054985-0463867187500

21. International civil service effectiveness (incise) index (2019). Blavatnik School of Government, University of Oxford, Radcliffe Observatory Quarter, United Kingdom. URL: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

References:

1. Podolchak, N. Y. Prokopyshyn-Rashkevych, L. M. and Karkovska, V. J. (2014), "Coaching as the art of increasing effective implementation of enterprise's managerial potential", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 147—153.

2. Shpak, N. Podolchak, N. Karkovska, V. and Sroka, W. (2019), "The influence of age factors on the reform of the public service of Ukraine", *Central European Journal of Public Policy*, vol. 13(2), pp. 40—52.

3. Barkov, V. (1999), "Human dignity and social prestige", *Filosofs'ka dumka*, vol. 1—2, pp. 252—274.

4. Bytiak, Yu. P. (2006), "Public Service in Ukraine: Problems of Formation, Development and Functioning", *Yaroslava Mudroho*, vol. 419, pp. 380—419.

5. Honcharov, V. V. (1996), *V poiskah sovershenstva upravleniya: Rukovodstvo dlya vysshego upravlencheskogo personala* [In search of management excellence: A guide for senior management], vol. 1, Opyt luchshih promyshlennykh firm SShA, Japonii i stran Zapadnoj Evropy [Experience of the best industrial firms of the USA, Japan and the countries of Western Europe], MNYPU, Moscow, Russia.

6. Honcharuk, N. T. (2018), *Rozvytok publichnoi sluzhby Ukrainy v umovakh ii reformuvannya ta modernizatsii* [Development of the public service of Ukraine in terms of its reform and modernization], Oberih, Kharkiv, Ukraine.

7. Horzov, A. and Dolhyj, O. (2017), "Disciplinary responsibility of civil servants", *Naukovyj chasopys Natsional'noi akademii prokuratury Ukrainy*, Vol. 1, p. 13.

8. Dzendzel', S. Yu. and Mashlij, H. B. (2018), "Basic approaches to public administration", *Publichne upravlinnia ta administruvannya: konkurentni vyklyky suchasnosti: Materialy vseukrains'koi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Public Administration and Administration: Competitive Challenges of Today: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference], TzOV "Liha-Pres", L'viv, Ukraine.

9. Dykan', O. V. and Dykan', V. V. Hlushenko, T. M. (2018), *Planuvannya i rozvytok kar'iery derzhavnykh munit-sypal'nykh sluzhbovtiv* [Planning and career development of public servants], *Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr"*, Kharkiv, Ukraine, pp. 173—177.

10. Zinchenko, O. A. (2019), "Formation of the country's investment attractiveness in the aspect of economic clusters as a factor of intensification of cross-border partnership", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu tekhnolohij ta dyzajnu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 1 (131), pp. 8—19.

11. Karkovs'ka, V. Ya. (2013), "Features of management of the system of financial and economic security of the enterprise", [Online], available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf> (Accessed 24 February 2020).

12. Karkovs'ka, V. Ya. (2018), "Knowledge management: actualization of public administration", *Publichne upravlinnia ta administruvannya u protsesakh ekonomichnykh reform: zbirnyk tez dopovidej II vseukrains'koi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii* [Public Administration and Administration in the Process of Economic Reforms: Collection of Abstracts of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference], DVNZ "KhDAU", Kherson, Ukraine.

13. Kushnirenko, I. Yu. (2018), "State personnel policy in Ukraine: problems and prospects for development", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, Vol. 15, pp. 97—100.

14. Laryna, N.Y. and Makaev, A.Y. (2006), "Clustering as a way to increase the international competitiveness of countries and regions", *EKO*, vol. 10 (388).

15. Malkhotra, N. K. (2002), *"Marketing research". Praktycheskoe rukovodstvo*. Moscow, Vyl'iams, 960 p.

16. Podol'chaka, N.Yu. Pushaka Ya.Ya. and Vorony P.V. (2017), *Publichne administruvannya ta ekonomichna bezpeka v umovakh ievropejs'koi intehratsii* [Public administration and economic security in the context of European integration], Liha-Pres, L'viv, Ukraine.

17. Skoch, A. V. (2007), "Clustering efficiency of the regional economy. Economic strategies", Vol. 9 (5—6), pp. 160—167.

18. Verkhovna Rada of Ukraine (1993), *The Law of Ukraine "About the civil service"*, *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 52.

19. President of Ukraine (2015), *Decree "Sustainable Development Strategy Ukraine 2020"*, *Uriadovyj kur'ier*, vol. 6.

20. World Economic Forum (2018), *"The Global Competitiveness Report"*, [Online], available at: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report2018/?doing_wp_cron=1569833103.1690549850463867187500 (Accessed 28 February 2020).

21. Blavatnik School of Government, University of Oxford, Radcliffe Observatory Quarter (2019), *"International civil service effectiveness (incise) index"*, [Online], available at: <https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>. (Accessed 28 February 2020).

Стаття надійшла до редакції 02.03.2020 р.