

## ПОНЯТТЯ МЕРИТОКРАТІЇ У СУЧАСНОМУ ФІЛОСОФСЬКО-ПОЛІТОЛОГІЧНОМУ ДИСКУРСІ

*У статті розглядаються основні аспекти появи та подальшої трансформації меритократичної концепції, аналізуються особливості використання поняття «меритократія» в сучасному філософсько-політичному дискурсі, а також вивчається досвід реалізації меритократичних принципів формування політичної еліти на прикладі Сінгапуру, США та КНР. Концепція меритократії, з'явившись у середині ХХ ст., стала продовженням технократичних ідей управління суспільством, що виникли після науково-технічної революції. Сьогодні існують декілька підходів до визначення поняття «меритократія»: це концепція, сукупність поглядів, система політичного устрою суспільства, принцип формування політичної еліти. Аналіз політичної дійсності таких країн як Сінгапур, США, КНР дозволяє стверджувати, що в цих країнах існує меритократичний підхід до відбору державних управлінців. Позитивними факторами застосування меритократичних критеріїв до формування політичної еліти є обіймання державних посад професіоналами, відсутність корупції в органах державної влади, справедливе оновлення політичної еліти на основі об'єктивних факторів. Серед негативних аспектів реалізації меритократичної концепції можна назвати її антигуманний характер, що змушує людей до постійної конкуренції, жорсткості стратифікації суспільства, заснованої на об'єктивних передумовах, певну замкненість системи через недоступність якісної вищої освіти для широких мас. Попри це, ідеї меритократії залишаються популярними у багатьох розвинених країнах. Із 2014 р. Президент П. Порошенко задекларував прагнення реалізувати меритократичний підхід до формування системи управління країною та боротьби з корупцією, використовуючи досвід Сінгапуру та Китаю. У технократичний уряд були запрошені іноземні фахівці, проведені реформи поліції та інших силових структур. Проте аналіз політичної та соціальної дійсності демонструє відсутність вагомих результатів на цьому шляху. Однак, запорукою подальшого*

розвитку нашої держави є використання меритократичного підходу до формування політичної і соціальної системи України.

**Ключові слова:** меритократія, політична еліта, соціальна стратифікація.

*The article deals with the main aspects of the emergence and further transformation of the meritocratic concept, analyzes the peculiarities of using the concept of «meritocracy» in contemporary philosophical and political discourse, and also examines the experience of implementing the meritocratic principles on the example of Singapore, the USA and the PRC. The concept of meritocracy, appearing in the middle of the twentieth century, became a continuation of the technocratic ideas of the management of society that arose after the scientific and technological revolution. Today there are several approaches to the definition of the term «meritocracy»: it is a concept, a set of views, a system of political structure of society, and the principle of the formation of political elite. The analysis of the political reality of countries such as Singapore, the United States, and China suggests that there is a meritocratic approach to the selection of government officials in these countries. The occupation of public office by professionals, the lack of corruption, a fair renewal of the political elite because of objective factors are the positive factors in the application of meritocratic criteria to the formation of the political elite. The negative aspects of the implementation of the meritocratic concept include its inhumane character, which makes people to constant competition, the rigidity of the stratification of society, based on objective conditions, the limited access of the broad masses to higher education. Despite this, the ideas of meritocracy remain popular in many developed countries. Since 2014, President P. Poroshenko has declared the desire to implement the meritocratic approach to the formation of a country's system of governance and the fight against corruption, drawing on the experience of Singapore and China. Foreign specialists were invited to the technocratic government, reforms of the police and other law enforcement agencies were carried out. However, the analysis of political and social reality demonstrates the lack of significant results on this path. Nevertheless, the key to the further development of our state is the use of the meritocratic approach to the formation of the political and social system of Ukraine.*

**Key words:** meritocracy, political elite, social stratification.

**Постановка проблеми.** Актуальність обраної проблематики обумовлена все частішою появою терміну «меритократія» у сучасному українському філософсько-політичному дискурсі. Революційні події

2014 р. та подальші спроби перезавантажити систему управління країною вимагали звернення до нових принципів відбору політичної еліти країни, використовуючи світові досягнення філософської і політологічної думки, а також досвід інших країн. Саме тому меритократія як ідеологія, політична система, а також метод соціальної стратифікації вимагає сьогодні глибокого наукового осмислення у нових політичних і суспільних реаліях нашої держави.

**Аналіз основних джерел і публікацій. Мета дослідження.** У витоках формування концепції меритократії знаходилися такі дослідники як: М. Янг [1], Д. Белл [2], З. Бжезинський [3] та ін. Серед українських науковців цій проблематиці присвятили свої роботи Ю. Бардачов, І. Лопушинський [4], О. Гнедаш [5], С. Газарян, О. Носик [6], Т. Орлова [7] та ін. Цікавими є публікації І. Шевченка, політика і юриста, засновника Меритократичної партії України [8]. Однак, актуальність теми робить необхідним подальший науковий аналіз концепції меритократії та можливості її застосування в Україні. У статті автор ставить за *мету* висвітлити історію появи та подальшої трансформації поняття «меритократія», проаналізувати аспекти застосування його у сучасному філософсько-політичному дискурсі, а також окреслити перспективи використання меритократичних принципів у політичному та суспільному житті України.

**Основна частина.** Із моменту утворення суспільства з чіткою ієрархією та появи перших держав перед людством постала проблема відбору лідерів, здатних керувати великими людськими колективами. У різні часи критерії відбору управлінців були різними, проте пошук найбільш оптимального рішення турбував філософів і науковців всіх часів. Ідеї про те, що суспільством повинні керувати найкращі, найосвіченіші, наймудріші мають тисячолітню історію – варто згадати концепції Платона, Конфуція, Ф. Бекона, Т. Кампанелли та ін. Проте лише у ХХ ст. з його науково-технічним прогресом і викликами, що він спричинив, з'явилися якісно нові теорії відбору еліти та прийняття управлінських рішень в області політики, економіки й інших сфер життя суспільства. Ці концепції, об'єднані загальною назвою «технократичні», передбачали передачу управління державою науково-технічним спеціалістам, людям, що мають надзвичайні інтелектуальні здібності, особливі знання і кваліфікацію. У цьому контексті варто згадати концепції технологічного детермінізму Т. Веблена (1920-ті рр.), «Революцію менеджерів» Дж. Бернхема (1941 р.), Дж. Гелбрейта та його «Нове індустріальне суспільство» (1967 р.), Д. Белла з ідеями про устрій постіндустріального суспільства (1973 р.), технотронне суспільство З. Бжезинського(1970-ті рр.),

«Інформаційне суспільство як постіндустріальне суспільство» Й. Масуди (1980 р.), ідеї «третьої хвилі» Е. Тоффлера (1980 р.). Усі ці теорії засновані на меритократичних принципах (від лат. *meritus* – гідний та грецьк. *kratos* – влада).

Сам термін «меритократія» з'являється у 1950-ті рр., причому спочатку значення його мало негативне забарвлення. Так, у 1954 р. у своїй роботі «Криза освіти» німецько-американський філософ, політолог Х. Арендт використовує цей термін як синонім олігархії, обумовленої не багатством або правом народження, а талантом [9]. За чотири роки, у 1958 р., виходить сатиричне есе британського соціолога і політика М. Янга «Піднесення меритократії: 1870-2033», твір-антиутопія, в якому описується суспільство, влаштоване за принципом меритократії. Несправедливість устрою врешті-решт призводить до революції і повалення еліти, відірваної від народу. Цей твір мав на меті застерегти британське суспільство щодо небезпеки обмеженості ціннісних орієнтирів, нагадати про необхідність людяності, гуманістичних початків побудови суспільних відносин. Повчальність твору залишилася у минулому, а термін «меритократія» почали вживати в іншому, позитивному значенні. З 1950-х рр. і до сьогодні це поняття ставало предметом розгляду багатьох науковців і дослідників. Так, про неминучість меритократії як принципу стратифікації суспільства майбутнього писав Д. Белл, автор теорії постіндустріального суспільства. У своїй книзі «Прихід постіндустріального суспільства» (1973 р.) він наголошує на тому, що приналежність до певного класу має визначатися не походженням або статками, а здібностями, освітою та кваліфікацією. Високий статус повинен надаватися людині на основі її особистих досягнень, визнання її авторитету рівними їй людьми [2].

Е. Тоффлер, теоретик «третьої хвилі» розвитку суспільства, також наголошує, що майбутнє світової політики – за освіченими людьми, які володіють вражаючим спектром знань та енергією творення. Дослідник пише про формування «нового класу» освічених робітників в області інформації, інтелектуалів і техніків, які боротимуться з політиками і управлінцями «другої хвилі» [10]. Цікавим є визначення М. Кроль, аналітика Лабораторії соціальних інновацій, на думку якої, меритократія є формою автократії, у якій влада належить природній аристократії – правлячій інтелектуальній еліті [12]. На думку Т. Орлової, меритократія – це концепція/система соціальних відносин/принципів управління, за якою влада може здійснюватися людьми, що відрізняються своїми здібностями, досягненнями, професійною компетентністю, а не соціальним

походженням або наданим їм статусом [7]. Дослідниця зазначає, що меритократична модель із девізом «кожному за його заслугами» спрямована проти несправедливого розподілу політичних цінностей, заснованого на знайомствах, зв'язках, успадкуванні посад та ін. В основі ієрархічної політичної побудови суспільства, на думку Т. Орлової, повинен лежати принцип залежності посади лише від здібностей і досягнень конкретної особи. І. Шевченко вважає, що меритократія – це така система суспільних відносин, у якій людина оцінюється та отримує визнання виключно за особисті досягнення, а на владні посади обираються та призначаються виключно чесні та найбільш компетентні люди, незалежно від їх партійної незалежності, статі, етнічного або соціального походження, релігійних переконань та матеріального становища [8].

Таким чином, аналізуючи сучасний філософсько-політичний дискурс, можна дійти висновку, що поняття «меритократія» вживається у декількох значеннях. Згідно з першим, «меритократія» – це ідеологія, концепція, сукупність поглядів, заснована на ідеї зворотного зв'язку між навичками, працелюбством і освітою та між статусом у суспільстві, владною посадою, приналежністю до прийняття управлінських рішень. Згідно з другим, меритократія – система політичного устрою, за яким при владі знаходяться кваліфіковані професіонали з певним досвідом, особистими якостями і чеснотами. Вона реалізована, принаймні частково, у таких країнах, як Сінгапур, Китай, Тайвань, Казахстан, Грузія, США, Франція, Японія, Великобританія. Згідно з третім, меритократичність як принцип відбору політичної еліти сьогодні реалізована у більшості розвинених країн, часто у вигляді технократичних урядів. Вона спрямована насамперед на збереження існуючого статус-кво та підкріплюється неолібералізмом у економіці.

Наукове осмислення концепції меритократії та аналіз досвіду окремих країн, які намагалися втілити в життя її принципи, дозволяє окреслити основні проблеми її реалізації. Серед найголовніших можна назвати наступні: неможливість створити універсальний критерій (систему критеріїв) для відбору кандидатів на посади; справедливість устрою меритократичного суспільства; адекватна оцінка правильності обраного курсу розвитку держави і суспільства меритократичною елітою в умовах фактичної відсутності важелів впливу.

Так, одним з найважливіших питань у меритократичній концепції є питання критеріїв для відбору кандидатів на посади. Особисті якості людини (інтелект, схильність до емпатії тощо) важко виміряти, а їх вимірювані складові не забезпечать сто відсотків успіху

роботи на новій посаді. Важливим, проте не гарантуючим успіх, є досвід, досягнення минулих років, адже кандидат буде змушений працювати на новій посаді, з новими функціями та новою посадою. Ці проблеми по-різному вирішуються в різних країнах. Наприклад, Китай розробив витончену і всеохоплюючу систему відбору та просування управлінців, яка передбачає десятиліття навчання і цілу низку екзаменів на різних стадіях їхньої кар'єри. Щоб отримати посаду керівника на рівні, вищому за районний, китайцю необхідно мати диплом коледжу та досвід роботи на двох різних посадах рівнем нижче. Шлях до посади заступника міністра займає приблизно 20 років, причому кандидату необхідно брати участь в роботі партійних організацій, мати досвід роботи на державних підприємствах та в громадських організаціях. Тільки один з 140 тис. управлінців піднімається на рівень провінції чи міністерства [13]. Піддається критиці практика Франції, де результати єдиного екзамену, який складають у 18 років, стають вирішальними на все життя у питанні подальшої кар'єри. У Великій Британії більшість державних посад обіймають випускники Оксфорду і Кембриджу.

У Сінгапурі, який вважається найбільш наближеним до втілення меритократичної концепції управління державою, діє спеціальна Комісія з питань державної служби по відбору кадрів. Вона складається з професіоналів, що прийшли з приватного сектору і ніколи не займали політичних чи адміністративних посад. До компетенції комісії входить підбір персоналу на державні посади та подальше їх просування, дисциплінарний контроль держслужбовців, управління програмою стипендіатів уряду Сінгапуру. Головним інструментом поповнення кадрового резерву вищих управлінців країни є стипендії уряду, стипендіатів обирають за двома характеристиками: вони повинні входити в один відсоток кращих випускників школи та володіти компетенцією управління (брати участь у волонтерських рухах, громадських організаціях тощо) [14]. Для просування державних службовців далі кар'єрними сходами з 1980-х рр. діє такий інструмент, як оцінка результатів діяльності, що містить самооцінку результатів, якісну оцінку результатів та оцінку потенціалу людини. Так, наприклад, якщо до 35 років кандидат не демонструє потенціалу стати заступником міністра, йому пропонують піти з державної служби. Схожа система підбору кадрів використовується в США, де критерії та механізми відбору досить чітко розроблені. Цим питанням тут займається Служба управління персоналом. Критеріями відбору кандидатів на посади є прагнення до саморозвитку, порядність та чесність, навички міжособистісних

відносин, мотивація державного службовця, усна та письмова комунікація. Окремо визначаються лідерські компетенції – управління змінами, креативність та інновації, гнучкість, наполегливість, стратегічне мислення, довгострокове планування, управління людьми, формування команди, орієнтація на результат тощо. Для визначення рівня відповідності критеріям застосовується практика екзаменів, письмові тести та конкурсні відбори [14].

Критики меритократичних концепцій наголошують на несправедливості меритократичного устрою. Засновник концепції М. Янг вказує на обмеження ціннісних орієнтирів меритократичного підходу до управління державою: «Кожну людину треба поважати за те хороше, що в ній є. <...> Хто міг би сказати, що вчений володіє більшою гідністю, ніж швейцар, який є прекрасним батьком, що держслужбовець кращий за водія вантажівки, який прекрасно вирощує троянди?» [1]. З ним погоджується К. Нельсен, канадський філософ, вказуючи, що на фундаментальному рівні меритократія – антигуманне суспільство. На його думку, «жорстоко та нелюдяно влаштовувати постійну конкуренцію між людьми практично у всіх сферах, з постійним сортуванням, оцінкою, рейтингуванням людей в межах прагнення до все більшої ефективності та продуктивного суспільства. Таке суспільство підриває всі основи братерства і солідарності між людьми...» [15]. Справді, духовними засадами меритократії є індивідуальність, а не колективізм, солідарність. Основою меритократії є постійна конкуренція: щоб отримати вище становище в суспільстві та високу якість життя треба постійно розвиватися, розвивати свої здібності та перевершувати в них інших людей. Це, по суті, є соціальним дарвінізмом, перенесенням біологічного принципу природнього відбору на соціальний розвиток людства.

Іншим аспектом справедливості меритократичного устрою є жорсткість стратифікації суспільства, яка більш поляризована за класовий устрій. Адже якості, що дозволяють людині увійти до вищого класу інтелектуалів, потенційно визначені при народженні, хоча формуються і розвиваються протягом життя. Саме тому апологет меритократичної концепції Д. Белл писав про необхідність «справедливості принципів меритократичного відбору» і відмову від приниження нижчих страт. Він вказує на можливу небезпеку втілення меритократії на практиці: «Батьки з високим статусом будуть намагатися передати своїм дітям свої позиції через вплив або культурні переваги, і таким чином через покоління меритократія може перетворитися на замкнений привілейований клас» [2].

Вища освіта, яка є гарантом успіху в меритократично орієнтованому суспільстві, насправді не завжди є доступною для широких верств населення, насамперед через її вартість. Відсутність можливості обрати хорошу школу для дитини, наприклад у Німеччині, фактично закриває їй дорогу в престижний університет. Вартість навчання в американських університетах «Ліги плюща» та британських Оксфорді і Кембриджі обмежує участь потенційних кандидатів у майбутніх кар'єрних звершеннях. Варіантом розв'язання цієї проблеми є стипендіальні приватні й урядові програми, інвестиції у середню освіту, професійна та цільова орієнтація підлітків. У Сінгапурі, наприклад, програма підвищення соціальної мобільності через збільшення виплат малозабезпеченому населенню, а також інвестиції у освіту і медицину, отримали назву «співчутливої меритократії» [12].

Ще однією вадою меритократичного устрою є неможливість впливати на обраний курс з боку нижчого класу, відсутність важелів стримувань і протидій. У суспільстві, де більш здібні беруть на себе відповідальність приймати рішення за менш здібних, відкидають можливість нижчого класу брати участь у вирішеннях своєї долі, майбутнього, існує загроза встановлення диктатури інтелектуалів. М. Янг писав, що «якби заможні та сильні заохочувалися загальною культурою суспільства вірити, що вони повністю заслужили все те, що вони мають, можна уявити якими самовпевненими вони б були, як безпощадно вони б захищали свої привілеї... Влада розбещує, і один із секретів здорового суспільства полягає у можливості покритикувати владу. Але влада не може бути обмежена, якщо прості люди, відкинуті системою освіти, не будуть відчувати морального права протидіяти тим, хто знаходиться при владі...» [1]. Таким чином, меритократичний устрій підриває почуття самоповаги у нижчого класу, адже низьке соціальне становище будуть трактуватися у такому суспільстві як «об'єктивна» нездатність влаштувати у кращий спосіб своє життя.

Незважаючи на вказані вади концепції меритократії та проблеми її практичної реалізації, ідеї меритократії залишаються досить популярними у більшості розвинених країн. Не винятком є Україна, де після революційних подій 2014 р. неодноразово робилися спроби «перезавантаження» влади, а також судової системи і силових структур. Формування політичної еліти нашої країни з моменту незалежності відбувалося в основному на залученні кадрів з партійної номенклатури часів СРСР, пізніше – з бізнесменів нового покоління. Найяскравіший приклад невідповідності української дійсності принципам меритократії наводить Д.А. Белл у своїй книзі «Китайська



модель»: «кандидати з кримінальним минулим повинні бути позбавлені можливості займати державні посади. Проте в таких демократичних країнах, як Індія та Україна, багато політиків не відповідають навіть цим мінімальним стандартам» [13].

На початку свого президентського терміну П. Порошенко зазначав про необхідність для України використати досвід Сінгапуру у боротьбі з корупцією та основами формування політичної еліти країни [16]. Були оголошені конкурсні відбори до поліції, інших силових структур, проведена переатестація співробітників з метою виявлення відповідності їх кваліфікації займаємих посадам, створено Національне антикорупційне бюро, до уряду запрошено фахівців з інших країн. Результатами оголошених реформ стали зростання злочинності та зниження рівня розкриття злочинів [17], недостатня результативність роботи НАБУ [18], параліч правоохоронної системи в цілому. Спробу реформувати технократичний уряд також не можна вважати вдалою. Серед головних причин звільнення закордонних фахівців – неможливість працювати в умовах опору системи, корупції на усіх рівнях, блокуванні їхньої роботи.

У 2011 р. відомий юрист і політик І. Шевченко створив та очолив Меритократичну партію України. Проте вже 2013 р. він залишив посаду голови партії, а у 2016 р. взагалі заявив про припинення свого членства в ній. У коментарі про причини таких дій І. Шевченко зазначає: *«Переконаний, що якщо українці хочуть бачити свою країну по-справжньому європейською і успішною – по суті, а не формально за членством в ЄС – іншого виходу, ніж привести до влади достойних влади людей, що є суттю меритократії, у нас немає. Проте, на жаль, із багатьох причин Меритократична партія України вичерпала себе як політична організація»* [19]. Таким чином, незважаючи на проголошені прагнення українських політиків будувати суспільство та державу, використовуючи меритократичний підхід, українські реалії доводять відсутність значних успіхів на цьому шляху. Тим не менш, практика розвинених країн демонструє позитивний вплив меритократичного підходу до відбору політичної еліти та управлінців на розвиток держави.

**Висновки та рекомендації.** Після проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. По-перше, аналіз сучасного філософсько-політичного дискурсу показав, що термін «меритократія» використовується у трьох значеннях – як концепція, сукупність поглядів; як система політичного устрою, реалізована у таких країнах як Сінгапур, Китай, США, Японія та ін.; як принцип відбору

політичної еліти та формування політичної системи в цілому, який застосовується у більшості розвинених країн.

По-друге, практичне втілення меритократії на практиці стикається з низкою проблем, обумовлених природою меритократичного підходу. Серед них можна назвати неможливість створити універсальну систему критеріїв для відбору кандидатів у політичну еліту, доступність вищої освіти, справедливість меритократичного устрою, жорсткість стратифікації меритократичного суспільства, відсутність важелів впливу на правлячу верхівку, обумовлену її природньою перевагою – інтелектом. Однак, на практиці ці проблеми, частина з яких знаходиться у філософсько-політичній площині, по-різному вирішуються у країнах, які стали на шлях меритократії.

По-третє, в Україні неодноразово відбувалися спроби застосувати меритократичний підхід у формуванні політичної еліти. Проте ні створення Меритократичної партії України, ні оголошені реформи, ні вивчення закордонного досвіду досі не дали відчутних результатів. *Тому слід виокремити головні чинники духовно-ціннісного формування політичної еліти та використовувати світові досягнення філософської і політологічної думки поступово, крок за кроком, втілювати в Україні основоположні принципи меритократичного підходу розвитку держави.*

#### **Список використаних джерел:**

1. Янг М. Возвышение меритократии / Майкл Янг // Утопия и утопическое мышление. – Москва: Прогресс, 1991. – С. 317-347.
2. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество / Даниэл Белл. – Москва: Academia, 2004. – 788 с.
3. Бжезинский З. Между двумя веками: роль Америки в эру технотроники / Збигнев Бжезинский. – Москва: Прогресс, 1972. – 308 с.
4. Бардачов Ю.М. Меритократія як механізм формування політико-управлінської еліти нової генерації в умовах переважаючого української влади [Електронний ресурс] / Ю.М. Бардачов, І.П. Лопушинський // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. – 2014. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2014_1_3).
5. Гнедаш А. Меритократия – образ будущего Украины [Электронный ресурс] / Александр Гнедаш. – 2011. – Режим доступа: <https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2011/05/27/6188243/>.

6. *Газарян С.* Організаційно-функціональна структура служби управління персоналом державного органу відповідно до принципу меритократії [Електронний ресурс] / С. В. Газарян, О. А. Носик // Державне будівництво. – 2017. – № 1. – Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2017-1/doc/3/02.pdf>.
7. *Орлова Т.* А вы знаете, что такое меритократия? [Электронный ресурс] / Татьяна Орлова // Зеркало недели. – 2016. – 15 апреля. – Режим доступа: <https://zn.ua/socium/a-vy-znaete-chno-takoe-meritokratiya-.html>.
8. *Шевченко І.* Меритократія – модель суспільства майбутнього [Електронний ресурс] / Ігор Шевченко // Сайт Ігора Шевченко. – Режим доступу: <http://shevchenko.ua/ru/useful/meritocracy/>.
9. *Arendt H.* The Crisis in education / Hanna Arendt. [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://learningspaces.org/files/ArendtCrisisInEdTable.pdf>.
10. *Тоффлер Э.* Третья волна / Элвин Тоффлер. – М.: АСТ, 2004. – 781 с.
11. *Белл Д.* Сострадательная меритократия [Электронный ресурс] / Дениел А. Белл, Чженьян Ли [Электронный ресурс] // День. – 2013. – 15 октября. – Режим доступа: <http://m.day.kyiv.ua/ru/article/mirovye-diskussii/sostradatelnaya-meritokratiya>.
12. *Кроль М.* Меритократия как царство разума [Электронный ресурс] / Мария Кроль // Сайт лаборатории социальных инноваций. – Режим доступа: <http://www.cloudwatcher.ru/analytics/3/view/35/>.
13. *Белл Д.* Китайська модель. Політична меритократія та межі демократії / Деніел А. Белл. – К. : Наш формат, 2017. – С. 178.
14. *Бриль Ю.* Міжнародний досвід модернізації кадрового забезпечення в державних організаціях / Ю.О. Бриль, Р.І. Пашов // Публічне управління та адміністрування. – 2016. – Вип. 1. – С. 27.
15. *Nelsen, K.* Equality and Liberty: a Defense of Radical Egalitarianism / K. Nelsen. – New Jersey: Rowman&Allanheld, 1985. – P. 211.
16. Порошенко пропонує використати антикорупційний досвід Сінгапуру [Електронний ресурс] // BBC Україна. – 2014. – 9 грудня. – Режим доступу: [http://www.bbc.com/ukrainian/news\\_in\\_brief/2014/12/141209\\_she\\_singapore\\_corruption](http://www.bbc.com/ukrainian/news_in_brief/2014/12/141209_she_singapore_corruption).
17. В Україні зростає злочинність, падає рівень розкриття. Причина – параліч правоохоронної системи [Електронний ресурс] //

Сайт ГРомекс. – 2017. – 12 січня. – Режим доступу: <http://gromex.com.ua/ua/investigations/447-ukraine-rastet-prestupnost-padaet/>.

18. Топ 10 коррупционных дел 2016 года [Электронный ресурс] // ВВС Україна. – 2016 р. – 28 грудня. – Режим доступу: <http://www.bbc.com/ukrainian/features-russian-38445621>.

19. Біографія Ігоря Шевченка: факти, деталі, подробиці [Електронний ресурс] // Сайт Ігоря Шевченка. – Режим доступу: <http://shevchenko.ua/ua/portrait/biography/new-bio/>.