

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИНГАПУРЕ: ОБРАЗ СТРАНЫ В СХЕМАХ

Рецензия на книгу Сороко А.В., Бакланова П.А., Абрамова М.В., Ковалева Д.С., Яцук Т.А. Управление персоналом в системе государственного управления Республики Сингапур: зарубежный опыт (в схемах). Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: НПФ «Планета», 2019.

Барциц И.Н.¹

Аннотация

В рецензии на учебное пособие А.В. Сороко, П.А. Бакланова, М.В. Абрамова, Д.С. Ковалева, Яцук Т.А. «Управление персоналом в системе государственного управления Республики Сингапур: зарубежный опыт (в схемах)» делается вывод о важности изучения национального опыта и особенностей реализации политики в той или иной сфере для совершенствования административных процессов и институтов. Учебное пособие пяти авторов, несомненно, будет актуально при преподавании предмета «Управление персоналом» в вузах и учебных заведениях среднего профессионального образования. Схемы и таблицы, составляющие основной контент книги, – результат аналитического осмысления разнородного материала, глубокого изучения мирового опыта и особенно причин сингапурского успеха в организации высокоэффективной системы управления человеческими ресурсами для достижения позитивных административных результатов. Схемы и таблицы помогают выявить, освоить алгоритмы управления, последовательность, закономерность, непрерывность действий институтов власти. В книге четко просматривается главный сегодняшний вызов государственному управлению – сложность, многомерность, быстрая смена решаемых задач, что определяет подходы к формированию стратегий управления персоналом как в мире, так и в Республике Сингапур в частности. В исследовании демонстрируется курс Сингапура не на точечные инновации в административных структурах, а на переход государства от модели регулятора к модели поставщика государственных услуг.

Ключевые слова: государственное управление; управление персоналом; зарубежный опыт управления персоналом; сервисное государство; Республика Сингапур.

¹ Барциц Игорь Нязбеевич – доктор юридических наук, профессор, директор Института государственной службы и управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Адрес: 119571, Москва, проспект Вернадского, д. 82. E-mail: in.bartsits@migsu.ru.

Введение

Обращение к зарубежному опыту – значимый и традиционный исследовательский формат. Реформы институтов власти – глобальное явление, охватившее как государства с обширной историей государственного управления, так и государства, только вступающие на путь самостоятельного государственного развития. Становление современной России как динамично развивающегося государства предполагает не только уточнение важнейших политических и экономических задач, которые предстоит решить для приведения государственного и муниципального управления в соответствие с требованиями науки и современного развития, но и уяснение, что характер административного реформирования наряду с национальными особенностями включает и универсальные механизмы (см. об этом: Барциц, 2011, с. 92–100).

Очевидно, что система государственного и муниципального управления любого государства, являясь отражением характера и уровня политического и социокультурного развития общества, его административной культуры, детерминирована самыми различными факторами. Это исторические и географические условия, экономическое состояние и культура общества, политические традиции и влияние процессов глобализации.

Компаративный анализ позволяет увидеть общее и особенное в развитии государственного и муниципального управления, оценить передовой опыт, возможности и ограничения его заимствования, а также определить траектории развития институтов государственной и муниципальной службы. Значение компаративистики усиливается и необходимостью выявления уровня и качества действующих правовых актов относительно определенных стандартов (российских, европейских, мировых), индексов и рейтингов, оценки их адекватности передовому менеджменту, науке и реальной практике. Литература по управлению обширна и представлена работами, посвященными анализу и изучению систем государственной и муниципальной службы, других институтов и процессов в разных государствах и регионах. Эти труды помогают оценить возможность и целесообразность заимствования иностранного опыта, а также предостерегают от повторения ошибок.

Методы сравнительного анализа представлены в ведущих современных публикациях, посвященных вопросам управления персоналом (Базаров, 2019; Бережной, Суспицина, Астафьев, 2017; Бухалков, 2019; Долгушкин, Камаев, Орлов, Цыпкин, 2019; Евтихов, 2019; Исаева, Припорова, 2019; Кибанов, 2019; Кибанов, Каштанова, 2018; Лукьянова, Ярцева, Коновалова и др., 2019; Маслова, 2019; Минеева, Ахунжанова, Мордасова и др., 2019; Митрофанова, Коновалова, Белова, 2018; Пугачев, 2019; Сотникова, 2019; Федорова, Минченкова, 2017; Шапиро, Епишкин, 2018). Во многих работах есть целые главы, а нередко и большие разделы, содержащие анализ зарубежного опыта. Объектом пристального внимания авторов стала современная модель государственной службы Сингапура – страны, бесконечно далекой от России не только в географическом смысле, но и в культурных, политиче-

ских, экономических и иных аспектах. Эти различия делают невозможным не только прямой перенос сингапурского опыта в Россию, но и представляют существенную сложность для проведения каких-либо параллелей.

Достаточно беглого взгляда на основные геополитические, макроэкономические и историко-культурные факторы, чтобы поддержать скептицизм в отношении применимости сингапурского опыта в России. Россия является крупнейшим государством мира по территории (17 125 191 кв. км), граничащим с восемнадцатью странами, с протяженностью береговой линии в 37 653 км. А Сингапур, хотя и состоит из 63-х островов, довольствуется 742 кв. км, используя все возможности для увеличения своей территории посредством намыва земель. Протяженность береговой линии Сингапура – 133,6 км, что скорее соизмеримо с длиной МКАД (Московской кольцевой автомобильной дороги) – 109 км. Население России составляет 146,7 млн человек, при ВВП на душу населения почти 28 тыс. долл США. В Сингапуре с 5,7 млн жителей аналогичный показатель превышает 87 тыс. долл США. Россия гордится тысячелетней историей государственности, и россияне уверены, что страна внесла вклад в 60,8% событий мировой истории (Wan, 2018)². Сингапур же ведет отчет независимости с 1965 г. Россия является богатейшей по природным ресурсам страной мира. У Сингапура природных ресурсов нет, страна зависит от поставок всего: продовольствия, воды, энергии.

Возможно признать в качестве объединяющего фактора полиэтничность и поликонфессиональность двух стран. Однако и в этническом, и в конфессиональном аспектах пересечения России и Сингапура по состоянию на 2019 г. незначительны.

Новые подходы к известной проблематике

И все же учебное пособие пяти авторов – А.В. Сороко, П.А. Бакланова, М.В. Абрамова, Д.С. Ковалева и Т.А. Яцук «Управление персоналом в системе государственного управления Республики Сингапур: зарубежный опыт (в схемах)» (Сороко, Бакланов, Абрамов, Ковалев, Яцук, 2019) – вызывает интерес, прежде всего ориентированностью на уяснение духа и смысла реформ в Сингапуре. Несмотря на исторические и культурные различия, опыт весьма небольшого государства, государства-города, может быть полезен.

Учитывая обилие текстов по опыту реформ государственного управления в Сингапуре, авторы придали своей работе исключительно деловой и графический вид. Они сделали короткое введение и представили основное содержание схемами и таблицами, демонстрирующими особенности государственного управления Сингапура. Материал разбит на три главы: в первой исследуются вопросы теории и практики государственного управления, в том числе факторы, негативно влияющие на процесс принятия решений; во второй обобщается практика управления персоналом в системе

² Wan W. America is a nation of narcissists, according to two new studies // The Washington Post. 3 July, 2018.

государственной службы; в третьей рассматриваются примеры успешных технологий по работе с людьми.

Авторы не ограничиваются только административной сферой. Большое внимание уделяется также сравнительному анализу с корпоративным управлением (с. 15), открытости и подотчетности органов управления (с. 19), ориентированности на международное сотрудничество (с. 35). Представленные схемы и таблицы – результат серьезного аналитического осмысления различного материала, глубокого изучения мирового опыта и особенно причин сингапурского успеха в организации высокоэффективной системы управления человеческими ресурсами для достижения позитивных административных результатов. Схемы и таблицы помогают выявить, освоить алгоритмы управления, последовательность, закономерность, непрерывность действий институтов власти.

В книге четко просматривается главный сегодняшний вызов государственному управлению – сложность, многомерность, быстрая смена решаемых задач. Он определяет подходы к формированию стратегий управления персоналом как в мире, так и в Республике Сингапур в частности.

И это, с одной стороны, смущает: трудно найти менее похожие друг на друга страны, чем Россия и Сингапур – ни по географии, ни по климату, ни по численности населения, ни по национальному его составу, ни по трудовым навыкам граждан. С другой стороны, подход авторов показывает, что общие методы государственного управления существуют, используются и работают в самых разных странах мира, модифицируясь в зависимости от внутригосударственной специфики.

Почему опыт Сингапура полезен России: точки пересечения интереса исследователей

Как известно, Сингапур стал образцом современной организации государственного управления благодаря создателю «сингапурского чуда», первому премьер-министру Ли Куан Ю, книги которого и книги о котором значительными тиражами издавались на русском языке (Ю, 2017; 2018; Сигов, 2017). Антикоррупционная политика, реформирование административной власти в этом островном государстве, наконец, управление персоналом стали отличными «брендами» для продвижения Сингапура на международной арене. Сингапур стал деятельным консультантом для многих стран мира по вопросу административных реформ именно потому, что сам их успешно осуществил.

В схемах авторы (Сороко, Бакланов, Абрамов, Ковалев, Яцук, 2019) подчеркивают: приоритетом этих преобразований была децентрализация управления (с. 136). Перенос центра тяжести в процессе принятия решений на средний уровень резко повысил устойчивость всей системы, расширил полномочия линейных управленцев, позволил внедрять гибкие социальные технологии, такие как командные методы управления, проектные офисы, штабная работа. Большое значение имело и изменение мировоззрения – в стране внедрялась идея создания «единого государства», «одной большой команды», распределение и в то же время повышение ответственности всех за общий конечный результат.

Нельзя сказать, что в российской практике компоненты этой системы не использовались. Напротив, сегодня многие авторы именно на них концентрируют свое внимание: проектные группы (Кибанов, 2019), компетентностный подход (Митрофанова, Коновалова, Белова, 2018) стали темой исследований и внедряются в деятельность предприятий и органов власти. Однако в Республике Сингапур, как показывает книга А.В. Сороко, П.А. Бакланова, М.В. Абрамова, Д.С. Ковалева и Т.А. Яцук, твердо взят курс не на точечные инновации в административных структурах, а на переход государства от модели регулятора к модели поставщика государственных услуг (с. 138).

В России этот путь до конца не пройден. Отрешившись от административно-командной системы, система управления пока лишь осмысливает сложности «ручного управления», концепт сервисного государства еще только формируется. Достижение этих целей – задача государственной службы.

Наиболее успешные практики, продемонстрированные авторами

В Сингапуре, подчеркивают авторы книги, очень внимательно подошли к систематизации, каталогизации должностей. Их разделили по степени воздействия различных факторов, физиологическим требованиям, условиям труда, сложности предметной деятельности и т.д. (с. 67–86). На основе такого анализа проводится оценка персонала, причем методы этой оценки довольно жесткие: ведется рейтингование работников, определяются наилучшие из них, которые поощряются, а также наихудшие, которые при реорганизации подлежат сокращению (с. 95).

Рейтинги имеют числовое значение и строятся на учете объективных данных – того, как человек выполняет свои обязанности, как ведет себя. Под поведенческими практиками подразумевается, среди прочего, и активность служащего – участие или неучастие в регулярных совещаниях, выступление с полезными инициативами, подготовка документов по указанию руководства, ошибки в этих документах и т.д. (с. 97–107).

Большое внимание в Сингапуре уделяют мотивации сотрудников (с. 109). Как известно, эта тема также привлекает внимание российских ученых и практиков (см., например: Шапиро, Епишкин, 2018; Долгушкин, Камаев, Орлов, Цыпкин, 2019; Исаева, Припорова, 2019). Однако сингапурские практики богаче: здесь используют социальный пакет, индивидуальное поощрение, признание заслуг работника руководителем, признание заслуг работника коллегами, что имеет собственные институциональные закрепления. Важным признается профессиональное самовыражение, когда работник помимо материального и морального поощрения получает и удовлетворение от сделанной работы, карьерного роста, повышения профессионализма и квалификации. Это положительно влияет на увеличение производительности труда работника и в конечном счете позволяет достигать хороших результатов деятельности аппарата. У гражданских служащих воспитывается приверженность интересам граждан и общества. Целью служащих становится ориентация на потребности граждан, интересы государства, которые выше интересов государственных институтов, а интересы этих органов – выше личных ин-

тересов. Такой государственный служащий дорожит своей репутацией и выстраивает открытые и доверительные отношения с гражданами (с. 140).

В Сингапуре используют подход «целостное правительство» (Whole-of-Government) (с. 141–152). Он направлен на обеспечение слаженной работы государственных органов как единого механизма. Для этого было проведено преобразование государственных органов (министерств и им подведомственных организаций) с одновременным повышением мотивации служащих. Управленческие процессы были оптимизированы, как и организационная структура и кадровый состав, а в отношении государственных служащих проводилась политика побуждения к внедрению инноваций, постоянному профессиональному развитию, более чуткому отношению к потребностям, запросам граждан.

В рамках этих преобразований требования предъявляются как к государственным служащим, так и к министерствам. Интересен «Экзамениционный лист» министерства, в котором учитываются показатели, выходящие за рамки собственно внутриаппаратной работы и отражающие воздействие министерства на жизнь государства.

Учебное пособие, побуждающее к изменениям

Книга будет полезна студентам при изучении различных дисциплин по государственному и муниципальному управлению, правовому обеспечению управления и управлению персоналом. Авторам удалось справиться с главной трудностью сравнительных исследований: рассмотрение международного опыта административных преобразований на предмет его применения в России в книге проводится в общем контексте ситуации, сформировавшейся в процессе исторического развития отечественной системы управления.

Значительно бóльшая практическая польза книги заключается в другом. Она на примере Сингапура показывает, как можно изменить жизнь страны и ее восприятие в мире. Среди ключевых ценностей Сингапура – создание такого глобального города и дома, который граждане выбирают для себя сознательно (с. 36). Как формируется этот образ будущего в Сингапуре? Реализуются программы привлечения талантов, максимального упрощения регулирующих процедур, создается так называемое ответственное общество, которое держится на праве и гарантирует защиту свобод, а также стоит на страже национальной идентичности. В иерархии ценностей государством признаются такие ценности, как семья, уважение к каждому человеку, достижение общественного согласия, расовой и религиозной гармонии, наконец, патриотизм. В качестве лозунгов тут используют два разных по своему значению: «Каждый гражданин Сингапура имеет значение», «Страна важнее общества, общество важнее личности» – сочетание этих, казалось бы, разных целей и обеспечивает государственный успех. Сингапуру удалось измениться и предстать в XXI веке в новом образе. Так и России следует, сохраняя свои традиции, с учетом национальных особенностей и передового мирового опыта создать отечественную версию эффективной системы управления, реализуемой качественным корпусом государственных служащих.

ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. Учебное пособие. – М.: «Юнити-Дана», 2019.
2. Барциц И.Н. Социальная эффективность государственного управления: модели, критерии, российский опыт внедрения // Проблемы управления (Минск). – 2011. – № 1. – С. 92–100.
3. Бережной В. И., Суспицина Г. Г., Астафьев В. А. Управление персоналом в образовательных учреждениях. Учебное пособие. – М.: «Проспект», 2017.
4. Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала. Учебное пособие для студентов вузов. – М.: «ИНФРА-М», 2019.
5. Долгушкин Н. К., Камаев Р. А., Орлов С. В., Цыпкин Ю. А. Управление персоналом агропромышленного комплекса. Учебник. – М.: «ЮНИТИ», 2019.
6. Евтихов О.В. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: НИЦ «ИНФРА-М», 2019.
7. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: «Юрайт», 2019.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом: Учебник. – М.: РИОР, 2019.
9. Кибанов А. Я., Каштанова Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Учебно-практическое пособие для вузов. – М.: «Проспект», 2018.
10. Лукьянова Т. В., Ярцева С. И., Коновалова В. Г. и др. Управление инновациями в кадровой работе. Учебно-практическое пособие. – М.: «РГ-Пресс», 2019.
11. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: «Юрайт», 2019.
12. Минеева О. К., Ахунжанова И. Н., Мордасова Т. А. и др. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала. Учебник. – М.: «ИНФРА-М», 2019.
13. Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: «Проспект», 2018.
14. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум. – М.: «Юрайт», 2019.
15. Сигов Ю. Сингапур: Восьмое чудо света. – М.: «Альпина нон-фикшн», 2017.
16. Сороко А.В., Бакланова П.А., Абрамова М.В., Ковалева Д.С., Яцук Т.А. Управление персоналом в системе государственного управления Республики Сингапур: зарубежный опыт (в схемах). Учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. – М.: НПФ «Планета», 2019.
17. Сотникова С. И. Управление персоналом организации: современные технологии. Учебник. – М.: «ИНФРА-М», 2019.

18. Федорова Н. В., Минченкова О. Ю. Управление персоналом. Учебник для студентов вузов. – М.: «КноРус», 2017.
19. Шапиро С. А., Епишкин И. А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: «КноРус», 2018.
20. Ю, Ли Куан. Из третьего мира – в первый. История Сингапура (1965–2000). – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2018.
21. Ю, Ли Куан. Мой взгляд на будущее мира. – М.: «Альпина нон-фикшн», 2017.
22. Wan W. America is a nation of narcissists, according to two new studies // The Washington Post. July 3. 2018.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SINGAPORE: THE IMAGE OF THE COUNTRY IN THE SCHEMES

Book Review: Soroko A.V., Baklanova P.A., Abramova M.V., Kovaleva D.S., Yatsuk T.A. Human resource management in the public administration of the Republic of Singapore: international experience (in charts). Textbook for undergraduate and graduate. М.: NPF «Planet», 2019.

Igor N. Bartsits

Doctor of Laws, Professor, Director of the Institute of Public Administration and Management, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation.
Address: 82 Vernadsky Av., 119571, Moscow, Russian Federation.
E-mail: in.bartsits@migsu.ru

Abstract

The author of the review of the textbook by A.V. Soroko, P.A. Baklanov, M.V. Abramov, D.S. Kovalev, T.A. Yatsuk “Personnel management in the public administration of the Republic of Singapore: foreign experience (in charts)” concludes that today public administration throughout the world acquires common features, but national peculiarities in implementing policies in one area or another are extremely useful for other countries, serve as an example of improving administrative processes and institutions. The manual of five authors will greatly assist universities and organizations of secondary special education in teaching the subject “Human Resource Management”. The charts and tables that make up the main content of the book are the result

of a great analytical understanding of heterogeneous material, in-depth study of world experience and specifically the reasons for Singapore's success in organizing a highly efficient system of human resource management for achieving positive administrative results. Schemes and tables help identify, master the control algorithms, consistency, patterns, continuity of actions of government institutions. In the book, today's main challenge to public administration is particularly clearly seen as complexity, multidimensionality, quick change of tasks that determine the approaches to the formation of personnel management strategies in the world in general and in the Republic of Singapore in particular.

In the Republic of Singapore, as the book shows, the course is firmly taken not to pinpoint innovations in administrative structures, but to the transition of the state from the "Regulator" model to the "Public Service Provider" model.

Keywords: public administration; personnel management; international experience in personnel management; service state; Republic of Singapore.

Citation: Bartsits I.N. (2019). *Upravlenie personalom v Singapore: Obraz strany v skhemakh* [Human Resource Management in Singapore: The Image of the Country in the Schemes]. *Public Administration Issues*, no 3, pp. 193–202 (in Russian).

REFERENCES

1. Bazarov, T.Yu. (2019). *Upravlenie personalom*. [Personnel Management]. Workshop. Tutorial. Moscow: Uniti-Dana.
2. Barcic, I.N. (2011). *Sotsial'naya effektivnost gosudarstvennogo upravleniya: modeli, kriterii, rossiyskiy opyt vnedreniya*. [Social Efficiency of Public Administration: Models, Criteria, Russian Experience of Implementation]. *Problemy upravleniya*, no 1, pp. 92–100.
3. Berezhnoy, V.I., Suspitsina, G.G. & Astafyev, V.A. (2017). *Upravlenie personalom v obrazovatelnykh uchrezhdeniiakh* [Personnel Management in Educational Institutions]. Tutorial. Moscow: Prospect.
4. Bukhalkov, M.I. (2019). *Upravlenie personalom: razvitie trudovogo potentsiala* [Personnel Management: Development of Labor Potential]. Textbook for university students. Moscow: INFRA-M.
5. Dolgushkin, N.K., Kamaev, R.A., Orlov, S.V. & Tsyppkin, Yu.A. (2019). *Upravlenie personalom agropromyshlennogo kompleksa* [Personnel Management of the Agro-Industrial Complex]. Textbook. Moscow: UNITI.
6. Mitrofanova, E.A., Konovalova, V.G. & Belova, O.L. (2018). *Upravlenie personalom: teoriia i praktika Kompetentnostnyi podkhod v upravlenii personalom* [Personnel Management: Theory and Practice. Competence Approach to Personnel Management]. Educational and practical manual. Moscow: Prospect.
7. Evtihov, O.V. (2019). *Upravlenie personalom organizatsii* [Management Staff of the Organization]. Tutorial. Moscow: SIC INFRA-M.
8. Fedorova, N.V. & Minchenkova, O.Yu. (2017). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Textbook for university students. Moscow: KnoRus.

9. Isaeva, O.M. & Priporova, E.A. (2019). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Textbook and workshop for the ACT. Moscow: Yurait.
10. Kibanov, A.Ya. (2019). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Textbook. Moscow: RIOR.
11. Kibanov, A.Ya. & Kashtanova, E.V. (2018). *Upravlenie personalom teoriia i praktika. Upravlenie delovoi kareroi sluzhebno-professionalnym prodvizheniem i kadrovym rezervom* [Personnel Management: Theory and Practice. Management of Business Career, Service and Professional Promotion and Personnel Reserve. Human Resource Management: Theory and Practice. Management of Business Career, Service and Professional Promotion and Personnel Reserve]. Educational and practical guide for universities. Moscow: Prospect.
12. Lukyanova, T.V., Yartseva, S.I., Konovalova, V.G. et al. (2019). *Upravlenie innovatsiyami v kadrovoy rabote* [Innovation Management in Personnel Work]. Educational and practical manual. Moscow: RG Press.
13. Maslova, V.M. (2019). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Textbook and workshop for academic undergraduate. Moscow: Yurait.
14. Mineeva, O.K., Akhunzhanova, I.N., Mordasova, T.A., et al. (2019). *Upravlenie personalom organizatsii: tekhnologii upravleniya razvitiem personala* [Personnel Management of an Organization: Technologies for Managing Personnel Development]. Textbook. Moscow: Publishing house «INFRA-M».
15. Pugachev, V.P. (2019). *Upravlenie personalom organizatsii* [Organization Personnel Management]. Textbook and workshop. Moscow: Yurait.
16. Shapiro, S.A. & Epishkin, I.A. (2018). *Upravlenie personalom* [Personnel Management]. Tutorial. Moscow: KnoRus.
17. Sigov, Yu. (2017). *Singapur: Vosmoe chudo sveta* [Singapore: The Eighth Wonder of the World]. Moscow: Alpina non-fiction publishing house.
18. Soroko, A.V., Baklanova, P.A., Abramova, M.V., Kovaleva, D.S. & Yatsuk T.A. (2019). *Upravlenie personalom v sisteme gosudarstvennogo upravleniia Respubliki Singapur: Zarubezhnyi opyt (v skhemakh)* [Human Resource Management in the Public Administration of the Republic of Singapore: International Experience (in Charts)]. Textbook for undergraduate and graduate. Moscow: Planeta.
19. Sotnikova, S. I. (2019). *Upravlenie personalom organizatsii: sovremennye tekhnologii* [Organization's Personnel Management: Modern Technologies]. Textbook. Moscow: INFRA-M.
20. Yu, Lee Kuan (2018). *Iz tretego mira v pervyi. Istoriia Singapura (1965–2000)* [From the third world to the first. History of Singapore (1965–2000)]. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber.
21. Yu, Lee Kuan (2017). *Moi vzgliad na budushchee mira* [My View on the Future of the World]. Moscow: Alpina non-fiction.
22. Wan, W. (2018). America is a Nation of Narcissists, According to Two New Studies. *The Washington Post*. July 3.