

УДК 35.082

doi:10.15421/151629

Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи

Ю.Ю. КІЗИЛОВ

Національна академія державного управління при Президентіві України, Київ, Україна

Авторське резюме

Проаналізовано зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. Особливу увагу приділено аналізу досвіду проходження державної служби в умовах її модернізації в таких країнах, як Франція, Німеччина, Велика Британія, США та Японія.

Встановлено, що для модернізації державної служби, наближення до ідеального типу управління в Європі були розроблені різні моделі, які об'єднуються загальною назвою «нове державне управління».

Здійснено систематизацію основних тенденцій розвитку інституту проходження державної служби в країнах демократії, до яких віднесено: розробку програм реформування й модернізації державної служби та прийняття нового законодавства про державну службу; оптимізацію та створення в системі державної служби нових організаційних структур; існування спеціальних інститутів управління державною службою; послідовне скорочення державного апарату; створення інституту вищих керівників; використання методів менеджменту, запозичених з приватного сектора; ротації кадрів; наявність кодексів етики; забезпечення процесу безперервної професійної освіти державних службовців.

Ключові слова: публічна служба; державна служба; державні службовці; проходження державної служби; адміністративна реформа

International experience of the civil service performance and possible ways of its application in Ukraine in terms of administration reform

Y.Y. KIZILOV

National academy for public administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine

Abstract

In the most countries the deep modernization and reforming of civil service were launched in 70-80 years of the past century and now these processes have given good results. Therefore, it will be useful to adopt a foreign experience on reforming and civil service performance with the aim to determine effective components of civil service performance in Ukraine. The analysis shows that the process of the civil service reforming and development, improving of the performing process are characterized in the world practice as the continental and Anglo-Saxon models, but despite of this most countries have a mixed model of civil service. For modernization of the civil service and approximation to the most preferable type of management in Europe were developed different models, which named «new public administration». In the article the international experience of France, Germany, Great Britain, USA, Japan and other countries on civil service performance in terms of administrative reform was analyzed. It was founded that experience of these countries is very valuable for the development of civil service institute in Ukraine, in particular civil service performance, because these countries made an economic progress and ensured sustainable development. The generalization of the international experience on civil service performance allowed to systemize the development of civil service performance institute in the democratic countries, namely: development of the reform programme and civil service modernization and adoption of new legislation on civil service; optimization and creation new organizational entities in the civil service system;

© Ю.Ю. Кізілов, 2016

existing of the special institutes of the civil service management; gradual staff reduction of state apparatus; creation of the institute of senior leadership; application of the management methods by the example of private sector; staff rotation; existing of ethic code; ensuring of lifelong education for civil servants.

The analysis of the international experience showed that: senior civil servants and special education programs for them should be created; must developed the professional competences to ensure successful cooperation with European institutions, international partners and organizations; it is important to develop a competency approach during implementation of the new education programs for the civil servants, in particular should be determined key issues in training, such as human resource management, change management, leadership.

Key words: public service; government service; civil servants; passing of government service; administrative reform

Зарубежный опыт прохождения государственной службы и возможности его использования в Украине в условиях административной реформы

Ю.Ю. КИЗИЛОВ

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины,
Киев, Украина

Авторское резюме

Проанализирован зарубежный опыт прохождения государственной службы и возможности его использования в Украине в условиях административной реформы. Особое внимание уделено анализу опыта прохождения государственной службы в условиях ее модернизации в таких странах, как Франция, Германия, Великая Британия, США и Япония.

Установлено, что для модернизации государственной службы, приближения к идеальному типу управления в Европе были разработаны разные модели, которые объединяются общим названием «новое государственное управление».

Осуществлена систематизация основных тенденций развития института прохождения государственной службы в странах демократии, к которым отнесено: разработку программ реформирования и модернизации государственной службы и принятия нового законодательства о государственной службе; оптимизацию и создание в системе государственной службы новых организационных структур; существование специальных институтов управления государственной службой; последовательное сокращение государственного аппарата; создание института высших руководителей; использование методов менеджмента, заимствованных из частного сектора; ротации кадров; наличие кодексов этики; обеспечение процесса непрерывного профессионального образования государственных служащих.

Ключевые слова: публичная служба; государственная служба; государственные служащие; прохождение государственной службы; административная реформа

Постановка проблеми. У більшості країн світу корінну модернізацію й реформування державної служби було розпочато ще в 70-80-ті роки минулого століття і на сьогодні ці процеси дали можливість позитивно вплинути на показники ефективності роботи державного сектору, побудувати професійну і якісну державну службу, а тому з метою здійснення в Україні адміністративної реформи та її ключового напрямку – рефор-

мування державної служби, визначення ефективних складових вдосконалення її проходження доцільно проаналізувати зарубіжний досвід реформування та проходження державної служби.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналізу зарубіжного досвіду проходження державної служби присвячено досить широке коло праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких можна виділити публікації В. Бакуменка,

Д.Боссарта, К. Деммке, І. Грицяка, Н. Гончарук, А. Глишева, Д. Іманбердієва, Ю. Ковбасюка, В. Лобанова, Н. Нижник, В. Олуйка, С. Серьогіна, В. Сороко та ін. Однак зарубіжний досвід проходження державної служби в умовах її реформування та модернізації в науковій літературі залишається недостатньо дослідженим, хоча є дуже цінним для України [1; 2; 3; 4; 6-13].

Метою дослідження є аналіз зарубіжного досвіду проходження державної служби та можливостей його використання в Україні в умовах адміністративної реформи.

Виклад основного матеріалу. Для вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи важливе значення має зарубіжний досвід проходження державної служби в умовах її реформування й модернізації. Франція першою наприкінці 1940-х років здійснила реформування державної служби [3, с. 448]; у США реформа розпочалася в кінці 1970-х років [9, с. 123], у 1971 – 1988 р. р. було проведено реформу системи державної служби у Великій Британії [3, с. 213], у 1997 році – у Німеччині [3, с. 446]. Реорганізація державної служби в Нідерландах проводиться з 1980 р., а починаючи з 2000 р. вона перебуває в стадії поступового реформування [13, с. 186]. Суттєві перетворення державної служби у Сінгапурі були здійснені після 1990 р. [13, с. 315]. Реформування державної служби залишається важливим пріоритетом упродовж більш ніж 20 років у Швеції [13, с. 156] та багатьох інших країнах світу. Слід акцентувати увагу на тому, що реформування та модернізація державної служби в країнах демократії, вдосконалення її проходження стосується, перш за все, структурних змін у системі органів виконавчої влади, добору персоналу й оптимізації його чисельності, умов оплати праці, оцінювання діяльності та методів заохочення, підвищення професійної мобільності та покращення умов праці, розвитку системи ефективності на державній службі.

В основу реформування й модернізації державної служби та вдосконален-

ня процесу її проходження в більшості країн було покладено такі принципи, як демократизація державного управління і державної служби; орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних служб, виступає споживачем державних послуг; орієнтація на кінцевий результат; рентабельність управління; простота управління [10, с. 57]. Слід зазначити, що майже скрізь у світі модернізація державної служби відбувається на основі ідей нового державного менеджменту, що передбачає широке використання в державній службі методів роботи, які застосовуються в приватному секторі і сприяють вдосконаленню проходження державної служби та підвищенню якості роботи державного апарату. У результаті перетворення, як стверджує В. М. Олуйко, створюється якісно нова модель державної служби, яку часто називають поведіковою і яка характеризується якісно відмінними параметрами, що виражаються в таких категоріях, як творчість, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний фактор. Він також зазначає, що процес реформування державної служби, а отже, і її центрального елемента – проходження розрахований на порівняно тривалій період і практично є безупинним потоком удосконалення форм, методів, технологій діяльності державних органів, їх адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов, що постійно змінюються [10, с. 57-58].

Аналіз свідчить про те, що процес реформування та розвитку державної служби, вдосконалення процесу її проходження у світовій практиці характеризується напрямками, визначеними, перш за все, континентальною та англосаксонською моделями. Континентальній моделі відповідає система кар'єрної державної служби, яка передбачає, що державні службовці вступають на держслужбу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі. До країн з класичною кар'єрною моделлю відносяться Франція, Німеччина, Іспанія, Люксембург, Болгарія, Румунія, Словаччина, Японія. В умовах кар'єрної системи працівник, призначений на державну службу, проводить

усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією, яка забезпечує певний автоматизм його просування службовими сходами [4, с.413]. Англосаксонській моделі відповідає система державної служби за контрактом (договором). За даної системи працівники за контрактом наймаються на конкретні посади відповідно до освітнього рівня й професійних навичок. Класичні посадові системи мають Швеція і Голландія. Характерні риси посадової моделі прияманні системам в Італії, Фінляндії, Великобританії, Естонії, Нідерландах. Прикладом посадової (відкритої) системи може бути також модель організації державної служби у США. При посадовій системі відсутні гарантії щодо просування по службі, оскільки проходження державної служби визначається каталогом державних посад, в якому сформульовані умови для зайняття кожної з них [4, с.414].

Разом з тим слід зазначити, що в результаті модернізації більшість країн мають змішану модель державної служби, знаходяться десь посередині між кар'єрною та посадовою формами, тобто не існує такої моделі національної державної служби, котру можна було б розглядати як класичну кар'єрну чи класичну посадову модель. Деякі автори, окрім зазначених вище, виділяють закриті і відкриті, професійну і партійну, асимільовану і диференційовану, континентальну і англосаксонську, класичну, посадову та змішану системи державної служби, що також впливає на проходження державної служби.

На нашу думку, заслуговує на увагу ствердження Д. Боссарта та К. Демме, що державна служба не є статичним утворенням, не існує конкретного прикладу та моделі і кожна з країн, що прагне вступити до Європейського Союзу, повинна самостійно ініціювати дебати з питань доречності державної служби у XXI столітті [1, с. 23].

Компаративний аналіз систем державної служби показав, що залежно від наявної моделі та особливостей організації і функціонування державної служби в різних країнах демократії виявлено сут-

теві відмінності в проходженні державної служби. Розглянемо особливості проходження державної служби в умовах її реформування й модернізації у Франції, Німеччині, Великій Британії, США та Японії, які найкраще відображають зазначені вище моделі державної служби, досягли високого рівня ефективності державного апарату й мають професійну, авторитетну, відповідальну й престижну державну службу.

Першою реформування державної служби здійснила Франція (наприкінці 1940 років) [3, с. 448]. З метою координації дій Президента, Прем'єр-міністра, кожного з міністерств у межах їх компетенції, різних державних служб, які мають працювати для проведення державної реформи, спрямованої на оновлення державних послуг, декретами від 13 вересня 1995 р. і від 8 липня 1998 р. у Франції було утворено відповідні адміністративні структури, зокрема Міжвідомчий комітет з питань державної реформи (CIRE) та Міжвідомчу комісію з питань державної реформи (DIRE) [12, с. 374].

Сучасна державна служба Франції належить до найбільш стабільних та організованих у світі й тому є певним еталоном організації й реалізації державно-службових відносин та проходження державної служби [12, с. 371]. Французька публічна служба є закритою і детально-регламентованою системою адміністративного управління. Для неї характерний дух відданості державі, ієрархічності і кастовості. У Франції на проходження служби впливає кар'єрна модель державної служби, яка має такі основні характеристики: ієрархічна організація системи державної служби з чіткою нормативно встановленою компетенцією кожного рівня адміністрації й жорсткими принципами посадової субординації; дуже високий рівень централізації державної служби, незначна увага до місцевих умов, проблем та ініціатив; жорсткий контроль за місцевою бюрократією із центру; здійснення значної частини внутрішньоорганізаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених процедур; конкурсна система відбору кадрів для державної

служби; дуже висока елітарність державної служби, яка за конкурсної системи відбору підтримується завдяки «освітній монополії» декількох навчальних закладів на підготовку державних службовців; розвинена система гарантій правової та соціальної захищеності службовця; дуже ускладнена процедура звільнення державних службовців; залежність кар'єрного зростання й окладу державного службовця від стажу служби, а також від посади, яку він обіймає) [12, с.76]. Прийняття на державну службу здійснюється за конкурсом за двома можливими варіантами: здачі екзаменів і проходження тестів; співставлення послужних списків кандидатів на посаду. При створенні нового корпусу, призначенні на вищі посади (префекти, послы та ін.), а також на деякі нижчі посади конкурс не проводиться [2].

Концепція проходження державної служби Франції, включаючи добір, призначення на посаду, професійну кар'єру, оцінювання ефективності роботи службовця протягом професійної діяльності, ґрунтується на тому, що: державна служба потребує від працівника специфічних якостей і повної віддачі службі державі; державна служба дає впевненість у тому, що добросовісне виконання працівником його службових обов'язків гарантує йому стабільне матеріальне забезпечення, яке поступово збільшується; державна служба добирає і закріплює на посаді найбільш цінні кадри, які забезпечують їй високий престиж у суспільстві [11, с.24].

У Німеччині, як і у Франції існує таке поняття, як публічна служба. Основні характеристики німецької моделі державної служби такі: висока роль політичних призначень у системі державної служби, особливо у процесі вироблення стратегічних управлінських рішень; чітка організація системи державної служби з нормативно встановленою компетенцією кожного рівня управління (аж до розділення компетенції щодо ухвалення й виконання рішень) і встановленими принципами посадової субординації; здійснення всієї внутрішньої організаційної діяльності на основі формальних нормативно закріплених про-

цедур; складна багатоступенева система відбору кадрів для державної служби з випускників вищих навчальних закладів з найкращою успішністю; високий соціальний статус державного службовця, значення репутації, чітко закріплені норми професійної етики; існування інституту почесного чиновника; система гарантій правової та соціальної захищеності службовця, принцип «довічного призначення»; залежність кар'єрного зростання, заробітної плати й пільг від посади і стажу служби; переважання на державній службі фахівців з юридичною освітою [8, с. 76-77].

Специфіка німецької державної служби полягає в тому, що поняття державного службовця є неоднозначним і фактично охоплює три категорії осіб: чиновників, службовців і працівників. Чиновники (високий і найвищий рівень посад) призначаються довічно, а із службовцями і працівниками укладають трудову угоду, яка може бути розірвана [11, с.24]. Публічним службовцям присвоюються ранги в межах кожного рівня. Їх всього шістнадцять, найвищим категоріям посад можуть бути присвоєні чотирнадцятий, п'ятнадцятий і шістнадцятий ранги. Правовий статус чиновника регулюється «Федеральним законом про чиновників». У Німеччині діє чіткий поділ посад на політичні і адміністративні. Необхідною умовою вступу на державну службу у Німеччині є знання німецької мови. Робочий час німецького державного службовця не повинен перевищувати 44 години, в той час як в Україні він становить 40 годин. Зазначимо, що законодавство Німеччини достатньо детально регулює таку процедуру проходження державної служби, як добір на державну службу. Добір в органи державної влади здійснюється як на основі нормативно-правових актів (для чиновників), так і на основі службового контракту (для службовців і обслуговуючого персоналу), а тому такі поняття публічної служби, як чиновник і службовець не збігаються [11, с.26]. Тільки після випробувального терміну державний службовець, вік якого не перевищує 27 років, може бути призначений на посаду. Випробу-

вальний термін може тривати від одного до п'яти років. В Німеччині ефективно діє кар'єрна (закрита) модель державної служби, а тому вступ на публічну службу можливий тільки на початкову посаду в органі державної влади [11, с.27]. Проходження служби, а саме просування по ній з однієї категорії на іншу можливе при успішній здачі іспиту. Кожна категорія посад має свої особливості проходження та переміщення на кар'єрних сходах та ґрунтується на компетентнісному підході. Граничний вік перебування на публічній службі 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років [11, с.27-28].

У Великобританії інститут сучасної цивільної служби склався порівняно недавно - у 70-ті рр. ХХ ст. Саме в цей період в країні було проведено великі адміністративні реформи. Комітет з реформи цивільної служби очолив лорд Фултон, який запропонував принципово нову модель цивільної служби - менеджеральну. Ідея полягала в тому, щоб запозичити раціональні й ефективні методи керівництва в бізнесі. В основу реорганізації цивільної служби було покладено американську модель адміністративно-державного управління [12, с. 450-451]. Адміністративна реформа, спрямована на скорочення витрат міністерств і відомств, у тому числі й за рахунок звільнення частини державних службовців, почалася у Великій Британії з 1979 року, коли Прем'єр-міністром країни стала Маргарет Тетчер. Згідно із затвердженою в 1988 році програмою «Наступні кроки» всі урядові органи були розділені на центри формування політики та виконавчі агенції, які були перетворені в квазіурядові організації або навіть корпорації - кванго. Кванго (Quango - Quasi Non-governmental Organizations) - організації чи корпорації, що співпрацюють з міністерствами на основі договорів. В результаті цього державна служба як така (зі збереженням єдиної тарифної сітки, привілеїв, пенсійного забезпечення тощо) існує лише в апараті міністерств, а у кванго робота здійснюється за контрактом. Ця реформа, з одного боку, дала змогу скоротити чисельність державних

службовців, обсяг їхніх пільг та привілеїв, підвищити ефективність адміністрації, а з іншого - підірвала престиж і привабливість державної служби, оскільки заробітна плата у кванго все одно залишилася істотно меншою, ніж у приватному секторі [8, с.77-78]. Досвід свідчить, що всю систему проходження державної служби у Великобританії організовано таким чином, щоб створити тип професійного керівника, адміністратора широкого профілю (аналогічна концепція домінує й у Франції) [12, с. 452].

На думку науковців перші 15 років нового тисячоліття державне управління у Великобританії продовжує розвиватися в рамках, визначених ще за часів М.Тетчер, та на основі моделі цінностей і норм, якими державні службовці мають керуватися в поточній діяльності. Заслуговує на увагу прийняття в цій країні 6 червня 2006 р. Кодексу цивільної служби (Civil Service Code), відповідно до якого серед основних цінностей (core values) службовців визначено сумлінність, чесність, об'єктивність і неупередженість та Кодексу менеджменту в цивільній службі (Civil Service Management Code, CSMC), в якому закріплено правила та інструкції міністерств і відомств щодо умов служби державних функціонерів [12, с. 453-455]. Загалом проведені наприкінці минулого - на початку нового століття реформи підтвердили адаптивність британської системи державного управління й державної служби, що проявилось в життєздатності нових інститутів і процедур проходження державної служби. Водночас процеси реформування відобразили досить високий рівень збереження існуючих традицій.

Автор підтримує думку колективу вчених, що для української практики проходження державної служби за прикладом Великобританії були б корисними розробка чітких критеріїв оцінки компетентності державних службовців та зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі. При цьому критерії оцінки компетентності державних службовців доцільно було б упровадити в систему контролю якості виконуваної роботи, що дозволить більш чітко сфор-

мулювати обов'язки державних службовців та обумовити необхідність постійного підвищення рівня їх професіоналізму, а прямий зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі створить позитивний стимул для вдосконалення професійних навичок і якісного виконання роботи [12, с. 455].

Цікавим для України є досвід проходження державної служби в Сполучених Штатах Америки, оскільки США належать до однієї із найбільш політично стабільних країн світу. Стабільність політичної системи США стала результатом чіткого розподілу повноважень між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади [12, с. 480]. Основні реформи інституту державної служби були проведені у США наприкінці 1970-х рр. XX ст. Основною причиною реформування стали неефективність адміністративно-державного управління та надмірні витрати на обслуговування державних службовців. Одним із найбільш значимих актів за останні роки був Закон про реформу державної служби (1979 р.). Відповідно до цього закону було створено Бюро з управління персоналом і Раду із захисту системи заслуг. На особливу увагу заслуговує те, що відповідно до Закону про реформу державної служби в США було створено нову групу державних службовців – Службу вищих керівників. В законі чітко прописана кар'єрна ієрархія, яку має пройти кожен службовець для досягнення найвищих посад та визначено, що професійні державні службовці займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад залежно від складності і відповідальності роботи та ступенем участі кожної категорії в процесі прийняття рішень і управління [2].

Особливістю проходження державної служби в США є те, що вона поділяється на конкурсну та виключну. Назва «конкурсна» означає те, що всі призначення на цю службу здійснюються внаслідок відбору кандидатів на посади на конкурсних засадах. В результаті такої процедури понад 90% усіх державних службовців проходять через конкурсну систему. Назва «виключна» відображає

положення, відповідно до якого посади цієї служби вилучені із сфери дії Закону про реформу державної служби. До таких відносять посади в Агентстві з національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменті, представництві США в міжнародних організаціях.

У США існує також система політичних призначень. На сьогодні не більше ніж 5% призначень на особливо важливі посади відбуваються на основі «політичного» методу. Це глави виконавчих відомств і агентств, послы, консули, яких призначає президент за формальною порадою і за згодою сенату. Існує також низка посад, призначати на які президент може без згоди сенату: керівники урядових програм, радники, помічники та особисті секретарі президента. В системі проходження державної служби чітко прописано процедуру кар'єрного просування по службі. У кожній установі державної служби є свій план заміщення посад по службі [12, с. 478]. Закон про реформу державної служби в США вніс свої корективи в загальноприйнятту систему оцінки роботи державного службовця. Визначальною в оцінюванні стала «система досягнень», яка слугує підставою для ухвалення рішення про перепідготовку, навчання, нагородження, зниження, затримку на колишній посаді чи переміщення державного службовця в іншу установу [12, с. 478]. Заслуговує на увагу визначення в Законі про реформу державної служби такої процедури проходження державної служби, як звільнення державного службовця. У разі виникнення зауважень щодо його роботи керівник установи повинен повідомити йому про це, чітко зазначивши критерії оцінювання його праці [12, с. 475]. Новацією у системі державної служби відповідно до Закону про реформу державної служби стало запровадження етичного кодексу державної служби. Загальнолюдські гуманістичні ідеали, закладені в «кодексі етики», спонукають державних службовців усіх рівнів діяти в рамках закону на благо своєї спільноти та держави, дотримуючись високих моральних принципів [12, с. 478].

На наш погляд, на особливу увагу

заслугує також досвід проходження державної служби в умовах адміністративної реформи в Японії, оскільки ця країна, по-перше, є однією з найбільш розвинутих країн світу і входить до групи провідних держав і, по-друге, має свої особливості і традиції, а японська державна служба завжди виконувала важливі завдання в процесі стрімкого розвитку країни.

Адміністративна реформа в цілому й реформа державної служби зокрема є однією з ключових проблем сучасної Японії, яка буде новою моделлю державного управління й державної служби. Концепція адміністративної реформи у вигляді Основного закону про адміністративну реформу, так само як і в Україні, була прийнята влітку 1998 року, що стало новим важливим кроком у розвитку адміністративної реформи в Японії. Після цього в січні 2001 року відбулося суттєве вдосконалення адміністративно-державної структури, зокрема кількість міністерств була скорочена з 12 до 10, в керівництві кожного міністерства були введені посади віце-міністрів (секретарів), на які на основі ротації призначаються політики-депутати парламенту, які представляють правлячі партії [6, с. 150].

Особливістю проходження державної служби та підготовки державних службовців Японії є наявність п'яти систем: довічного найму, кадрової ротації, підготовки на робочому місці, репутацій і оплати праці. Взаємозв'язок і взаємозалежність цих систем створюють мотивацію до вискоєфективної праці, максимальної реалізації професійних і ділових якостей. На наш погляд особливої уваги в процесі проходження японської державної служби заслугоє система ротації кадрів, яка передбачає їх переміщення по горизонталі й вертикалі через кожні два-три роки. Згоди працівника

на це не потрібно, за винятком випадків, пов'язаних зі зміною місця проживання [12, с. 606].

Слід зазначити, що сучасна японська модель державної служби базується на двох головних індикативних показниках її результативності: зменшенні її вартості для суспільства та підвищенні ефективності [12, с. 606].

Висновки. Отже, аналіз зарубіжного досвіду проходження державної служби в умовах адміністративної реформи й модернізації державної служби показав, що в Європі та інших країнах демократії були розроблені різні моделі державної служби, які об'єднуються загальною назвою «нове державне управління». Проведений аналіз дозволив здійснити систематизацію основних тенденцій розвитку інституту проходження державної служби в країнах демократії, до яких нами віднесено: розробку програм реформування й модернізації державної служби та прийняття нового законодавства про адміністративну реформу і про державну службу; оптимізацію та створення в системі державної служби нових організаційних структур; існування спеціальних інститутів управління державною службою; послідовне скорочення державного апарату; створення інституту вищих керівників; використання методів менеджменту, запозичених з приватного сектора; ротації кадрів; наявність кодексів етики; забезпечення процесу безперервної професійної освіти державних службовців.

Таким чином, зарубіжний досвід проходження державної служби в умовах її реформування та модернізації є дуже цінним для України. Його адаптація до вимог нашої держави та національних традицій сприятиме реформуванню й модернізації державної служби, вдосконаленню її проходження в умовах адміністративної реформи в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Боссарт Д., Демме К. Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу (пер. з англ. О.М. Шаленко). – К. : Міленіум, 2004. - 128 с.
2. Государственное управление и государственная служба за рубежом // Курс лекций / под общ. ред. проф. В.В. Чубинского. - СПб.: «Образование-Культура»; издательство СЗАГС, 1998. - 272 с.
3. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії,

- Німеччини, Франції) / І. Грицяк // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004 / 2005. – Вип. 6/7. – С. 442 – 448.
4. Державна служба: навчальний посібник / Кол.авт.; за заг.ред.проф. С.М. Серьогіна. – К. : ТОВ. «СІК ГРУП Україна», 2012. -526 с.
5. Добір кадрів на державну службу: зарубіжний та вітчизняний досвід. / Авт.: Т. Витко. – 2-ге видання, перероблене та доповнене. – Івано-Франківськ: ІФОЦППК,2011. – 40с.
6. Ильшев А.В. Японская государственная служба : монография / А. В. Ильшев.– М.: Изд-во РАГС, 2009. – 214 с.
7. Иманбердиев Д.Ч. Государственная служба Кыргызской Республики : теория и практика : монография / Д. Ч. Иманбердиев. – К. : НАДУ, 2012. -296 с.
8. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – К. : НАДУ, 2009. – 104 с.
9. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 2. – С. 118 – 123.
10. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : Монографія. – Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
11. Особливості публічного управління та адміністрування : Навчальний посібник / Бакуменко В. Д., Бондар І.С., Горник В. Г., Шпачук В. В. – К. : КНУКіМ, 2016. – 167 с.
12. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. – 2-ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – Ч. 1. – 612 с.
13. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. – 2-ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – Ч. 2. – 520 с.
14. Стандарти європейського врядування: навч.посібн./ авт. кол.: І.А.Грицяк, О.Ю.Оржель, С.М.Гладкова та ін., за заг.ред. І.А.Грицяка. – К. : НАДУ, 2011. – 184 с.)

REFERENCES:

1. Bossart, D., Demmke, K., 2004. Derzhavna sluzhba u krayinax-kandydatax do vstupu do YeS: novi tendencyi ta vplyv intehracijnogo procesu. Milenium, Kyiv (in Ukrainian).
2. Chubinskiy, V.V., 1998. Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba za rubezhom [Kurs lekcij]. Obrazovanie-Kul'tura, Sankt-Peterburg (in Russian).
3. Hrycyak, I., 2004, 2005. Zakonodavstvo pro derzhavnu sluzhbu v Yevropejskomu Soyuzi (na prykladi Velykobrytaniyi, Nimechchyny, Franciyi) [Efficiency of state administration], 6/7, 442 – 448.
4. Seryohin, S.M., 2012. Derzhavna sluzhba. SIK HRUP Ukrayina, Kyiv (in Ukrainian).
5. Vytko, T., 2011. Dobir kadriv na derzhavnu sluzhbu: zarubizhnyj ta vitchyznyanyj dosvid. IFOCPPK, Ivano-Frankivsk (in Ukrainian).
6. Ilyshev, A.V., 2009. Japonskaja gosudarstvennaya sluzhba. RAGS, Moscow (in Russian).
7. Imanberdiev, D.Ch., 2012. Gosudarstvennaya sluzhba Kyrgyzskoj Respubliki : teoriya i praktika. NADU, Kyiv (in Russian).
8. Soroko, V. M., 2009. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba. NADU, Kyiv (in Ukrainian).
9. Lobanov, V., 2000. Upravlenie vysshim administrativnym personalom (opyt Gollandii i SShA) [Problems of theory and practice of management] 2, 118 – 123.
10. Olujko, V. M., 2005. Kadrovi procesy v derzhavnomu upravlinni Ukrayiny: stan i perspektyvy rozvytku. XUUP, Khmelnytsk (in Ukrainian).
11. Bakumenko, V. D., Bondar, I.S., Hornyk, V. H., Shpachuk, V. V., 2016. Osoblyvosti publicznego upravlinnya ta administruvannya. KNUKiM, Kyiv (in Ukrainian).
12. Kovbasyuk Yu.V., Zahorodnyuk, S.V., Krajnik P.I., Dejneha, X.M., 2015. Svitovi modeli derzhavnoho upravlinnya: dosvid dlya Ukrayiny. [Part 1], NADU, Kyiv (in Ukrainian).
13. Kovbasyuk Yu.V., Zahorodnyuk, S.V., Krajnik P.I., Dejneha, X.M., 2015. Svitovi modeli derzhavnoho upravlinnya: dosvid dlya Ukrayiny. [Part 2], NADU, Kyiv (in Ukrainian).
14. Hrycyak, I.A., Orzhel, O.Yu., Hladkova, S.M., 2011. Standarty yevropejskoho vryaduvannya. NADU, Kyiv (in Ukrainian).

Кізілов Юрій Юрійович – аспірант

Національна академія державного управління при Президентіві України

Адреса: 03057, Київ, вул. Ежена Потье, 20

E-mail: generosso@me.com

Kizilov Yuriy Y. – postgraduate

National academy for public administration under the President of Ukraine

Address: 20, Ezhena Pottier Str., Kyiv, 03057, Ukraine

Кизилов Юрий Юрьевич – аспирант

Національна академія державного управління при Президенті України

Адрес: 03057, Киев, ул. Эжена Потье, 20