

О. Ф. Мельников,

д.держ.упр., проф.,
професор кафедри інформаційних технологій
і систем управління ХарРІ НАДУ,
м. Харків

РЕФОРМА ТА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА У КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ

У статті узагальнено проблеми та надбання процесу європеїзації, що відбувався під час підготовки до членства в ЄС країн Центрально-Східної Європи. Розглянуто підходи та моделі реформування державної служби.

Ключові слова: державний сектор, кадрова політика, підготовка державних службовців, європеїзація, інституційний розвиток, адміністративна спроможність.

1. Стан реформ. Спроби підвищити ефективність державної служби за допомогою попередньої підготовки та підвищення кваліфікації службовців слід розглядати з урахуванням більш широких цілей реформи державного сектора. У країнах Центрально-Східної Європи реформатори досягли значного прогресу в подоланні зрозумілих, але все ще шкідливих антидержавних настроїв, наголошуючи на позитивному внеску модернізованого державного сектора у функціонування ринкової економіки. У такому контексті визнається потреба в інтегрованому підході до реформи. Це означає, що завдання, організаційні структури, адміністративні процедури та кадрові питання не можна розглядати поодиночки. При цьому беруться до уваги горизонтальні й вертикальні зв'язки і взаємозалежності між різними щаблями державної влади. Тому стає очевидним, що контекстуальні умови, за яких функціонує державний сектор у Центрально-Східній Європі, до певної міри змінюються, що неминуче призводить до масштабніших коректив.

Хоча бюрократичні організації, звичайно, здатні амортизувати значні зовнішні «удари», не вдаючись до фундаментальних реформ, безпрецедентний характер процесів трансформації в Центрально-Східній Європі ставить під сумнів деякі найголовніші засади, на яких було побудовано апарат управління.

Отже, державний сектор, що є як об'єктом, так і суб'єктом реформи, перебуває під величезним тиском неминучості адаптації. Хоча реформаторські зусилля спрямовані на впровадження стабільності, надійності та цілісності в адміністративну систему, вони не повинні водночас стояти на заваді наступним переглядам та модифікаціям, які обов'язково знадобляться у зв'язку з подальшою трансформацією суспільного середовища. Тобто, стабільність слід поєднувати з гнучкістю, надійність – із відкритістю, цілісність – із здатністю до адаптації. За таких умов треба бути обережним у прийнятті рішень стосовно проведення специфічних інституційних, процедурних чи кадрових перетворень або навіть більш гнучкого підходу до державного менеджменту.

Проте, аналізуючи різні стадії розвитку процесу реформ у Центрально-Східній Європі, треба визначити деякі спільні тенденції або етапи розвитку.

Упродовж початкової фази *трансформації* неминуче руйнується старий правовий, політичний, соціальний і економічний порядок, і починають формуватись нові структури. Прикметні риси цієї фази такі: поява багатопартійних систем; регулярні вибори на державному, регіональному й місцевому рівнях; загальний перегляд інституцій державного сектора, який подекуди завершується спробою створити заново увесь державний механізм; формулювання і часткове виконання програм економічних реформ, які часто вважались радикальними; серйозні й часом палкі конституційні дебати. Наслідки такого розвитку подій були різними і часто фрагментарними. Мінливі моделі виборів, нестабільні коаліції і незавершена боротьба за владу між різними урядовими установами були настільки ж поширеними, наскільки безрезультатними були конституційні дебати, програми приватизації – неповними, інституційні заходи і зміни – нетривалими.

Після початкової фази трансформації поступово настає період, який можна назвати процесом *консолідації*, упродовж якого зростає політична стабільність дозволила застосування більш систематичного підходу до роздержавлення, приватизації та маркетизації. Хоча розмежування між виконавчою владою, як і між політичною й адміністративною сферами, залишалось нечітким, а

конституційні питання – невирішеними, з'явилися перші обнадійливі результати програм економічної трансформації. Зменшення безладдя на виборах сприяло очікуванню стабільності, яка стала необхідною для стимуляції й підтримки інвестицій приватного сектора, що дозволяло раціональніше підійти до оцінки і реформування державного сектора. Коли «ударні» методи втрачають свою привабливість, розробка і виконання вирішальної і більш конкретної політики стає головним правилом гри.

Згадана стабільність, у свою чергу, дозволила розробляти середньострокові програми замість епізодичних заходів, що разом з поглибленим усвідомленням проблем призвело до третьої фази – *модернізації*. Цей етап характеризувався потребою у перегляді інституційних перетворень та в пошуку «найкращої практики», яка була не в останню чергу спричинена необхідністю забезпечити виконання політики у різних сферах. Нерозв'язані проблеми і поява нових недоліків навели, врешті-решт, на думку про переосмислення значення державного сектора, його обсягу, ролі та інституційної побудови. Ставало дедалі очевидніше, що в перспективі маркетизація і приватизація лише тоді дадуть очікувані результати, якщо будуть спиратись на широку і обов'язкову правову базу, яка супроводжується необхідними положеннями про безпеку, стримування та противаги, і за умов підтримки, регулювання і контролю з боку ефективного та надійного державного сектора.

Проте реорганізація механізму центральних урядових установ, так само як функціональне та територіальне розмежування повноважень виявилися сумновідомими важкими завданнями. До цього додалася розповсюджена проблема нестабільності кадрового складу, зумовлена, з одного боку, зростанням привабливості праці у приватному секторі, а з іншого – тим, що уряди, які приходили до влади, замінювали значну частину керівників державного управління. Подекуди згадані нерозв'язані конституційні питання перешкоджали процесові модернізації.

Четвертою фазою процесу реформування державного сектора, яка

частково перекликається з попередньою, є фаза *адаптації* до умов роботи в державному секторі за зразком західних країн, та до тиску, пов'язаного з підготовкою до вступу до Європейського Союзу. Адміністративні можливості і регуляторні акти (зближення законодавств), необхідні для відповідності досягненням співдружності, вимагатимуть величезних правових, інституційних і процедурних коректив з боку країн-заявників.

Розрізняючи фази або стани трансформації, консолідації, модернізації та адаптації необхідно усвідомлювати їхню умовність щодо застосовування в зовсім різних країнах. Більше того, послідовність цих фаз може не мати «логіки», часової неперервності, не кажучи вже про однаковість досвіду в країнах. Різні фази не можна також виділяти лише залежно від відповідного процесу розвитку; у кожному випадку вони є наслідком таких різних обставин, як особлива спадщина, державні традиції або справді відмінна адміністративна культура. Навпаки, вони можуть слугувати як широкі категорії, в яких дійсно можна розмістити усі країни. Якщо розвиненіші з них пройшли через цей типовий процес розвитку, чотири означені фази можуть стати у пригоді для визначення «найновіших досягнень» стосовно процесу реформ та його складових. Проте це не слід плутати конвергенцією систем державного управління певних країн з глобальною конвергенцією. І все ж, зважаючи на існування низки важливих подібних рис у зовнішніх і внутрішніх проблемах, які постали перед державними органами країн Центрально-Східної Європи (як, зрештою, і у західних країнах), думка про залучення міжнародних організацій до підтримки процесу реформ здається більш ніж доречною [2].

2. Кадрова політика. Незалежно від того, яка з визначених вище фаз є придатною, формулювання і, що важливіше, впровадження політики реформ – діючої чи протидіючої – вимагає досвіду і зобов'язань з боку державної служби. Тому структурна та процедурна реформи управління врешті-решт залежать від попередніх або одночасних змін і нововведень у державній службі. Проте в підході, який обрали більшість країн, що розглядаються, ця взаємозалежність не була врахована. Поки що зусилля в ході реформ

зосереджувались на трансформації правових систем, на пристосуванні інституційної структури до потреб і вимог суттєво зміненого оточення і на звільненні колишніх командних економік від державного втручання і контролю. Розвиток «людського капіталу» в державному секторі відігравав у цьому процесі незначну роль, і лише нещодавно кадри було визнано вирішальною категорією і довго недооцінюваною «перешкодою» реформі.

Це, звичайно, не означає, що було дозволено продовжувати кадрову політику, яка існувала раніше. Проте здебільшого «успішно» застосовувалась саме політика усунення посадових осіб, скомпрометованих тим, що виконували свої обов'язки за попередніх режимів. Зважаючи на історичний досвід ідеологічно контрольованого державного управління, наголос на цій так званій політиці «люстрації» настільки ж зрозумілий, наскільки сьогодні непродуктивна майже повна відсутність більш позитивних заходів у сфері кадрової політики. Поки що немає підстав вести розмову про кадрову політику (у більш передовому розумінні цього поняття) в більшості систем державного управління, які розглядаються. При аналізі кадрових проблем, що постали перед країнами, корисною може бути спроба розрізнити *кількісну* і *якісну* проблеми. Перша з них пов'язана з необхідним скороченням загальної кількості державних службовців. Але на противагу деяким думкам ця кількісна проблема не завжди виникає у зв'язку з кількістю службовців, які працюють у центральних або місцевих органах державного управління. За попередніх режимів основна маса державних службовців була сконцентрована у так званому націоналізованому секторі економіки, який, крім органів центральної і місцевої влади, охоплював громадські й політичні організації, профспілки, і, що найважливіше, підприємства державного сектора. Приватизаційні тенденції останніх років істотно зменшили навантаження на державну казну. Неминучі витрати на соціальні потреби, пов'язані із скороченнями, були різними залежно від загального економічного клімату, який визначав можливості приватного сектора поглинати звільнену таким чином робочу силу.

Друга, дещо прихована, але не менш значна турбота – це якісна проблема

в самих центральних та місцевих органах державного управління. Труднощі, що постали у кадровій політиці, стосуються не лише нестачі кваліфікованих працівників, але й шкали заробітної платні, яка пропонує лише незначну стимуляцію ефективності, та невідповідність між наявними й потрібними знаннями та вміннями. У поєднанні зі значною невизначеністю правового статусу державних службовців ці чинники дають початок хибному колу нестабільності, декваліфікації і демотивації.

Нестабільність виникає внаслідок суперечностей в адміністративній діяльності і запровадженні політики, що, у свою чергу, є результатом різниці в оплаті кваліфікованої праці та надзвичайно високою плинністю кадрів - двох аспектів, які особливо шкодять реформаторським зусиллям, що вимагають постійної уваги.

Декваліфікація виникає внаслідок очевидної тенденції приватного сектора приваблювати найбільш висококваліфікованих службовців зі сфери державного управління. Справді, у багатьох країнах серед державних службовців можна виявити елементи процесу «негативного відбору».

Демотивація, у свою чергу, пов'язана з дією вищезгаданих факторів на тих службовців, які залишились працювати в державному секторі. Крім їхніх розчарувань, слід враховувати те, що бюджетні обмеження (накладені, наприклад, умовами МВФ) звичайно вводяться через низхідну корекцію шкали заробітної платні в державному секторі. Останнє зауваження дедалі більше стосується також західних систем державного управління, але там державні службовці до певної міри захищені, або ж зміни, принаймні, пом'якшуються давно встановленими стримуваннями і противагами.

Все більше визнається те, що поєднаний ефект цих трьох явищ не обмежується внутрішньою діяльністю державної служби. Це негативно впливає і на якість її «продукції» у формі регуляторних та інтервенціоністських заходів, спрямованих на соціальну стабілізацію та управління економічною трансформацією. Отже, якісна проблема в державному секторі є складною перешкодою навіть для на перший погляд не пов'язаних між собою питань у

більш широкому контексті реформи [1].

3. Підготовка для державного сектора. Для протидії вищезгаданім недолікам необхідно вжити цілу низку заходів, включаючи створення правової бази і забезпечення фінансової підтримки, достатніх для збільшення привабливості праці в державному секторі у порівнянні з приватним сектором. Комплектування і утримання висококваліфікованого персоналу само по собі не буде достатнім для вирішення проблем державного управління в умовах, що швидко змінюються. Для забезпечення необхідної здатності державної служби до адаптації, знання і вміння її службовців мають постійно модернізуватись відповідно до змін у формулюванні і проведенні політики. Звичайно, підготовка є лише одним з аспектів кадрової політики, хоча у періоди адміністративної трансформації, консолідації і особливо модернізації центральна роль її функцій є очевидною стосовно наступного:

Створювати потенціал для управління. У найширшому розумінні підготовка, точніше її відсутність, впливає на увесь набір політик. Очевидно, що навіть найкваліфікованіші державні діячі не зможуть реалізувати свої програми без опори на добре підготовлену і мотивовану адміністрацію. Якщо такої немає, політичні програми залишаються деклараціями про наміри, а це, як доводить практика, надто часто шкодить підтримці всієї політичної системи з боку громадськості.

Забезпечити успіх політики реформ. Загально визнано, що ринкові реформи приречені на невдачу, якщо вони не спираються на правові норми та інституційні передумови, необхідні для їхнього запровадження. Дуже важливу роль відіграє тут і кваліфікація службовців державного сектора. Простіше кажучи, за відсутності державних службовців, які мають достатню підготовку для розроблення, запровадження й контролю нормативної бази, включаючи підготовку законопроектів, політика приватизації і маркетизації призведе не лише до неоптимальних результатів економічного розвитку, але й до можливого перевищення витрат на суспільні потреби, пов'язаних з перетворенням соціалістичної планової економіки на ринкову. Державний

апарат також не буде здатним контролювати негативні ефекти швидкої трансформації за допомогою додаткових заходів на зразок зміцнення добробуту, захисту довкілля, виконання антимонопольного законодавства і запобігання корупції.

Стимулювати стабільність, прогнозованість і адаптованість. Лише наявність добре підготовлених державних службовців може гарантувати універсальне виконання адміністративних правил і положень у часі й просторі, що, у свою чергу, є важливим визначальним чинником не лише громадської довіри до політичної системи, але й ділових очікувань, сприятливих для інвестиційних рішень. Не менш важливим у швидко змінюваному середовищі є ступінь адаптованості державного управління. Для цього теж потрібен добре підготовлений персонал. Лише на перший погляд здається тривіальним той факт, що необхідна адаптація матиме місце лише якщо хтось надаватиме «адаптаційні послуги», не кажучи про інноваційні ідеї й законопроекти.

Звичну рекомендацію про те, що державна служба має проявити цілісність інституційної структури та нормативної бази як передумову соціального розвитку, слід також поширити і на кадри. Лише коли цей останній чинник є таким же стабільним у часі, як і перші два, формулювання і втілення політики буде надійною основою для розпитку легітимності всієї системи та її загальної підтримки. Постійна ротація і плинність складу державних службовців призведе лише до політик, які в цьому відношенні будуть потенційно непродуктивними.

Інакше кажучи, добре підготовлені і стимульовані державні службовці також допомагають зменшити руйнівні наслідки занадто експансіоністської й егоїстичної форми поведінки вільного ринку. Навіть успішно функціонуючі системи ринкової економіки показали, що їхня саморегуляція неможлива без вирішення основних державних завдань і захисту загальних цінностей. Реорганізація суспільної сфери важлива нарівні з приватизацією і маркетинговою, які матимуть успіх лише за підтримки всього суспільства [1].

У цілому кадрова політика і, зокрема, підготовка державних службовців,

може розглядатись як дуже важливий «змінний фон» у процесі реформ, що їх тепер переживають певні країни.

4. Моделі державного сектора. Для забезпечення зазначених вище переваг, кадрову політику і, зокрема навчальні заходи, слід формулювати згідно з певним загальним підходом до державного сектора в цілому. Зважаючи на те, що організаційні принципи та процедурну практику «демократичного централізму» було майже повністю відкинуто у 1989-1990 рр., не дивно, що уряди країн Центрально-Східної Європи стали звертатись до досвіду країн Заходу в пошуках придатної для себе моделі державної служби.

Перша з цих моделей може бути означена як *елітарний підхід*, кращим прикладом якого є організація французького державного сектора, та пов'язана з ним кадрова політика. Унітарний характер французької системи сприяє державоцентричному підходу, представленому *École Nationale d'Administration* (Національна школа управління – <http://www.ena.fr/index.php?/en/research>). Відтак навчальні заходи (і ресурси, призначені для цього) зосереджено на розвитку нечисленного, але висококваліфікованого адміністративного керівництва, не в останню чергу з метою збереження високого ступеня внутрішньо-адміністративної мобільності та охоплюючого підходу до державного управління. Привабливість елітарного підходу як моделі для систем державного управління в Центрально-Східній Європі полягає у тому, що він не потребує великих витрат і відносно легко керований, та, більше того, в тім, що закордонна допомога – у формі ресурсів та досвіду – може радше концентруватись ніж розпорошуватись.

Проте ключовою проблемою, пов'язаною з елітарною моделлю, яка дедалі більше визнається навіть у західних країнах, є те, що при цьому існує «забагато вождів і замало індійців». Як вже зазначалось, послідовне, всебічне і старанне проведення реформ не менш важливе для їхнього успіху, ніж компетентне визначення політики. Зосередження на підготовці еліти безперечно виявляється особливо проблематичним у країнах, де загальна система освіти - на шкільному й університетському рівнях - все ще не здатна

підготувати необхідну кількість «індійців». Більше того, призначення на посади і розподіл еліти не будуть успішними без повного руйнування узвичаєної практики. Тобто, певний збалансований підхід може виявитися більш придатним для діяльності державного сектора.

Другою моделлю для потенційного наслідування є, звичайно, *англосаксонський варіант*. Запровадження бізнесових підходів у державному управлінні, як це пропагується концепціями нового державного управління, включає у себе, що не дивно, компонент підготовки. Необхідні вміння можуть сприяти появі значних ефектів взаємного підсилення між навчальними заходами державного і приватного секторів. Отже, урядові і державні установи матимуть змогу залучати набагато більший резерв потенційних службовців, оскільки вступ на державну службу вже не виглядає обумовленим особливими знаннями у сфері управління. Проте навряд чи системи нового державного управління можуть стати придатними для континентальної європейської традиції, яка може не мати необхідних передумов, або ці системи можуть бути відкинуті внаслідок притаманного їм характеру. Особливо проблематичною в контексті трансформації буде занадто обмежена здатність систем нового державного управління пом'якшувати вплив нестримуваної поведінки вільного ринку. У кращому разі, при неможливості прийняти англосаксонську адміністративну культуру, придатним може бути просто рух у напрямку вдосконалення методів управління.

Третя модель для розгляду може бути означена як *німецький підхід*. Можна сказати, що враховуючи подібність адміністративних структур, його досить бюрократичний характер є найбільш придатним для державного управління країн Центрально-Східної Європи (в сенсі орієнтації на «найподібніший приклад»). Розглядаючи підготовку працівників державного сектора, зазначимо, що ця модель покладається переважно на юридичне освічену еліту, яка доповнюється всебічно підготовленими (завдяки попередній підготовці і підвищенню кваліфікації) середніми та нижніми ешелонами державних службовців. Прозора шкала заробітної платні, чітке визначення

шляху просування по службі і терміну перебування на посаді, притаманні німецькій системі, сприяють набору кадрів, їх утриманню та зменшенню небезпеки відтоку кваліфікованого персоналу. Проте окрім майже надзвичайно високих витрат на запровадження такої системи, при вирішенні питання щодо прийняття цього підходу необхідно врахувати те, що навіть у Німеччині фахівці дедалі більше усвідомлюють певну нефункціональність бюрократичного підходу, який потребує змін у багатьох сферах. Отже, він може не бути зразком для розвитку державного сектора у країнах Центрально-Східної Європи.

Проблеми, пов'язані з кожною з цих трьох моделей, підсилюються тим, що вони «продаються» закордонними радниками і консультаційними фірмами. Ці фірми залежно від адміністративної культури, в якій вони виникли, пропонують розпродаж «готової до вжитку» продукції, що часто вже «залежалась на полиці» й рідко відповідає нагальним потребам. Це, звісно, не означає, що сильні й слабкі сторони відповідних моделей мають ігноруватись у процесі реформування державного сектора в країнах Центрально-Східної Європи. Оскільки ці моделі репрезентують такі різноманітні контексти та й самі є дискусійними, зацікавлені країни мають зайнятись аналізом попиту і пропозиції на ґрунті власних національних умов, потреб, традицій, спадщин і культур управління [5].

Той факт, що порада країнам Центрально-Східної Європи прийняти неадаптовані західні моделі була б нерозважливою, цю ситуацію все ж варто розглядати як непересічний шанс для державних органів цих країн, як шанс для оновлення, тому що на сьогодні характер державного сектора критично переглядається в усьому світі. Маючи можливість стартувати майже з початку, ці молоді демократичні країни стають на ноги і можуть розробити новий тип державної служби з новим етичним підґрунтям. Не сплутані павутиною впливових зацікавлених груп та інституційних обмежень до такого ступеня, як багато західних систем, вони можуть успішніше просуватись до створення хоча й не всеохоплюючої, але наскрізної державної служби для запровадження найнеобхідніших нормативних і інтервенціоністських політик.

5. Розвиток державної служби. Створення ефективної та дійової державної служби залежить від низки зовнішніх умов, ігнорування яких може призвести до повної неефективності відповідних окремих реформаторських заходів.

Найбільш основною, крім того, безперечно, найважливішою з цих умов є те, що можна назвати *правовими мінімумами*. Без правових рамок, забезпечених, наприклад, всеохоплюючим законом про державну службу, буде важко залучити еліту до роботи в державній службі. Впевненість особи при виборі кар'єри в часи змін та модернізації може бути підтримана тільки гарантуванням та правовим забезпеченням дотримання її професійних прав і обов'язків. Ступінь гнучкості, який міг бути придатним протягом попередніх етапів реформування урядового апарату, зараз перешкоджає розвитку надійності та знань, потрібних для модернізації і адаптації.

Крім впевненості, що базується на правових мінімумах, для успішного завершення цієї реформи потрібна *широка політична підтримка* та *політична воля*. Офіційне і громадське визнання важливості міцної, продуктивної й підзвітної державної служби для забезпечення демократичного управління є суттєвим і для створення законності, і для підвищення соціального престижу роботи у державному секторі. Історичний досвід дискредитованого державного апарату свідчить про необхідність докладання додаткових зусиль для залучення висококваліфікованого персоналу до державної служби.

Мотивацію та довготривалі зобов'язання людей стосовно праці в державному секторі необхідно забезпечити *встановленням системи кар'єри*. Лише детальні посадові інструкції, встановлені кваліфікаційні вимоги і перспективи просування по службі, надійність яких забезпечена рівним ставленням і однаковою системою оцінок діяльності, сприятимуть появі певного рівня планування кар'єри, необхідного для посилення привабливості постійної зайнятості у сфері державної служби. Прозора структура оплати і праця, пов'язана з виплатами у вигляді премій і винагород, завершують список стимулів, поєднання яких істотно сприятиме посиленню привабливості

постійної зайнятості на державній службі. Саме у цьому контексті існує можливість використання уроків західних моделей, скоріше через їхнє відкидання, ніж імітацію. Успішне запровадження означеної таким чином системи кар'єри, може сформувати скоріше лідерів молодих демократичних країн, ніж послідовників міжнародного досвіду.

Четвертою і дещо ширшою передумовою для створення ефективної дійової державної служби є об'єднання окремих реформаторських ініціатив у *загальну стратегію реформ*. Звичайно, може виявитись неможливим (або навіть недоцільним, зважаючи на постійні зміни та адаптацію) «раз і назавжди» визначити обсяг, модель, завдання і організаційну побудову державного сектора. І все ж, замість того, щоб приймати безладдя і постійні зміни як «неминучих» супутників процесів трансформації, слід спрямувати зусилля на загальне визначення довготривалих цілей, створюючи таким чином можливість визначати і запроваджувати окремі реформаторські заходи як частину поступового і еволюційного, але послідовного процесу [4].

Окреслені вище передумови особливо стосуються підготовки як елемента реформи державного сектора. Замість визначення і здійснення підготовки у формі принагідних і окремих подій, навчальні заходи необхідно інкорпорувати до законодавства про державну службу як право і обов'язок. Фінансування цих заходів треба поставити на постійну основу, їхню атестацію необхідно пов'язати з набором, просуванням по службі і структурою кінцевої оплати, їхній зміст із загальними цілями реформи державного сектора. Для встановлення такого зв'язку державним органам країн Центрально-Східної Європи все ще необхідно докласти певних зусиль. Лише тоді наслідки підготовки не зникатимуть, а сприятимуть виконанню відповідних функцій.

Список використаних джерел:

1. *Боссарт Д.* Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко. – К. : Міленіум, 2004. – 128 с.
2. *Гнидюк Н. А.* Розширення ЄС та досвід реформ країн Центрально-Східної Європи у контексті приєднання до ЄС : навч. посіб. / Н.А.Гнидюк, С.В.Федонюк ; за заг ред. М. Бойцуна, І. Грицяка, Я. Мудрого та ін. – К. : Вид-во «Міленіум», 2009. – 354 с.

3. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Ж. Зіллер ; пер. з фр. В. Ховхуна. – К. : Основи, 1996. – 418 с.
4. Механізми координації європейської політики: практика країн-членів та країн-кандидатів / Н. Гнидюк (ред.), А. Новак-Фар, Я. Гонцяж, І. Рудюк. – К. : Міленіум, 2003. – 380 с.
5. Прокопенко Л. Публічна служба в країнах ЄС / Л. Прокопенко, І. Шабатіна // Публічне адміністрування: теорія і практика. – Дніпропетр. : ДРІДУ НАДУ. – 2009. – Вип. 1. – С. 76–86.

Melnikov O. F. Reform and preparation of public sector in Central and Eastern Europe.

The article summarizes the challenges and achievements of the Europeanization process that took place during the preparation for EU membership in Central and Eastern Europe. The approaches and models of civil service reform.

Key words: public sector, personnel, training of civil servants, Europeanization, institutional development, administrative capacity.

Мельников А. Ф. Реформа и подготовка государственного сектора в странах Центральной и Восточной Европы.

В статье обобщены проблемы и достижения процесса европеизации, который проходил во время подготовки к членству в ЕС стран Центральной и Восточной Европы. Рассмотрены подходы и модели реформирования государственной службы.

Ключевые слова: государственный сектор, кадровая политика, подготовка государственных служащих, европеизация, институциональное развитие, административная способность.

Melnikov O. F. Doctor of Public Administration, Full Professor, KRI NAPA, Kharkiv

Мельников О. Ф. Реформа та підготовка державного сектора у країнах Центральної та Східної Європи