УДК 343.98

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

РОЗВИТОК ТА ПІДГОТОВКА ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРА У КРАЇНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЇ ТА СХІДНОЇ ЄВРОПИ

У статті досліджено різновиди закладів, що здійснюють попередню підготовку і підвищення кваліфікації державного сектора в країнах Центрально-Східної Європи, розглянуто етапи розвитку підготовки державних службовців. Узагальнено підходи до пошуку і заохочення партнерів, визначено взаємозв'язок між підготовкою і реформами державного сектора.

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

Постановка проблеми. Свого часу в роботі [4] було досліджено проблеми та надбання процесу європеїзації, що відбувався під час підготовки до членства в ЄС країн Центрально-Східної Європи (далі – ЦСЄ). Також було розглянуто підходи та моделі реформування державної служби.

Мета статті. Дана стаття є продовженням дослідження проведеного в роботі [4] і присвячена розгляду та аналізу наступних питань:

– дослідження різновидів закладів, що здійснюють попередню підготовку і підвищення кваліфікації;

– розгляд етапів розвитку підготовки державних службовців;

– пошук і заохочення партнерів;

– визначення взаємозв'язку між підготовкою і реформами державного сектора.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Форми підготовки

На основі інформації про різні країни ЦСЄ розглянемо різновиди центрів попередньої підготовки і підвищення кваліфікації, враховуючи також стан середньої та вищої освіти [1].

Середня і вища освіта. У країнах ЦСЄ, які розглядаються, шкільні й університетські системи є, звичайно, визначальними чинниками для високої якості резерву потенційних службовців державного сектора. Хоча вони, загалом, не перебувають під прямим контролем власне системи підготовки у державному секторі, практика довела користь надання державної підтримки включенню управлінських тем, пов'язаних з державним сектором, до розкладу занять старших класів середньої школи, відкриттю відповідних університетських курсів і факультетів. Як виразно свідчать доповіді, існують плідні спроби для подальшої роботи у цьому напрямі в майбутньому, однак час покаже чи дійсно за деклараціями намірів стоять тривалі політичні й фінансові зобов'язання розширити таким чином базу поповнення державних кадрів.

Попередня підготовка. Перед найманням і призначенням на посаду всі кандидати на роботу в державній службі потребують початкової або попередньої підготовки до вступного іспиту, який треба проводити на конкурсній основі у формі тесту на загальну придатність (для всіх форм державної служби крім найбільш фахово-спеціалізованих). Інвестування замість цього у спеціалізоване навчання на етапі попередньої підготовки майже напевно приведе до різниці у кваліфікаціях, що у свою чергу зменшить мобільність на пізнішій стадії. Отже, попередню підготовку треба спрямовувати на забезпечення вмінь, які можна перевірити і до яких можна застосувати загальні стандарти. Ці уміння охоплюють усне і письмове спілкування, організаційні здібності та здатність працювати в команді, знання мов, комп'ютерну грамотність і соціальну поведінку - елементи, які не менш важливі для дійової державної служби, ніж обізнаність із спеціальним законодавством. Зважаючи на досить загальний характер пропагованої тут попередньої підготовки, відповідною її формою найдоцільніше обрати всебічний, але недовгий стаціонарний вступний курс. Зазначимо, що у багатьох навчальних системах країн ЦСЄ все ще не введено стандартизації.

Підвищення кваліфікації. Безперервна підготовка державних службовців корисна з двох точок зору. З одного боку, необхідно забезпечити і оцінити

прогрес окремих службовців перед прийняттям рішення стосовно їхнього підвищення. Вже було підкреслено перевагу такої підготовки і подальшого оцінювання над підготовкою особи до виконання обов'язків, пов'язаних з новою посадою. З іншого боку, не менш важливим завданням є підвищення кваліфікації державних службовців, які залишаються на довірених їм посадах. Процеси модернізації і адаптації, що тривають, потребують постійної модернізації знань і умінь спеціалістів у сфері державного управління.

Зважаючи на різноманітність особливих знань, які необхідно надати обом категоріям осіб, що навчаються, не варто надавати перевагу жодній з форм підготовки. Існує можливість плідно використовувати увесь спектр заходів, включаючи організацію довго- і короткотривалих курсів, інформаційних днів, семінарів, навчальних поїздок, відвідувань, підготовки за місцем роботи, оплачених освітніх відпусток**,** індивідуальних програм, програм обміну, інтернатури і консультацій, пов'язаних з підготовкою. Тому слід приділити увагу вибору форми, яка найкраще підходить для досягнення цілей кожного заходу підготовки. Скажімо, навчальні поїздки і візити закордонних експертів, які проводять окремі виїзні семінари, можуть бути корисними для сприяння міжнародному співробітництву лише якщо чітко і точно визначено необхідність, предмет і організаційні механізми співробітництва. В іншому випадку єдиною «користю» може бути навчальний і професійний «туризм» в обох напрямах. Ознайомлення з новими законами цілком можливе під час інформаційного дня, проте адаптація правової і процедурної основ необхідна для майбутнього вступу до Європейського Союзу, напевно вимагатиме довготривалих зобов'язань осіб, які навчають і вчаться. Нині недостатньо використовується стажування на посаді як форма підготовки до просування по службі.

Зауваження стосовно цієї останньої форми не треба розглядати як надмірну критику навчальних систем перехідного періоду. Ступінь плутанини, що спостерігається у сфері обрання форм підготовки, часто є прямим наслідком фінансових труднощів і часткового інституційного дублювання, тому він

безпосередньо не пов'язаний з програмою підготовки, про яку йдеться. З цих та інших причин, які детальніше розглядаються нижче, доцільно встановити координаційний механізм для попередньої підготовки і підвищення кваліфікації. У цьому контексті національній школі державного управління можна доручити не лише проведення необхідної стандартизації попередньої підготовки і екзаменування, але також координацію внутрішньо- та зовнішньофінансованих заходів у сфері підвищення кваліфікації. Одним з бажаних наслідків поєднання навчальних програм окремим закладом буде розвиток *корпоративного духу,* який потенційно об'єднує всіх державних службовців і сприяє згуртованості державної служби по горизонтальних і вертикальних лініях повноважень.

2. Етапи розвитку підготовки державних службовців

Дещо подібно до етапів реформи державного сектора в цілому, з кінця пришлого сторіччя підхід до підготовки державних службовців у країнах ЦСЄ зазнав цілого ряду змін. Хоча у більшості випадків цей процес не завершено, кожну з обговорюваних навчальних систем можна охарактеризувати приблизно в таких - зовсім не взаємовиключних – категоріях [5].

Зусилля, пов'язані з підготовкою упродовж періоду після падіння комуністичних, режимів, необхідно характеризувати скоріше як *експерименти,* які не мали систематичного характеру або не ґрунтувались на потребах і попиті. Зважаючи на те, що підготовка державних службовців здійснювалась повністю на партійній основі або принаймні була під ідеологічним впливом, система підготовки була дискредитована в очах і самих службовців, і громадськості. У поєднанні зі зменшенням активності державного сектора, постійними інституційними змінами, політичною нестабільністю і практикою «чисток», ці обставини перешкоджали негайній заміні наявної навчальної практики підготовки всеохоплюючою новою політикою. У будь-якому випадку не дивно, що в наступних політичних зрушеннях підготовці для державного сектора не надавався вищий пріоритет. Навчальні програми, що все ж мали місце, носили нетривалий і часто непослідовний характер.

Якщо цей перший крок у розвитку систем підготовки державних службовців був до певної міри «зовнішнім ударом», другий можна окреслити як *«викликаний попитом»,* коли тиск потреб почав викликати більш сконцентровану і підкріплену реакцію. Законодавчі, організаційні й процедурні зміни, запроваджені упродовж фаз трансформації і консолідації у процесі реформ державного сектора, зумовили потребу у відповідній кваліфікації державних службовців. Проте навіть попри більшу цілісність підходу до реформ, політика у сфері підготовки мала недостатньо структуровані цілі й завдання та носила характер епізодичного реагування. Особливістю цього етапу був процес стрімкої інституційної розбудови, який призвів до появи безлічі державних і приватних навчальних центрів, що змагались за обмежені ресурси, маючи некоординовані, часто подібні програми.

Виникла натомість потреба запровадити у підготовку державних службовців певну узгодженість і послідовність у більшості випадків привела до створення інституційного *«центрального пункту»* у формі координаційного міністерства (найчастіше – внутрішніх справ), або державних органів, спеціально створених для цієї мети. Хоча ці перші обережні кроки у напрямі інституціоналізації не мали належного впливу на структуру і зміст навчальних систем, вони зумовили (або зумовлять у майбутньому) появу більш еволюційного підходу завдяки зосередженню таких вирішальних чинників, як фінансування, організаційні передумови, викладацький склад і зміст підготовки. До того ж, від епізодичного реагування на окремі нагальні потреби можна перейти до запланованих змін.

Четвертий крок (який ще не здійснено у багатьох розглядуваних країнах) передбачає *широку інституціоналізацію* підготовки державних службовців у формі школи з адміністративних питань (або управління в цілому). Такі школи можуть не лише пропонувати програми, що готують до офіційного вступу на службову посаду або до іспитів для просування по службі, а й координувати програми підготовки інших закладів і приймати рішення щодо акредитації їхніх ступенів, дипломів і сертифікатів. Однією з передумов для здійснення цієї

координаційної функції є, звичайно, запровадження системи стримувань і противаг для уникнення поєднання функцій попиту і пропозиції, яке може дозволити державним школам маніпулювати стандартами з метою надання переваги власним підготовчим програмам над програмами інших закладів. Школам, що займаються дослідженням питань управління, можуть додатково доручити організацію співробітництва з закордонними донорами і міжнародними організаціями, та ретельніше і триваліше, ніж досі, здійснювати визначення потреб. Проте в цьому контексті варто зробити одне застереження. Інституціоналізація підготовки державних службовців у такій формі криє у собі небезпеку шаблонності і надмірної бюрократизації, як це можна побачити на прикладі найвідоміших шкіл Німеччині і Франції. Вони, можливо, вже втратили своє значення для відповідних їм систем управління, зважаючи на їхній занадто інституціоналізований, негнучкий і нерухомий характер та брак підзвітності. Тут знову зазначимо, що навчальні системи, які виникають у країнах Центральної та Східної Європи, могли б поставити собі за мету стати лідерами, замість того, щоб імітувати приклади, які здаються випробуваними.

Перехід від будь-якого з цих етапів до наступного пов'язаний зі збільшенням фінансових витрат на підготовку державних службовців. Незважаючи на важливість підготовки у більш широкому контексті реформи державного сектора з точки зору її загального успіху, витрати, пов'язані з характером пропагованого тут розвитку, занадто часто розцінюються як надмірно великі. Справді, ресурси є категорією, яку не треба ігнорувати, і все ж вона не є вирішальною. Важливо принаймні зрушити еволюційний процес у напряму розбудови всебічної й узгодженої системи підготовки. Звичайно, це вимагає певного збільшення бюджетних асигнувань, але розпоряджатись ними можна гнучко і доповнювати *а* постійною закордонною допомогою. У недалекій перспективі можна очікувати, що визначення потреб, координація і акредитація усунуть дублювання у підготовці, зменшуючи цим фінансовий тягар у порівнянні з сучасною ситуацією.

3. Пошук партнерів

Хоча основну увагу зусиль, спрямованих на розвиток системи підготовки державних службовців, зосереджено, звичайно, на її фінансуванні, організаційній структурі та якості викладання, багато людей усвідомлюють, що цей процес не досягне успіху без включення такої системи до ширшого (інституційного) середовища на державному і міжнародному рівнях. Підготовка – це сфера, в якій особливо важливим завданням є пошук і заохочення партнерів, інакше ізольована державна служба не буде здатна реагувати на соціальні, політичні та економічні зрушення, засвоювати «їх, а іноді й протидіяти. Подібні партнерські стосунки можуть охоплювати такі основні стратегії [2]:

– *запозичення досвіду приватного сектора.* Цій стратегії, яка вже стала майже аксіомою, слідують у більшості розглядуваних країн. Її привабливі сторони очевидні, зважаючи на дуже велике випередження підготовки у приватному секторі в порівнянні з державним сектором. Від початку пріоритет політики, спрямований на приватизацію і маркетизацію, разом з істотною закордонною допомогою, призначеною для навчання у цій сфері, дійсно вивів приватний сектор і його навчальні заклади у число лідерів. Однак ця ситуація до певної міри змінилась і вже немає підстав казати, що державний сектор повинен лише надолужувати втрачене. Хоча навчальні заклади державного сектора залишаться у доступному для огляду майбутньому скоріше засвоювачами, ніж поширювачами нових ідей, у деяких галузях вони вже обмінюються досвідом з приватним сектором. Державний сектор може успішно запозичувати нові методи управління з сектора приватного, тоді як останній, наприклад, безпосередньо зацікавлений у вивченні досвіду базового законодавства для ділового підприємництва. У цьому відношенні стосунки між приватним і державним сектором можуть набути форми «взаємних послуг»;

– *розвиток і використання взаємовигідного державно-приватного партнерства.* Попередній пункт стосується не лише «інституційного запозичення», а й ефектів взаємного підсилення в результаті обміну між

державним і приватним секторами як викладацьким складом, так і особами, що походять підготовку. Чим більше відомо у приватному секторі про діяльність державних органів, тим менше звинувачень і конфліктів буде в досить складній взаємодії цих двох сфер;

– *розвиток професіоналізму в навчальній діяльності.* Слід спробувати замінити наявний безсистемний підхід до набору викладачів на створення професійного викладацького складу. Однак професіоналізм не треба розглядати як збільшення кількості викладачів, які працюють па повну ставку. Натомість, ці люди ніколи не повинні бути лише інструкторами, вони повинні бути здатними передати слухачам знання і досвід, набуті під час роботи в будь-якому іншому місці. У цьому контексті можна «експлуатувати» не лише приватний сектор - потенційних викладачів треба шукати і в академічній сфері; слід також використовувати знання і досвід асоціацій. Щоб навчання державних службовців не сприймалось як привілей для еліти, яка «видохлася», а мали загальний інтерес для всіх соціальних і політичних груп, необхідно запровадити адекватну структуру оплати праці і процедуру відбору;

– *запозичення зарубіжного досвіду.* Це теж використовуване джерело підготовки кадрів, часто пов'язане з зовнішнім фінансуванням. Проте в минулому «ринок» освітніх та консультаційних послуг використовувався невірно, поки «закордонним експертам» дозволялось продавати «готові до вжитку» рішення, які часто були непридатними, або навіть непродуктивними за обставин конкретної країни. Більше того, часто самим експертам бракувало досвіду державного управління, натомість їхні рекомендації ґрунтувались на формулах підручників, засвоєних упродовж недавно завершеної університетської освіти. Загалом, закордонний досвід треба розглядати з певною підозрою, і доки подібні навчальні програми не отримали великої довіри, слід щонайменше оцінювати або контролювати їхню якість;

– *залучення міжнародних організацій.* Значне залучення міжнародних організацій, пов'язане з фінансуванням або їхнім характером, є важливим елементом еволюції систем підготовки державних службовців у Центральній та

Східній Європі. Ці організації, звичайно, обізнані у зазначених проблемах, але за відсутності загального підходу вони майже завжди змушені прийняти непослідовний, безсистемний підхід, який все ще характеризує більшість розглядуваних систем. За таких умов їм можна порадити переорієнтувати зусилля на удосконалення підготовки для зосередження на головних перешкодах процесу реформ. Зважаючи на їхній досвід і «віддаленість», міжнародні організації дійсно можуть бути єдиними «незацікавленими» кандидатами на прийняття цієї відповідальності. Однією з перешкод, на яку потенційно можуть спрямувати зусилля міжнародні організації, є дуже потрібне запровадження такої політики навчання викладацького складу, яка забезпечує якість на рівні сучасних вимог.

Однак викладачі не повинні бути лише інструкторами, вони повинні водночас брати активну участь у державному управлінні і приватному бізнесі для того, щоб постійно оновлювати свій досвід. Іншою проблемною сферою, де міжнародні організації можуть відігравати корисну роль, є визначення потреб. Зазначені вище фактори - стрімка інституційна розбудова, дублювання навчальних програм, несхожість форм, залучення сумнівних консультаційних фірм та численність навчальних закладів у приватному секторі - принаймні частково є наслідком майже повного ігнорування цього вирішального елемента у розробці продуктивної та економічно виправданої системи підготовки. Хоча й не дивно, що перші спроби створення системи підготовки зосереджувались на «сфері пропозиції» та на розбудові навчального потенціалу, для органів управління країн ЦСЄ настав час приділити підвищену увагу «сфері попиту» з метою підтримки процесу реформ.

4. Підготовка і реформа державного сектора

Хоча часто визнається взаємозв'язок між підготовкою і реформами державного сектора, це питання ніколи докладно не досліджувалось**.** Нагадаємо, що Програма SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) – один з найпрестижніших аналітичних центрів Європейського

Союзу, створений за ініціативи Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу. Метою започаткування даної програми стала потреба у наданні допомоги країнам Центральної та Східної Європи з модернізації їх систем державного управління. Вказана програма відіграє ключову роль у підготовці країн-кандидатів до вступу у Європейський Союз. Емпіричні дані, зібрані в ініційованих SIGMA описах систем підготовки дозволяють принаймні зробити спробу проаналізувати ці взаємовідносини у контексті нових демократичних країн ЦСЄ. Крім багатьох специфічних у цьому відношенні для кожної країни складних завдань, досягнень, перешкод і проблемних питань, зібрані матеріали дають можливість зробити ширші висновки. У підсумку це рівнозначне ніби й очевидному, але й політичне обов'язковому усвідомленню того, що в цілому реформа державного сектора не досягне успіху без опори на політику всебічної і постійної підготовки державних службовців, яка, у свою чергу, не повинна бути ізольованою і має поєднуватись з її правовою, інституційною і процедурною основами [3].

Щодо зазначених вище функцій підготовки державних службовців доречні можуть бути такі спостереження.

Підготовка державних службовців - попередня підготовка і підвищення кваліфікації, неперервна і орієнтована на просування по службі - важливий, хоча упродовж періоду вирішальних змін майже неврахований засіб для збереження мотивації і неперервності в роботі як неминучих передумов стабілізації державного сектора. Не варто недооцінювати важливість прогнозованого, надійного і відповідального державного управління для розвитку демократичних засад політичної, соціальної і економічної систем.

Зокрема, подальші зусилля, спрямовані на підготовку Державних службовців, відіграватимуть вирішальну роль у забезпеченні основних громадських послуг. Майже всі доповіді з країн-акцепторів SIGMA свідчать, що заходи, спрямовані на удосконалення підготовки, значною мірою збільшили ефективність надання основних громадських послуг, на які спираються загальний державний і приватний сектори. За збереження такої тенденції можна

очікувати, що підготовка посилить легітимність державної діяльності і загальну ефективність функціонування державних установ.

Більше того, підготовку необхідно розуміти як засіб для створення вдосконаленого взаємообміну між приватним і державним секторами. Вона може сприяти прозорості і оперативності обох сфер, забезпечивши базу для обміну «ноу-хау» і поєднання державних і приватних інтересів. У результаті цього взаємообміну можна не без підстав очікувати раціональнішого політичного планування і досконалішого виконання необхідних політичних заходів.

Функції підготовки спрямовані на стабілізацію, збільшення ефективності і забезпечення інформативності державної сфери, але мабуть найважливіше її завдання полягає у сприянні втіленню політичних програм у життя. Як виразно свідчать результати поточного дослідження практичного запровадження державних програм, інтервенціоністські, регуляторні та стримуючі заходи не працюватимуть, якщо не будуть поширюватись через державних службовців. Недооцінка людського фактора у запровадженні політик вже стала серйозною помилкою в багатьох західних країнах, і її не слід повторювати у країнах ЦСЄ.

Чітке усвідомлення цих функцій виявляє помилковість і непродуктивність розхваленої моделі «кермування замість веслування» у деяких надто модних виданнях та інших різноманітних ініціативах «нового менеджменту». Немає сумніву, що за все ще дуже бурхливих умов країн ЦСЄ для утримання човна на плаву, необхідно як веслувати, так і кермувати, бо навіть найуважніше керування залежить від щоденного успіху тих, хто втілює державну політику. Тому замість слідування рекомендаціям «гуру менеджменту» треба реалізовувати добре обґрунтовану, багаторівневу, всеохоплюючу і цілісну систему підготовки, яка допомагає захищати і вдосконалювати управлінську діяльність. Аналіз сильних і слабких сторін систем підготовки, які існують зараз у країнах-акцепторах SIGMA (і в інших країнах) виявив ряд провідних принципів, яких треба дотримуватись при створенні такої системи:

На *національному рівні* підготовка службовців у державному секторі заслуговує на більшу ніж досі увагу і громадське визнання. Відповідні заходи слід зосереджувати не лише на подальших зусиллях у сфері попередньої підготовки та підвищення кваліфікації, а й на формуванні центральної установи з питань управління, на рівні якої незаперечні переваги посиленої підготовки та її позитивні наслідки для реформ усього державного сектора поширюються і в самому державному секторі, і на більш широкий загал.

На *міжнародному рівні слід* спрямувати зусилля на виявлення і сприйняття «найкращої практики» інших країн. Як свідчать одинадцять поданих у цьому виданні доповідей, стало цілком очевидним, що жодна з окремих моделей не відповідає потребам кожної з цих країн. Тому, звичайно, не варто рекомендувати некритично і без змін запозичувати підходи усього державного сектора, зважаючи на те, що розмаїття ситуацій і традицій, наявних у кожній країні, не дозволить отримати очікувані результати.

Щоб виразніше виділити роль підготовки серед різних заходів, спрямованих на поліпшення функціонування державного сектора, видається доцільним набагато ширше ніж раніше *залучати національні* еліти (політичні, наукові, управлінські та бізнесові). Це однаковою мірою стосується процесу заснування навчальних закладів, розроблення програм, вироблення навчальних матеріалів і підготовки інструкторів.

Стосовно «закордонного досвіду» доцільно ґрунтовніше визначати потреби. Стало ще очевидніше, що обумовлені виключно пропозицією форми підготовки, які розроблялись і надавались закордонними експертами, не відповідали наявній ситуації. Тому *стимулювання самодостатності* може бути завданням, яке необхідно виконати. При цьому не варто ігнорувати досвід, здобутий у приватному секторі, тому що він не лише визначив ряд дуже важливих проблем, які слід вирішувати, а й викликав сподівання, що для партнерства державного і приватного секторів існує набагато більше можливостей, ніж передбачають більшість теоретичних рекомендацій.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок. Загалом стає все помітніше, що у країнах, які є об'єктом цього аналізу, дедалі

більшої ваги набувають функціональні міркування, спрямовані на управлінську діяльність і реалізацію різноманітних запланованих політичних заходів. Це стосується потреби закріпити вже досягнуте, завершити триваючий процес реформи державного сектора і зробити окремі виправлення там, де перші процеси трансформації призвели до появи недієвих структур. Тому наголос робиться на доповненні структурних реформ на урядовому рівні процесами внутрішньої диференціації, врахуванні потреб горизонтальної і вертикальної міжурядової співпраці і координації та практичній переорієнтації реформаторських зусиль на головні перешкоди, навіть якщо це пов'язано з пристосуванням занадто амбіційних реформаторських заходів до наявних потреб і можливостей. У цьому відношенні підготовка стала дуже важливою категорією, вона не лише підвищує якість «людського фактора» у процесі реформ, а й забезпечує здійснення інших реформаторських кроків. Тому вона заслуговує на значно більшу увагу, ніж дотепер.

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. Мельников О.Ф. Реформа та підготовка державного сектора у країнах Центральної та Східної Європи/ О.Ф. Мельников // Державне будівництво [електронне видання ХарРІ НАДУ]. – 2013. – №2. – Режим доступу до журн.: http://www.kbuapa.kharkov.ua.

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 A. F. **Development and preparation of the public sector in countries Central and Eastern Europe.**

In the article the kinds of institutions that carry out preliminary preparation and training of the public sector in Central and Eastern Europe, are considered development stages of training. Generalized approaches to finding and encouraging partners The relationship between training and reform the public sector.

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

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

В статье исследованы разновидности заведений, осуществляющих предварительную подготовку и повышение квалификации государственного сектора в странах Центрально-Восточной Европы, рассмотрены этапы развития подготовки государственных служащих. Обобщены подходы к поиску и поощрения партнеров, определена взаимосвязь между подготовкой и реформами государственного сектора.

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