

УДК 35.071

ОНУФРІЄНКО Олексій Володимирович,

канд. юрид. наук, доц.,

докторант ДРІДУ НАДУ

## **СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В ДЕРЖАВАХ-ЧЛЕНАХ ЄС: СПІЛЬНЕ Й ОСОБЛИВЕ, ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ**

Характеризується сучасний стан та основні тенденції модернізації публічної служби в державах-членах ЄС. Узагальнюються наявні тематичні дослідження, присвячені різним аспектам реформування публічної служби в державах-членах ЄС, виявляється спільне та особливе в тенденціях їх розвитку. На основі здобутих результатів описується сучасна специфіка розвитку європейської публічної служби в її співвідношенні з концептами нового публічного управління та неовеберівської держави й окреслюються перспективи подальших досліджень у визначеному напрямі. Доводиться, що в державах-членах ЄС зберігатиметься наявна тенденція до конвергенції публічної служби із громадянським суспільством як один з основних трендів еволюції публічного управління. Подальше зближення з громадянським суспільством відбуватиметься в різних державах у неоднакових формах та з різним концептуальним фундаментом.

Ключові слова: реформування публічної служби, громадянське суспільство, конвергенція громадянського суспільства та держави, нове публічне управління, неовеберівська держава.

### ***Onufriienko O. V. Public service systems in EU member states: common and specific features, main trends of modern development***

The modern state and main trends of public service modernization in EU Member States are described. The current thematic research dealing with various aspects of public service reformation in the EU Member States is generalised, common and specific features in

their development trends are revealed. On the basis of the received results the specificity of the modern European public service development in its correlation with the concepts of New Public Management and Neo-Weberian State is described and the prospects for further subject research in the described direction are shaped. In particular, it's scientifically proven that in EU Member States the current trend to the convergence with civil society as one of the main trends of the public management evolution and public service development is likely to persist. Further convergence with civil society will come up in different forms and in the varied conceptual foundation.

Key words: public service reformation, civil society, convergence of civil society and the State, new public management, neo-weberian state.

**Постановка проблеми.** Одночасно з проголошенням рецепційної за характером парадигми модернізації публічного управління в Україні нерідко спрощено та занадто узагальнено сприймається європейське публічне адміністрування як таке та підходи до організації публічної служби зокрема. Звичайно мова йде про впровадження на українському ґрунті європейських стандартів відповідно до експертизи SIGMA, використання абстрактних європейських моделей або взагалі (як у тексті «Стратегії реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки» [10]) «кращого іноземного досвіду». Водночас системи публічної служби країн ЄС не тільки демонструють істотне різноманіття, але й майже не зближуються системно, утворюючи кластери споріднених систем, об'єднані правовими й адміністративними традиціями та спільним соціокультурним контекстом.

Проблематика модернізації вітчизняної державної служби розв'язується значною мірою за рахунок компаративних досліджень широкого профілю та вивчення перспектив рецепції з досвіду розвинених зарубіжних країн вдалих управлінських рішень, механізмів і нормативно-правових джерел, що їх встановлюють. З огляну на ці факти дослідження специфіки, змісту та сучасної концептуально-доктринальної основи модернізації національних систем публічної служби в країнах ЄС є цілком на часі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність та специфіку розвитку та модернізації публічної та державної служби, у тому числі в компаративному аспекті, досліджують як вітчизняні науковці (М. Багмет [6], В. Баштанник [1], Н. Гончарук, Х. Дейнега, Ю. Ковбасюк [4; 5], О. Оболенський [4], І. Письменний [9], Л. Прокопенко,

С. Серьогін [4; 9], В. Шарій та ін.), так і зарубіжні фахівці (О. Барабашев [3], Д. Боссарт [2], Ж. Зіллер [21], О. Ноздрачев, О. Оболонський [3] та ін.).

На особливу увагу заслуговують праці відомих європейських учених, зокрема Крістофа Деммке [16 – 18], Крістофера Поллітта та Геерта Букера [13; 19; 20], які системно досліджують процеси та парадигми розвитку публічної служби країн-членів ЄС упродовж кількох останніх десятиріч; Ф. Безе й Ж. Жано [15], що аналізують хід адміністративної реформи у Франції.

Водночас вітчизняна наука державного управління поки що не відреагувала належним чином на появу нової концепції неовеберівської держави та її послідовний розвиток останніми десятиріччями. Досі на необхідному науковому рівні не узагальнено та не осмислено її емпіричну основу, що зводиться до складної діалектики традицій та інновацій у розвитку публічного управління та організації публічної служби в провідних континентально-європейських країнах (ФРН, Австрія, Франція та ін.) і більшості нових держав-членів ЄС Центральної та Східної Європи. Необхідно також констатувати, що ініціативи вітчизняного законодавця стосовно стратегічного реформування публічного управління в Україні, оформлені нормативно-правовими актами різного рівня, ще потребують кращого концептуально-доктринального обґрунтування.

**Мета статті.** Усвідомлення вищезазначеного обумовило формулювання комплексного завдання статті, а саме: узагальнити тематичні дослідження, присвячені різним аспектам реформування публічної служби в країнах-членах ЄС; проаналізувати наявні емпіричні дані, виявивши спільне й особливе в тенденціях їх розвитку; на основі здобутих результатів описати специфіку сучасного розвитку європейської публічної служби у її співвідношенні з концептами нового публічного управління (НПУ) та неовеберівської держави (НВД) й окреслити перспективи подальших досліджень у визначеному напрямі.

**Виклад основного матеріалу.** Найактуальнішими науково-практичними проблемами вітчизняної науки державного управління обґрунтовано визнаються модернізація державної служби в Україні (передусім у контексті ймовірної євроінтеграції) та вивчення досвіду модернізації публічної служби в зарубіжних країнах із фокусуванням основної уваги на модернізації провідних країн Євросоюзу (передусім Німеччини та Франції) й досвіду нових членів ЄС – країн соціалістичного блоку в минулому (із приділенням значної уваги власне адміністративній реформі) [4, с. 354; 5;

6; 11]. Серед досліджуваних на монографічному рівні проблем – загальне реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів [1], модернізація системи державного управління в умовах розвитку громадянського суспільства в Україні [8] тощо. На рівні дидактичної літератури значну увагу приділено вивченню європейських стандартів публічної служби, формулюванню завдань модернізації державної служби України та окресленню стратегій модернізаційного розвитку [4, с. 331 – 364]. Під основою модернізації державної служби України розуміють насамперед виконання рекомендацій експертів SIGMA для її наближення до європейських стандартів [4, с. 352] та всебічне вивчення досвіду держав ЄС у різноманітних сферах, пов'язаних із функціонуванням публічного управління, з метою подальшого запозичення ефективних рішень. Конкретні завдання модернізації зводяться до такого: подолання політизації та протекціонізму, які негативно впливають на професіоналізм держслужбовців, удосконалення законодавства про державну службу в Україні та приведення його у відповідність до стандартів ЄС, уточнення інституційного розподілу повноважень державних службовців, удосконалення процедур вступу на державну службу, розроблення оновленої державної політики добору кадрів тощо [4, с. 352 – 353].

Системний аналіз наявних тематичних наукових досліджень дає можливість зробити узагальнюючий висновок про те, що вони покликані відобразити «можливості використання європейського досвіду в процесі реформування всіх сфер суспільства та держави, насамперед державного управління» [5, с. 3 – 4].

Компаративний аналіз досліджень сучасних європейських учених дозволяє виокремити ключові тенденції розвитку систем публічної служби в державах-членах ЄС:

1. Європейська пізнавальна парадигма стосовно проблематики реформування державного управління в цілому та публічної служби зокрема, скоріше за все, остаточно відходить від ідеї лінійного прогресу та жорсткої дихотомії «традиція – модерн», характерних для ранньої теорії модернізації [7]. Незалежно від факту проголошення сприйняття постмодерністської концепції як такої (що може і не відбутися), провідні дослідження сучасних векторів розвитку національних систем публічної служби держав-членів ЄС свідчать про домінування власне постмодерністських ідей: підвищення ролі громадянського суспільства як замовника або співініціатора реформ

публічної служби, акцентування уваги на нових викликах для публічної служби та засобах реагування на них тощо. Економічна складова модернізації публічної служби все ще на часі, принаймні в контексті зменшення навантаження на бюджет та застосування ринкових механізмів щодо оплати праці держслужбовців, але поступово витісняється проблематикою ціннісних аспектів реформування [17].

Констатується відсутність універсальної європейської моделі розвитку публічної служби та унікальність модернізаційного шляху кожної держави, який зумовлений складною діалектичною взаємодією усталених традицій публічної служби та інноваційного впливу. Більше того, за влучним твердженням бельгійського вченого в галузі публічного управління Крістофера Політта, «сама ідея про те, що певна модель чи система принципів може і має бути застосована будь-де, є сумнівною. Спроби реформування мають починатися з обережної діагностики локальної ситуації, а не з проголошення моделі чи техніки, що має бути застосована «зверху-вниз»» [20, с. 15] (тут і далі переклад наш. – *О. О.*).

2. Зазначаючи гостру потребу досліджень у сфері класифікації національних моделей публічної служби [17, с. 8], Крістофер Деммке (професор Європейського інституту державного управління (м. Маастріхт, Нідерланди), який системно досліджує процеси та парадигми розвитку публічної служби країн-членів ЄС упродовж кількох останніх десятиріч) пропонує у цьому сенсі виокремлювати так звані кластери країн-членів ЄС [17, с. 7 – 9], об'єднані певними загальними особливостями організації публічної служби: англо-саксонський, континентальний, східноєвропейський, скандинавський, середземноморський тощо [17, с. 9]. Справу класифікації ускладнює і той факт, що не тільки не спостерігається зближення кластерів (за винятком слідування означеним універсальним постмодерністським трендам), але й усередині кластерів існують відцентрові тенденції. Кластер, що вважається натепер найбільш гомогенним – середземноморський, – також не стоїть осторонь від цих процесів; публічні служби Іспанії, Португалії, Італії, Греції та Кіпру все більше віддаляються одна від одної [17, с. 9].

Виокремлення національних кластерів, об'єднаних спорідненими властивостями публічної служби та публічного управління в цілому в країнах, що мають спільне соціокультурне коріння, свідчить насамперед про відомий ступінь збереженості адміністративних традицій. Особливо яскраво це підкреслюється сучасним

використанням класифікаційних критеріїв, що ґрунтуються на відстеженні багатівікових зв'язків та тенденцій. Прикладом цього, зокрема, є використання категорії «Наполеонівські держави» (Napoleonic States) для позначення адміністративних традицій Іспанії, Португалії, Франції та інших, які сягають ще фундаментальних управлінських та правових реформ початку XIX ст. [15].

Логічним висновком, який узгоджує отримані дані, є констатація того, що сучасний розвиток публічних служб в ЄС є результатом складної взаємодії традицій та інновацій. Власне існування різних кластерів та стійкість національних моделей державної служби підтверджує, що певні традиції безумовно зберігаються на тлі здійснення інновацій та домінування модернізаційних трендів [7].

3. Подальша конвергенція (чи зближення) із громадянським суспільством, як впливає з аналітичного огляду зарубіжних наукових джерел та узагальнення емпіричних даних, становить головну перспективу розвитку публічної служби в країнах ЄС (із відомими обмеженнями це є дійсним і для відносно нових, східно- та центральноєвропейських держав-членів ЄС). Невипадково саме на необхідність зближення приватного, публічного секторів та інститутів громадянського суспільства виходить не тільки широкий спектр досліджень суспільних наук (передусім політології та соціології), переважним чином незалежно одна від одної, але й практика державотворення та реформування публічної служби в найрозвиненіших європейських країнах, зокрема Сполученому Королівстві, Німеччині та Франції. Незважаючи на суттєві розбіжності в підходах до модернізації публічної служби в цих країнах, їх поєднує не тільки нова парадигма, але й власне фундаментальний характер змін, що в усіх описаних випадках не стримуються навіть багатівіковими традиціями. Конвергенція вже відбувається на всіх її рівнях: інституційному (створення у складі цивільної (державної) служби гібридних органів на кшталт квазіавтономних неурядових організацій, залучення інститутів громадянського суспільства до участі в державному управлінні), інструментальному (запозичення методів діяльності з приватного сектору), структурному (тяжіння до відкритих моделей держслужби), ціннісному, телеологічному тощо.

Віра в ефективність формалізованих структур публічної служби також не є втраченою, особливо в таких континентально-європейських державах, як Німеччина з її стійкими традиціями бюрократії та кастового чиновництва чи Франція з традиціями

централізації публічної служби. Проте новим магістральним трендом стає утворення в структурі публічної служби гібридних агенцій, які по суті поєднують ознаки інститутів громадянського суспільства та державних органів [7].

Упевненості в правильності означених прогнозів додає і розуміння того, що велика кількість усталених ідей щодо модернізації публічної служби (зниження видатків, комп'ютеризація та інформатизація в межах концепції електронного врядування, оптимізація її структури тощо) вичерпали свій ресурс у розвинених країнах та не демонструють помітного вільного простору для подальшого удосконалення.

4. Системне ствердження ідеї конвергенції публічної служби та громадянського суспільства відбувається в європейських країнах в умовах зламу панівної концептуальної парадигми у сфері публічного управління та організації публічної служби.

Дійсно, останнє десятиріччя пройшло під знаком втрати актуальності НПУ за винятком окремих інструментів, скандинавського кластеру країн та ствердження абстрактних моделей на кшталт «належного управління» (good governance), що отримують конкретне значення лише під час власної національної імплементації.

Одночасно з цим розуміння провідними європейськими вченими складної діалектики традицій та інновацій у розвитку публічного управління та публічної служби в провідних континентально-європейських країнах, поєднане з усвідомленням живучості ідеалів раціональної веберівської бюрократії, адаптованої до складних реалій інформаційного постмодерністського суспільства та сучасного рівня демократії, зумовило створення концептуальної моделі НВД, що активно розробляється під егідою Мережі інститутів та шкіл публічного адміністрування в Центральній та Східній Європі (the Network of institutes and schools of public administration in Central and Eastern Europe, NISPAcee) і поки що залишається маловідомою українському науковому загалу [13].

При цьому зближення з громадянським суспільством може бути інтерпретоване як загальна тенденція реформування публічного управління (PMR), яка поєднує НПУ, НВД та «належне управління». Так, остання передбачає власну реалізацію за допомогою одночасних реформ взаємодіючих «держави, приватного сектору та громадянського суспільства» [14, с. 10]. До речі, така формула має особливе значення для України, де громадянське суспільство як таке «виростає» переважно з бізнесових структур чи

принаймні підтримує з ними тісні зв'язки, одночасно перебуваючи здебільшого в опозиції до держави.

У площині НПУ зближення із громадянським суспільством проявляється переважно у формі приватизації державного сектору та «суперагенцізації» у вигляді кванго (квазіавтономних неурядових організацій).

У контексті моделі НВД подальше зближення держави і громадянського суспільства досягається за допомогою «руху від «внутрішньої» орієнтації публічної служби на бюрократичну процедуру до орієнтації на задоволення потреб громадян. При цьому відповідні процеси забезпечуються не використанням ринкових інструментів, а створенням професійної культури якісного адміністративного сервісу» [13, с. 15] тощо.

Очевидні спільні елементи між НПУ та НВД обумовили те, що в сучасній зарубіжній науковій літературі остання модель іноді інтерпретується як «суто традиційна веберівська бюрократія плюс деякі інструменти НПУ, що сприяють підвищенню ефективності» [13, с. 14]. К. Політт, один з авторів концепції НВД, з цього приводу зазначає, що така точка зору не є обґрунтованою [13, с. 14]. І з цим важко не погодитися, оскільки НПУ та НВД виходять на проблематику конвергенції з громадянським суспільством принципово різними шляхами та на основі узагальнення неоднакових адміністративних та державних традицій. Мінімізація ролі держави (на користь приватного сектору та громадянського суспільства), що прямо передбачається НПУ та послідовно реалізується в більшості англосаксонських країн (у вигляді процесу *Hollowing of the State* – «спустошення держави»), протиставляється у цьому сенсі сильній континентально-європейській державі, яка розуміється «гарантом та партнером сильної економіки та цивілізованого, соціально згуртованого суспільства» [13, с. 14].

Власне структура терміна «неовеберівська держава» позначає відповідне складне поняття за допомогою поєднання традиційних елементів (раціональна бюрократія, що бере початок від ідей М. Вебера) та інноваційних («нео») елементів. При цьому до традиційних елементів належать такі [19, с. 99 – 100]:

– розуміння держави як основного координатора рішень для нових викликів глобалізації, технологічних змін, загроз для навколишнього середовища та демографічних зсувів;



– визначення ролі представницької демократії (у тому числі й на регіональному рівні) як легітимізуючого елемента державного апарату в цілому;

– збереження ідеї публічної та державної служби з особливим статусом, адміністративною культурою та специфікою інституціональної організації;

– усвідомлення ролі модернізованого адміністративного права як регулятора основних принципів взаємовідносин у системі «держава – суспільство – громадянин».

Що стосується інноваційних елементів концепту НВД, то основна увага дослідників зосереджується на таких його характеристиках:

– рух від «внутрішньої» орієнтації публічної служби на бюрократичну процедуру до орієнтації «назовні» – на задоволення потреб громадян. При цьому відповідні процеси забезпечуються не використанням ринкових інструментів, а створенням професійної культури якісного адміністративного сервісу;

– підтримка представницької демократії консультативними інститутами;

– професіоналізація публічної служби, у контексті якої «бюрократ» стає не тільки експертом у площині адміністративної процедури відповідно до посадової компетенції, але й професійним менеджером, що переймається якістю адміністративних послуг, призначених для задоволення потреб громадян.

Незалежний вихід концепцій НПУ та НВД на проблематику взаємодії та зближення держави та громадянського суспільства як тренду публічного управління в контексті фундаментально різного розуміння ролі держави в цих процесах свідчить передусім про успішне узгодження загальних постмодерністських концептів з неоднаковими національними адміністративними традиціями як в англосаксонських, так і в романо-германських країнах.

Здійснене дослідження дозволяє зробити комплексний **висновок**.

Навіть фрагментарний успіх вітчизняної стратегії реформування на 2016 – 2020 рр. з одночасними позитивними зрушеннями в питанні боротьби із системною корупцією (що наразі вважаємо вельми сумнівним) поставить перед українською державою складне завдання подальшої модернізації публічної служби. При вірогідному збереженні домінуючої рецепційної парадигми довгострокові сценарії можливо звести, як мінімум, до таких варіантів, зважаючи на сучасну кластерну «мапу» національних

систем публічної служби в країнах ЄС, різні адміністративні традиції та неоднакову концептуально-доктринальну основу сучасних реформ:

1. Приєднання до східноєвропейського кластеру специфіки публічної служби в результаті послідовної орієнтації на досвід успішної модернізації нових членів ЄС зі Східної та Центральної Європи, зважаючи на відомий рівень культурної спорідненості та враховуючи підвищену увагу української науки публічного адміністрування до ходу адміністративної реформи в державах цього регіону. У площині змісту реформ це означатиме спробу побудувати надійну публічну службу, спираючись на ідеали раціональної веберівської бюрократії, та скопіювати ті інновації, що виявилися дієвими на східно- та центральноєвропейському ґрунті. Цей варіант бачиться найбільш вірогідним (з позитивних), але потрібно враховувати відсутність в українському суспільстві глибинного пласту демократичних традицій, які суттєво полегшили модернізацію східноєвропейських країн соціалістичного блоку [12] та національну специфіку державотворення, що полягає в протидії слабкої держави та відносно сильного, але схильного до анархії та фрагментованого громадянського суспільства. Зміст стратегії реформування на 2016 – 2020 рр. також далеко не повністю узгоджується з цим вектором можливого розвитку, оскільки ефективна професійна бюрократія у формі спеціалізованих реформуючих органів розуміється в її контексті лише як важіль для подальших реформ.

2. Орієнтація на так звані НВД і передусім Німеччину та Францію з їх складною діалектикою традицій раціональної бюрократії та інновацій у сфері публічного управління й організації держслужби та слабким впливом НПУ (особливо в останнє десятиріччя). Цей варіант уможлиблюється традиційним для України орієнтуванням на романо-германську правову сім'ю й ідеали раціональної бюрократії та характерним позитивним сприйняттям цих держав як економіко-політичного «локомотиву» ЄС на рівні суспільної свідомості. Втім концепція НВД, запропонована К. Політтом та Г. Букером як теоретична модель, що побудована на великому масиві емпіричних даних, ще є маловідомою українському науковому загалу.

3. Умовне приєднання до групи «зберігаючих» («підтримуючих») («maintainers» в термінології К. Поллітта та Г. Букера [19; 20]) держав у результаті імплементації базових європейських стандартів у сфері публічного управління та визнання окреслених

на цей момент планів реформ виконаними, а досягнутий рівень – прийнятним чи задовільним.

4. Системне сприйняття концепцій, що походять з відкритих емпіричних систем публічної служби в англосаксонських країнах, і насамперед усього інструментарію НПУ. Такий варіант розвитку уявляється як найменш вірогідний з огляду на безумовну багатоаспектну чужість власне концепту (і передусім на рівнях правової, адміністративної та політичної культури). Втім слід урахувувати велику популярність НПУ в українських наукових колах (натепер вони поступаються в цьому тільки концепції «good governance») й опосередкований вплив ідей НПУ з огляду на сучасну геополітичну ситуацію та через участь у політичному житті представників української діаспори з англосаксонських країн, у тому числі й через вплив на процеси реформ на найвищому політичному рівні. Заходи НПУ, що забезпечують зближення та плідну взаємодію держави й громадянського суспільства, можуть бути вельми корисними для унікальної української ситуації протидії сильного (проте нерідко анархічного за цінностями) громадянського суспільства та слабкої держави, що результує в протистояння між ними та проходження типової циклічної кризи. У будь-якому разі для України ще немає достатніх підстав стверджувати, що для теорії та практики реформування публічного управління «НПУ є безумовно мертвим» [13, с. 98].

Багатоаспектна конвергенція публічної служби та громадянського суспільства як одна з основних позицій постмодернізації являє собою комплексну наукову проблему, яка відображає сучасні трансформації соціальних інститутів у провідних європейських країнах, розв'язання якої уможлиблюється лише за допомогою пізнавального інструментарію всього спектру суспільних наук із визначальною роллю науки публічного управління. Урахування підвищеного інтересу вітчизняної науки державного управління до зарубіжного досвіду реформування публічної служби та обґрунтування можливої рецепції вдалих управлінських рішень та концептів підтверджує необхідність подальших досліджень у визначеному напрямі.

На окрему увагу в цьому контексті заслуговує також проблема прогнозування довгострокових парадигм взаємодії держави й громадянського суспільства та впливу означених процесів на організацію публічної служби. Думається, що в розвинених державах зберігатиметься наявна тенденція до конвергенції із громадянським суспільством як один з основних трендів еволюції публічного управління та розвитку

публічної служби, незважаючи на сучасну ситуацію невизначеності на тлі системної кризи глобалізованого світу та наявності викликів світовій системі безпеки, коли не слід виключати й можливий розпад усталених політико-економічних союзів та значні геополітичні зміни. Подальше зближення з громадянським суспільством відбуватиметься в неоднакових формах та під різним концептуальним «соусом»: чи то відповідно до ідей НПУ в контексті моделі «спустошеної держави», чи, навпаки, у контексті повернення до ідеалів сильної національної держави й концепції оновленої раціональної бюрократії (НВД). Як і в останні десятиріччя, напрями реформування публічної служби в країнах ЄС великою мірою залежатимуть від результатів діалектичної взаємодії національних адміністративних традицій та інновацій, а власне еволюція публічної служби відбуватиметься нелінійно, співвідносячись із сучасним станом міждисциплінарної теорії модернізації та враховуючи актуальні постмодерністські концепти та найновіші доктринальні моделі.

### **Список використаних джерел**

1. **Баштанник В. В.** Реформування державного управління в контексті європейських інтеграційних процесів : автореф. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / Баштанник Віталій Володимирович ; НАДУ при Президентові України. – Київ, 2011. – 36 с.
2. **Боссарт Д.** Державна служба у країнах-кандидатах до вступу до ЄС: нові тенденції та вплив інтеграційного процесу : [порівнял. дослідж.] / Д. Боссарт, К. Деммке ; пер. з англ. О. М. Шаленко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : Міленіум, 2004. – 128 с.
3. **Государственная** служба (комплексный подход) : учеб. пособие / А. В. Оболонский, А. Г. Барабашев [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 440 с.
4. **Державна** служба : підручник. У 2 т. Т. 1 / редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ ; Одеса : НАДУ, 2012. – 372 с.
5. **Модернізація** державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. – Київ : НАДУ, 2013. – 120 с.

6. **Організація** державної служби в Україні: теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. М. О. Багмета [та ін]. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с.
7. **Публічна** служба: системна парадигма : кол. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – 256 с.
8. **Пухкал О. Г.** Модернізація системи державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01 / Пухкал Олександр Григорович. – Київ, 2011. – 36 с.
9. **Синергетичні** засади державного управління в умовах реформ : монографія / С. М. Серьогін, І. В. Письменний, І. І. Хожило [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 194 с.
10. **Стратегія** реформування державного управління України на 2016 – 2020 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/print1481047961954255>.
11. **Україна** і Європейський Союз: шляхи та напрями зближення і співпраці : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. У 2 ч. Ч.1 / за наук. ред. Я. Й. Малика. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2008. – 376 с.
12. **Штомпка П.** Социология социальных изменений / П. Штомпка ; пер. с англ. под ред. В. А. Ядова. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
13. **A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State** // The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy Special Issue. – Bratislava : NISPAcee Press. – Winter 2008/2009. – Vol. I. № 2. – 108 p.
14. **Agere S.** Promoting good governance. Commonwealth Secretariat / Agere Sam. – 2000. – 144 p.
15. **Bezes Ph.** Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives / Ph. Bezes, G. Jeannot ; Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS). – 2013. – 65 p.
16. **Demmke Ch.** Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process / Ch. Demmke, D. Bossaert. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2003. – 107 p.

17. **Demmke Ch.** Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service / Demmke Ch. // EIPASCOPE. – 2010. – № 2. – P. 5 – 11. – Access mode : [http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936\\_Eipascope\\_2010\\_2\\_Article1.pdf](http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf).

18. **Demmke Ch.** European Civil Services Between Tradition and reform / Demmke Ch. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2004. – 202 p.

19. **Politt Ch.** Public Management Reform: A Comparative Analysis / Ch. Politt, G. Bouckaert. – 2-nd ed. – Oxford : Oxford University Press, 2004. – 345 p.

20. **Politt Ch.** 30 years of public management reforms: Has there been a pattern? / Ch. Politt // A background paper for the world bank consultation exercise / Public Management Institute. Katholieke Universiteit Leuven. – Access mode : <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/Politt.doc>.

21. **Ziller J.** Administrations comparées. Les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze / J. Ziller. – Paris : Montchrestien, 1993. – 511 p.

#### **List of references**

1. **Bashtannyk V. V.** Reformuvannia derzhavnoho upravlinnia v konteksti yevropeiskykh intehratsiinykh protsesiv : avtoref. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.01 / Bashtannyk Vitalii Volodymyrovych ; NADU pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv, 2011. – 36 s.

2. **Bossart D.** Derzhavna sluzhba u krainakh-kandydatakh do vstupu do YeS: novi tendentsii ta vplyv intehratsiinoho protsesu : [porivnial. doslidzh.] / D. Bossart, K. Demmke ; per. z anhl. O. M. Shalenko ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv : Milenium, 2004. – 128 s.

3. **Gosudarstvennaya sluzhba (kompleksnyi podhod) : ucheb. posobie /** A. V. Obolonskiy, A. G. Barabashev [i dr.]. – M. : Delo, 2000. – 440 s.

4. **Derzhavna sluzhba : pidruchnyk. U 2 t. T. 1 / redkol. : Yu. V. Kovbasiuk (holova) [ta in.] ;** Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv ; Odesa : NADU, 2012. – 372 s.

5. **Modernizatsiia derzhavnoho upravlinnia ta yevropeiska intehratsiia Ukrainy : nauk. dop. / avt. kol. : Yu. V. Kovbasiuk, K. O. Vashchenko, Yu. P. Surmin [ta in.] ; za zah. red. Yu. V. Kovbasiuka.** – Kyiv : NADU, 2013. – 120 s.

6. **Orhanizatsiia** derzhavnoi sluzhby v Ukraini: teoriia ta praktyka : navch. posib. / za zah. red. M. O. Bahmeta [ta in]. – Mykolaiv : Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, 2007. – 244 s.

7. **Publichna** sluzhba: systemna paradyhma : kol. monohrafiia / za zah. red. S. M. Serohina. – Dnipro : DRIDU NADU, 2017. – 256 s.

8. **Pukhkal O. H.** Modernizatsiia systemy derzhavnoho upravlinnia v konteksti rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini : avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.01 / Pukhkal Oleksandr Hryhorovych. – Kyiv, 2011. – 36 s.

9. **Synerhetychni** zasady derzhavnoho upravlinnia v umovakh reform : monohrafiia / S. M. Serohin, I. V. Pysmennyi, I. I. Khozhylo [ta in.] ; za zah. red. S. M. Serohina. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2007. – 194 s.

10. **Stratehiia** reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016 – 2020 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. № 474-p. – Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/print1481047961954255>.

11. **Ukraina** i Yevropeyskyi Soiuz: shliakhy ta napriamy zblyzhennia i spivpratsi : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. U 2 ch. Ch.1 / za nauk. red. Ya. Y. Malyka. – Lviv : LRIDU NADU, 2008. – 376 s.

12. **Shtompka P.** Sotsiologiya sotsialnyih izmeneniy / P. Shtompka ; per. s angl. pod red. V. A. Yadova. – M. : Aspekt Press, 1996. – 416 s.

13. **A Distinctive** European Model? The Neo-Weberian State // The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy Special Issue. – Bratislava : NISPAcee Press. – Winter 2008/2009. – Vol. I. № 2. – 108 p.

14. **Agere S.** Promoting good governance. Commonwealth Secretariat / Agere Sam. – 2000. – 144 p.

15. **Bezes Ph.** Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives / Ph. Bezes, G. Jeannot ; Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS). – 2013. – 65 p.

16. **Demmke Ch.** Civil Services in the Accession States: New Trends and the Impact of the Integration Process / Ch. Demmke, D. Bossaert. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2003. – 107 p.

17. **Demmke Ch.** Civil Services in the EU of 27 – Reform Outcomes and the Future of the Civil Service / Demmke Ch. // EIPASCOPE. – 2010. – № 2. – P. 5 – 11. – Access mode : [http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936\\_Eipascope\\_2010\\_2\\_Article1.pdf](http://aei.pitt.edu/29755/1/20101022095936_Eipascope_2010_2_Article1.pdf).

18. **Demmke Ch.** European Civil Services Between Tradition and reform / Demmke Ch. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2004. – 202 p.

19. **Politt Ch.** Public Management Reform: A Comparative Analysis / Ch. Politt, G. Bouckaert. – 2-nd ed. – Oxford : Oxford University Press, 2004. – 345 p.

20. **Politt Ch.** 30 years of public management reforms: Has there been a pattern? / Ch. Politt // A background paper for the world bank consultation exercise / Public Management Institute. Katholieke Universiteit Leuven. – 21 p. – Access mode : <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/Politt.doc>.

21. **Ziller J.** Administrations comparées. Les systèmes politico-administratifs de l'Europe des Douze / J. Ziller. – Paris : Montchrestien, 1993. – 511 p.

*Надійшла до редколегії 12.12.17*