

**УДК 35.071 (477)**

ОНУФРІЄНКО Олексій Володимирович,  
канд. юрид. наук, доц., докторант каф. держ. упр.  
та місцевого самоврядування ДРІДУ НАДУ

## **РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: ПРОГНОСТИЧНІ ДОВГОСТРОКОВІ СЦЕНАРІЇ**

Розглядається сучасний стан та основні тенденції модернізації публічного управління та державної служби в Україні. Узагальнюються наявні тематичні дослідження, присвячені різним аспектам реформування публічної служби в державах-членах ЄС, та виявляється спільне й особливе в тенденціях їх розвитку. На основі здобутих результатів описуються перспективи модернізації публічного управління та державної служби в Україні в їх співвідношенні з європейськими кластерами публічної служби, окреслюються прогностичні довгострокові сценарії реформування публічної служби України. Зокрема, 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 із громадянським суспільством відбуватиметься в різних державах у неоднакових формах та з різним концептуальним фундаментом, що має бути врахованим при реформуванні публічного управління в Україні.

Ключові слова: реформування публічної служби, громадянське суспільство, конвергенція громадянського суспільства та держави, кластери публічної служби в ЄС.

**Onufriienko O. V. Ukrainian public service reforming: predictive long-term scenarios**

The modern state and main trends of public management and public service modernization in Ukraine is considered. 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 obtained results the prospects of modernization of public management and public service in Ukraine in their correlation with the European public service clusters are described and predictive long-term scenarios of the public service reforming of Ukraine are outlined. In particular, it is scientifically proven that the current tendency for convergence of public service with civil society in the EU member states is one of the main trends of the evolution of public administration. Further convergence with civil society will take place in different states in different forms and with different conceptual foundations. This fact should be taken into account when reforming public administration in Ukraine.

Key words: public service reforming, civil society, convergence of civil society and the State, EU public service clusters.

**Постановка проблеми.** Стратегічне довгострокове планування, а не ситуаційний оперативний чи навіть тактичний рівень реагування на загальносуспільні завдання, які опосередковує та допомагає сформулювати держава, – це необхідний інструмент, а отже, запорука успішної адаптації соціуму до складного калейдоскопу мінливих регіональних та загальносвітових тенденцій. Циклічні світові фінансово-економічні кризи, вичерпання можливостей розвитку універсальної моделі глобалізації, підсилення негативних міграційних тенденцій, криза міжнародної системи безпеки та підвищення відцентрових сил у сучасних інтеграційних утвореннях – виклики сьогодення, що зумовлюють необхідність підсилення прогностичної функції держави, тісно пов'язаної як із дійсно стратегічними, довгостроковими планами реформ та перетворень, так і з необхідною для їх послідовної реалізації політичною волею, її нормативно-правовим, адміністративним та науковим забезпеченням і, нарешті, з реальною плідною взаємодією органів публічного управління, бізнесу та інститутів громадянського суспільства.

З урахуванням цих фактів цілком на часі є дослідження сучасних загальносвітових, регіональних та власне українських тенденцій і парадигм розвитку публічного управління, вивчення сучасної концептуально-доктринальної й емпіричної основи реформування публічного управління в цілому та державної служби України зокрема в її співвідношенні з реформами публічної служби в державах-членах ЄС та окреслення прогностичних довгострокових сценаріїв з урахуванням наявних та вірогідних результатів цих процесів.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Основні характеристики реформування публічного управління та публічної служби, у тому числі державної служби України, зокрема в компаративному аспекті, досліджують як вітчизняні науковці (М. Багмет [5], Н. Гончарук, Х. Дейнега, Ю. Ковбасюк [4], Н. Липовська [6], І. Письменний [7], Л. Прокопенко, С. Серьогін [2; 6; 7], В. Шарій та ін.), так і зарубіжні фахівці (О. Барабашев [3], Д. Боссарт [1], Ж. Зіллер [17], О. Ноздрачев, О. Оболонський [3] та ін.). На особливу увагу заслуговують праці відомих європейських учених, а саме: Крістофа Деммке [11 – 13], Крістофера Поллітта та Геерта Букера [14; 15; 16], Ж. Зіллера [17], які системно вивчають процеси та парадигми розвитку публічної служби країн-членів ЄС упродовж кількох останніх десятиріч; Ф. Безе й Ж. Жано [10], які аналізують хід адміністративної реформи у Франції та ін.

Утім вітчизняна наука державного управління системно ще не осмислила сучасні доктринальні та емпіричні тенденції у сфері реформування публічного управління в європейських країнах. Слід констатувати нерозв'язаність проблеми з'ясування сутності складної діалектики традицій та інновацій в організації публічної служби в різних державах-членах ЄС, недостатньо чітке окреслення процесів регіональної кластеризації європейських моделей публічного управління та систем публічної служби, причини та наслідки цих процесів. Нарешті, залишається відомий простір щодо науково обґрунтованого прогнозування подальшої еволюції вітчизняного публічного адміністрування в контексті складної мапи національних адміністративних кластерів у ЄС з урахуванням наявних та очікуваних результатів реформ.

Усвідомлення цього обумовило формулювання комплексної *мети пропонуваної статті*, а саме: проаналізувати сучасні загальносвітові, регіональні та

власне українські тенденції і парадигми розвитку публічного управління й еволюції публічної служби, окреслити сучасну концептуально-доктринальну та емпіричну основи реформування публічного управління в Україні в цілому та державної служби України зокрема в її співвідношенні з реформами публічної служби в державах-членах ЄС, виявивши спільне та особливе. На основі отриманих результатів – обґрунтувати основні прогностичні довгострокові сценарії подальшого реформування вітчизняної публічної служби з урахуванням наявних та вірогідних результатів цих процесів.

**Виклад основного матеріалу.** На проблематиці модернізації вітчизняної публічної служби, багатоаспектного реформування публічного управління в цілому фокусуються вектори провідних досліджень, що репрезентують вітчизняну науку державного управління. Серед найактуальніших, ще нерозв'язаних системно питань, над якими працюють українські науковці, – теоретико-концептуальні засади категорії «публічна служба» як результат її усебічного поняттєво-змістового розроблення в межах вітчизняного державно-правового термінологічного апарату, з'ясування системогенезу та атрибутивних параметрів публічної служби [6], перспективи її закріплення на нормативно-правовому рівні, проблематика професіоналізму публічних службовців в умовах реформ, забезпечення меритократичності публічного управління тощо.

Втім, одночасно із 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») «кращого іноземного досвіду» [8].

Що розуміти під довгостроковими сценаріями реформування державної (публічної) служби України? Передусім це означатиме окреслення координат «дорожньої карти» для з'ясування вітчизняною публічною службою власного місця в строкатій сім'ї національних моделей публічного управління та систем публічної служби держав-членів ЄС з їх унікальними траєкторіями розвитку та сучасної

організації, виявлення діалектики їх взаємного впливу, процесів взаємного зближення та віддалення, фактів та обсягів запозичення вдалих іноземних адміністративних рішень та відповідного «донорства».

Дійсно, навіть фрагментарний успіх вітчизняної Стратегії 2016 – 2020 та інших чинних нормативно-правових актів, що передбачають здійснення реформ у сфері публічного управління, з одночасними позитивними зрушеннями в питанні боротьби із системною корупцією (що наразі уявляється вельми сумнівним) поставить перед українською державою складне завдання подальшої модернізації публічної служби. За вірогідного збереження домінуючої рецепційної науково-практичної парадигми у сфері публічного управління довгострокові сценарії необхідно будувати, враховуючи складний комплекс глобальних, регіональних та місцевих (локальних) тенденцій (одночасно не претендуючи на всеохоплюючу характеристику, оскільки комплексне вивчення означеної проблематики – це складне завдання для всього широкого спектру суспільствознавчих наук).

Стосовно тенденцій глобального рівня вважаємо за доцільне зазначити таке. Стратегічною метою універсального державно-правового та соціокультурного зближення залишається переорієнтування сучасних демократичних держав на проблематику забезпечення прав і свобод людини, що, у свою чергу, є основою для становлення та подальшої розбудови громадянського суспільства. У цьому контексті побудова розвиненого громадянського суспільства вже не може сприйматися як одна з важливих, але часткових проблем сучасних суспільних наук та практики державотворення, адже мова йде про набуття нею дійсно універсального характеру, нарешті, про новий рівень розвитку системи державного управління, правової системи, суспільства в цілому, а в кінцевому рахунку – новий етап суспільного прогресу на шляху до глобального громадянського суспільства. Втім, останніми роками таке зближення стикається із цілою системою взаємопов'язаних кризових явищ: це і переосмислення цінностей економічної глобалізації з огляду на посилення негативного ефекту загальносвітового «відлуння» від циклічних фінансово-економічних криз, активізації процесів авторитарної реакції, і занадто довга стагнація реального демократичного розвитку країн Латинської Америки, і відсутність помітного прогресу у цій сфері в мусульманських країнах (значна частина яких останніми роками пройшла в тому числі через фундаментальні кризи

та/чи військові конфлікти), і тяжіння до побудови «фасадних демократій» у пострадянських країнах. Універсальні тренди на становлення громадянського суспільства під загрозою і внаслідок певних обмежень прав та свобод людини в сталих демократіях у зв'язку з реальною чи уявною терористичною загрозою. Слід також згадати проблему реальності зближення сучасних держав на техніко-юридичному рівні (передусім у приватному праві), поєднану з фундаментальною неспроможністю зблизитися на рівні права публічного (конституційного, адміністративного тощо), зберігаючи одночасно глибоко укорінений масив управлінських традицій, пов'язаних з унікальним державотворчим досвідом. Зазначені загальносвітові тенденції обумовлюють складну діалектику взаємодії держави та громадянського суспільства.

Регіональним тенденціям (передусім у межах ЄС), на нашу думку, необхідно приділити особливу увагу з огляду на проголошену євроцентричність сучасного вітчизняного державотворення. Європейська пізнавальна парадигма стосовно проблематики реформування публічного 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. Незалежно від факту проголошення сприйняття постмодерністської концепції суспільного розвитку 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 [11 – 15]. Серед них – 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. Констатується відсутність універсальної моделі розвитку публічної служби та унікальність модернізаційного шляху кожної держави, який зумовлений складною діалектичною взаємодією усталених традицій публічної служби та інноваційного впливу [12, с. 7]. К. Деммке пропонує в цьому сенсі виокремлювати так звані кластери країн-членів ЄС, об'єднані певними загальними особливостями організації публічної служби: англосаксонський, континентальний, східноєвропейський, скандинавський, середземноморський тощо [12, с. 7 – 9]. Подальша конвергенція із громадянським суспільством, на нашу думку, становить головну перспективу розвитку публічної служби в країнах ЄС (із відомими

обмеженнями це є дійсним і для відносно нових, східноєвропейських держав-членів), причому на всіх її рівнях: інституційному (створення у складі цивільної служби гібридних органів на кшталт квазіавтономних неурядових організацій, залучення інститутів громадянського суспільства до участі в публічному управлінні), інструментальному (запозичення методів діяльності у приватного сектору та громадськості), структурному (тяжіння до відкритих моделей публічної служби та реалізація моделей сервісної держави із розвиненим електронним урядуванням), ціннісному, телеологічному тощо [2].

Що стосується складної української специфіки, то з усього її строкатого різноманіття, що безпосередньо співвідноситься із предметом вітчизняної науки публічного управління та актуальними вітчизняними дослідженнями, вважаємо за доцільне виокремити декілька важливих проблем.

По-перше, гібридна форма взаємодії громадянського суспільства та держави в Україні, яка характеризується не тільки процесами зближення (конвергенції), але й віддалення (дивергенції) аж до протистояння чи протиборства, стає однією з визначальних причин циклічної соціальної кризи і вкрай ускладнює успішну рецепцію адміністративних інструментів та моделей публічного управління, апробованих у конвергентних розвинених суспільствах з їх усталеною взаємодією інститутів громадянського суспільства та органів публічного управління.

По-друге, аналіз сучасних вітчизняних ініціатив модернізації публічного управління в цілому та державної служби України зокрема, які здійснюються на законодавчому рівні, дозволяє обґрунтовано стверджувати, що вони де-факто побудовані на надзвичайно складній доктринально-концептуальній основі, що охоплює як англосаксонські підходи до реформування публічного управління у вигляді елементів англосаксонської моделі нового публічного управління (НПУ), так і підходи континентально-європейські. При цьому останні зводяться не тільки до адміністративних традицій раціональної бюрократії, але й набувають сучасного переосмислення та подальшого розвитку в контексті моделі неовеберівської держави [16], очевидно враховуючи і наявні універсальні концепції на кшталт «належного управління» та електронного врядування. Масив модернізаційних ініціатив доповнюється прямим посиленням законодавця на загальні принципи державного управління, розроблені експертами SIGMA, й постулюванням необхідності

використання «кращого міжнародного досвіду» у процесах реформ публічного управління, за яким вгадується досвід як провідних держав ЄС, так і нових держав-членів із Центральної та Східної Європи, що успішно пройшли шлях постсоціалістичної модернізації публічного управління та публічної служби. Цілком очевидно, що реалізація такої комплексної програми потребуватиме від українських політичних еліт не тільки відомих вольових характеристик та неабияких практичних навичок із державотворення, але й урахування сучасних європейських тенденцій у сфері публічного управління та організації публічної служби в їх співвідношенні із фундаментальними вітчизняними особливостями взаємодії громадянського суспільства та держави.

Ураховуючи означене, довгострокові прогностичні сценарії стосовно розвитку вітчизняної публічної служби можливо звести, як мінімум, до декількох варіантів, зважаючи на сучасну кластерну «мапу» національних систем публічної служби в країнах ЄС, різні адміністративні традиції [11 – 13] та неоднакову концептуально-доктринальну основу сучасних вітчизняних 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 [9] та національну специфіку державотворення (яку за бажанням можна продовжити в достатньо віддалений від сьогодення історичний час), що полягає в протидії слабкої держави та відносно сильного, але схильного до анархії та фрагментованого громадянського суспільства.

Імовірним уявляється утворення нового субкластеру специфіки публічного управління та організації публічної служби в межах східноєвропейського кластеру,



основи якого можуть бути закладені в разі успішності вітчизняних реформ (усього власного спектру – у тому числі суто фінансово-економічних), що збагатить загальноєвропейський адміністративний простір, причому як новими проблемами, так і, маємо надію, способами їх дієвого розв'язання.

2. Орієнтація на так звані неовеберівські держави [16], 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. Утім, зміст Стратегії 2016 – 2020 рр. не повністю узгоджується з цим вектором можливого розвитку, оскільки ефективна професійна бюрократія у формі спеціалізованих реформуючих органів розуміється в її контексті лише як важіль подальшої модернізації.

Термін «орієнтація» використано не випадково; ми зважаємо на глибоко укорінені національні адміністративні традиції та унікальний спосіб постановки і розв'язання всього широкого спектру проблем реформування публічного управління в цих державах, які де-факто неможливо запозичити в ефективний спосіб. Утім, багатий досвід цих держав може бути як мінімум урахований.

Обґрунтовані асоціації з вітчизняними реаліями викликає, зокрема, досвід французьких реформ публічної служби в рамках державної моделі сучасної П'ятої республіки, який являє собою унікальне поєднання традицій та інновацій. Так, адміністративні реформи, перший етап яких розпочато ще на початку 80-х рр. ХХ ст., нерідко охоплювали різноспрямовані тенденції, у тому числі: поширення кар'єрної системи на територіальну (місцеву) публічну службу в умовах одночасної децентралізації та посилення автономії територіальних громад; обмежену і не завжди системну агенцифікацію у вигляді традиційної правової форми, характерної для публічних установ (так звані *Établissement public*); нові форми бюрократизації в процесах контролю видатків (зокрема, відповідно до Бюджетного акта 2001 р.) одночасно з упровадженням інструментарію концепції НПУ [10; 17]. Проблема ефективного узгодження таких різноспрямованих імпульсів не є системно розв'язаною французькими політичними елітами; французьке суспільство вимушено

проходить крізь циклічну соціальну кризу, результатом якої може бути і нова політико-правова ітерація французької республіки.

ФРН у цьому сенсі пропонує унікальний досвід функціонування федеративної держави, що упродовж ХХ ст. стикалася з фундаментальними розривами адміністративної, правової, політичної та навіть державотворчої традицій, кожного разу успішно долаючи їх відомі негативні наслідки та відновлюючи власну варіацію універсального європейського тренду суспільного розвитку. З огляду на те, що ситуація неподоланого розриву традиції є характерною і для розвитку сучасної України, вважаємо, що концептуальні, інституціональні та інструментальні методи відновлення, апробовані на німецькому ґрунті, можуть стати в нагоді й у процесах вітчизняних реформ.

3. Умовне приєднання до групи «зберігаючих» («підтримуючих») («maintainers» в термінології К. Поллітта та Г. Букера [14]) держав (на кшталт Іспанії та Португалії з їх бюрократичною традицією, що за багатьма параметрами сягає ще наполеонівських часів) 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. Цей вектор, на перший погляд, не виглядає амбітною метою для країни, що прагне успішно реалізувати модернізаційні євроцентристські завдання, які стоять на порядку денному, він може виявитися несподівано узгодженим із прагненням розчарованого суспільства, яке значною мірою втратило пасіонарний імпульс на тлі накопичення втоми від складної економічної ситуації, обтяженої залежністю від міжнародної макрофінансової допомоги, гібридного військового конфлікту на території держави та низьких темпів реформ.

4. Системне сприйняття концепцій, що походять з відкритих емпіричних систем публічної служби в англосаксонських країнах, насамперед усього інструментарію НПУ. Такий варіант розвитку уявляється як найменш вірогідний з огляду на безумовну багатоаспектну чужість власне концепту (передусім на рівнях правової, адміністративної та політичної культури). Утім, слід ураховувати популярність НПУ в українських наукових колах (натепер вони поступаються в цьому тільки концепції «належне врядування») й опосередкований вплив ідей НПУ з огляду на сучасну геополітичну ситуацію та участь у політичному житті

представників української діаспори з англосаксонських країн, у тому числі й завдяки впливу на процеси реформ на найвищому політичному рівні (зокрема, у сфері охорони здоров'я). 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.

Ураховуючи це, вважаємо цілком доцільним при модернізації української державної служби приділяти підвищену увагу оцінюванню перспектив рецепції тих інститутів, інструментів та рішень, що забезпечують зближення держави та громадянського суспільства чи принаймні сприяють їх взаємодії, незалежно від того, яку доктринальну чи емпіричну основу вони мають. У цьому сенсі британський досвід утворення та функціонування квазіавтономних неурядових організацій (кванго) цілком може бути об'єктом інституціональної рецепції. Це не означатиме «реабілітацію» НПУ для України, але відповідатиме унікальній національній потребі в налагодженні взаємодії між слабкою державою та сильним, але не завжди конструктивно налаштованим громадянським суспільством. Кванго виступатимуть у такому випадку не елементом загальної приватизації та маркетизації публічного сектору, а особливим гібридним інститутом, що поєднує ознаки органів публічного управління, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства.

**Висновки.** Наступним логічним кроком реформування публічного управління в Україні в цілому та публічної служби зокрема – як для вітчизняних політичних еліт, так і для національної науки публічного управління – має стати дійсно стратегічне планування, що доповнить сучасний, переважним чином оперативно-тактичний рівень, який звичайно не виходить за межі кількох років у часовому вимірі. Ураховуючи загальний євроцентричний за цілепокладанням та рецепційний за характером вектор державотворення, вважаємо, що цілком обґрунтованим є прогнозування майбутнього положення української публічної служби в складному різноманітті адміністративних культур різних європейських держав. Стратегічне бачення дозволить обрати конкретніші предмети для подальшого запозичення чи, навпаки, напрацювати низку власних унікальних рішень, апробованих у межах української специфіки суспільного розвитку.

Наукова обґрунтованість відповідних прогнозів безпосередньо пов'язана з комплексним з'ясуванням власне європейського адміністративного контексту, складної діалектики традиції та інновацій у розвитку національних підходів до публічного управління та адміністративних реформ, процесів зближення та віддалення, їх подальшою кластеризацією та накопиченням специфічних властивостей на тлі загальноєвропейської стандартизації. Стан та швидкість реформ української публічної служби мають у цьому сенсі великий простір для стратегічних маневрів, якщо на це буде політична воля, підтримана суспільним консенсусом; найвірогіднішим (але не єдино можливим) уявляється обрання східноєвропейського кластеру специфіки публічної служби з одночасною відкритістю для будь-яких нововведень, що можуть дієво спрацювати на вітчизняному ґрунті.

Ураховуючи універсальний тренд розвинених держав на конвергенцію громадянського суспільства та органів публічного управління, незважаючи на локальні та регіональні кризи дивергенції, що спостерігаються останніми роками, ми можемо зазначити, що ключовим питанням стратегічних реформ публічного адміністрування в Україні залишатиметься не тільки «звична» проблематика інституційної розбудови, підвищення ефективності діяльності, поліпшення нормативно-правового регулювання тощо, але й проблема налагодження плідної взаємодії органів публічного управління та громадянського суспільства, що і стане предметом подальших досліджень в обраному напрямі.

### **Список використаних джерел**

1. **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.

2. **Ващенко К. О.** Постмодернізація публічної служби в країнах ЄС / К. О. Ващенко, С. М. Серьогін, О. В. Онуфрієнко // Публічна служба: системна парадигма : колект. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 177 – 191.

3. **Государственная** служба (комплексный подход) : учеб. пособие / А. В. Оболонский, А. Г. Барабашев [и др.]. – М. : Дело, 2000. – 440 с.

4. **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.
5. **Організація** державної служби в Україні: теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. М. О. Багмета, М.С. Іванова, В.С. Фуртатова. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с.
6. **Публічна** служба: системна парадигма : колект. монографія / за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. – С. 49 – 62.
7. **Синергетичні** засади державного управління в умовах реформ : монографія / Серьогін С. М., Письменний І. В., Хожило І. І. [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 194 с.
8. **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>.
9. **Штомпка П.** Социология социальных изменений / П. Штомпка ; пер. с англ. под ред. В.А. Ядова. – М. : Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
10. **Bezes Ph.** Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives / Ph. Bezes, G. Jeannot. – 2013. – May. – 65 p. – Access mode : [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf).
11. **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 pp.
12. **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).
13. **Demmke Ch.** European Civil Services Between Tradition and reform / Demmke Ch. – Maastricht : European Institute of Public Administration, 2004. – 202 p.
14. **Pollitt Ch.** Public Management Reform: A Comparative Analysis, Second Edition / Ch. Politt, G. Bouckaert. – Oxford : Oxford University Press, 2004. – 345 p.
15. **Politt Ch.** 30 years of public management reforms: Has there been a pattern? / Christopher Politt // A background paper for the world bank consultation exercise / Public

Management Institute. Katholieke Universiteit Leuven, Belgium. – 21 p. – Access mode : <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/Politt.doc>.

16. **The NISPAcee** Journal of Public Administration and Policy Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State. – Bratislava : NISPAcee Press. – Vol. I. – Winter 2008/2009. – Number 2. – 108 p.

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

### **List of references**

1. **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.

2. **Vashchenko K. O.** Postmodernizatsiia publichnoi sluzhby v krainakh YeS / K. O. Vashchenko, S. M. Serohin, O. V. Onufriienko // Publichna sluzhba: systemna paradyhma : kolekt. monohrafiia / za zah. red. S. M. Serohina. – Dnipro : DRIDU NADU, 2017. – S. 177 – 191.

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

4. **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.

5. **Orhanizatsiia** derzhavnoi sluzhby v Ukraini: teoriia ta praktyka : navch. posib. / za zah. red. M. O. Bahmeta, M.S. Ivanova, V.S. Furtatova. – Mykolaiv : Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, 2007. – 244 s.

6. **Publichna** sluzhba: systemna paradyhma : kolekt. monohrafiia / za zah. red. S. M. Serohina. – Dnipro : DRIDU NADU, 2017. – S. 49 – 62.

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

8. **Stratehiia** reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2016 – 2020 roky : Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. # 474-p. – Rezhy m dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80/print1481047961954255>.

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

10. **Bezes Ph.** Public Sector Reform in France: Views and Experiences from Senior Executives / Ph. Bezes, G. Jeannot. – 2013. – May. – 65 p. – Access mode : [http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France\\_WP3-Country-Report.pdf](http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/06/France_WP3-Country-Report.pdf).

11. **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 pp.

12. **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).

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

14. **Politt Ch.** Public Management Reform: A Comparative Analysis, Second Edition / Ch. Politt, G. Bouckaert. – Oxford : Oxford University Press, 2004. – 345 p.

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

16. **The NISPAcee** Journal of Public Administration and Policy Special Issue: A Distinctive European Model? The Neo-Weberian State. – Bratislava : NISPAcee Press. – Vol. I. – Winter 2008/2009. – Number 2. – 108 p.

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

*Надійшла до редколегії 20.12.18*