

Т. А. Соколова,
здобувач, Інститут проблем державного управління та місцевого самоврядування НАДУ
при Президентіві України

ОСОБЛИВОСТІ ПРОХОДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В РОЗВИНЕНИХ КРАЇНАХ

У статті досліджено ефективність державної служби України на базі дослідження особливостей управління кар'єрою державних службовців у розвинених країнах та переваг існуючих у них моделей державної служби, визначено складові проходження державної служби різних рівнів та основні принципи розбудови апарату професійного державного чиновництва.

In the article the efficiency of civil service of Ukraine on the base of finding-out of civil servants career management features in the developed countries and advantages of existing models of civil service is researched; main components of civil service passing on different levels and basic principles of professional state officialdom building are defined.

Ключові слова: державна служба, моделі державної служби, чиновник, кар'єрний урядовець, посада, кар'єрний потенціал державного службовця.

Key words: civil service, models of civil service, officials, career governmental official, position, career potential of civil servant.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Проведення реформи державної служби в Україні вивели на передній план питання про професійний розвиток апарату органів державної влади та формування нового корпусу державної служби. Вихід на новий рівень кадрового забезпечення державної служби неможливий без усебічного аналізу та вивчення світового досвіду проходження державної служби та набуття і вдосконалення власного. Тому одним з пріоритетних завдань вітчизняної науки має стати визначення ефективних складових проходження державної служби, основних принципів розбудови апарату професійного чиновництва та запровадження їх в системі державної служби України.

Актуальність цієї теми посилюється ще й тим, що реформування національної державної служби, розв'язання питань, пов'язаних з реалізацією кар'єрного потенціалу державних службовців, є складним і тривалим процесом, який потребує ретельного обґрунтування і має відбуватись з урахуванням досвіду поліпшення держслужби та практики вирішення проблем, існуючих в розвинених країнах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості проходження державної служби в розвинених країнах постійно є предметом наукового інтересу. Дослідженням тенденцій розвитку інституту державної служби та його реформування приділяли увагу фахівці різних країн, приміром, Н. Меннінг, Н. Парісон, І. Василенко, І. Гімаєв та інші.

Питання державної служби як в закордонних країнах, так і в Україні досліджували такі науковці, як Л. Воєводін, О. Волох, С. Дубенко, Є. Литвинцева, В. Лобанов, О. Оболенський, А. Оболонський, С. Півоваров, Б. Топорнік, Т. Галіуллін, М. Халіков та інші. Деякі аспекти проходження державної служби, зокрема, кар'єрної стратегії та службової тактики, дослідили М. Лаумулін, Ф. Демідов, Ф. Кушлін, С. Пірогов, В. Романов, С. Серьогін, В. Холуйко тощо. Як показують дослідження, вітчизняна наука та практика ще не вирішили проблему ефективного проходження державними службовцями державної служби в Україні. Досі не вироблений механізм ефективного управління кар'єрним потенціалом державних

службовців, що й зумовило необхідність подальшого дослідження особливостей проходження державної служби в розвинених країнах.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Автором досліджується ефективність державної служби в розвинених країнах на базі дослідження міжнародного досвіду управління кар'єрою державних службовців та загальних для всіх країн параметрів проходження державної служби. Метою є визначення особливостей проходження державної служби в цих країнах і головних чинників кар'єрного зростання та реалізації кар'єрного потенціалу державних службовців.

ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ

Актуальною перспективою підвищення ефективності державної служби країни досі залишається процес проходження державної служби державними службовцями та реалізація в ході нього їхнього кар'єрного потенціалу, а аналіз систем державної служби в зарубіжних країнах дозволяє виділити дві основні моделі, в межах яких здійснюється управління кар'єрним зростанням державних службовців: закритої і відкритої.

Кожна з систем має як переваги, так і недоліки, оскільки по-різному розглядає види кадрової роботи, такі як добір персоналу, його адаптацію, навчання та розвиток, кар'єрне зростання та запровадження інновацій.

Для закритої моделі державної служби характерним є елітарний підхід до відбору та призначення державних службовців, які отримали спеціальну освіту. Такий підхід більшою мірою властивий Німеччині, Японії, Франції.

В умовах закритої моделі державний службовець проводить своє професійне життя в ієрархічній структурі при високих гарантіях збереження робочого місця. Закриту модель іноді називають кар'єрною [9]. За цієї моделі просування службовими сходами має плавний, певною мірою автоматичний характер та негласно дає переваги для "своїх". Одним з основних критеріїв цінності державного службовця за закритої системи є вислуга років.

Для відкритої моделі державної служби притаманними є вільний добір і призначення кадрів на будь-яку посаду. Головними умовами кар'єрного просування є відповідність наявних знань, умінь і навичок конкретній посаді. Така модель широко застосовується у Великій Британії, США, Канаді.

Відкрити модель державної служби деякі дослідники називають посадовою або позиційною [19]. Її основною ознакою є наявність державних посад з чітко визначеними обов'язками і умовами їх зайняття, можливості для кар'єрного зростання, а основним критерієм просування службовими сходами — наявність спеціальних знань і професійних здобутків.

Особливості управління кар'єрою державних службовців в Німеччині, Франції, Великій Британії та США найкраще репрезентують наведені моделі.

Відповідно до законодавства ФРН, чиновником

називається "той, хто перебуває в державно-службових відносинах на засадах присяги вірності з юридичною особою публічного управління і виконує за дорученням останнього публічно-правові функції на постійній основі" [7]. На відміну від інших країн, кар'єра державного службовця не є альтернативою політичній кар'єрі, а навпаки, часто є передумовою для успішної політичної діяльності.

Державна служба — це збірне поняття, що поширюється на всіх осіб, які працюють у державних установах та поділяються на чиновників (урядовців), які вступають на службу шляхом довічного призначення та отримують державну пенсію, та службовців і технічних працівників, які працюють на умовах індивідуального контракту із певним терміном дії та отримують пенсію на основі договору про соціальне страхування [4, с. 111].

Німецьке законодавство особливо наголошує, що відносини у сфері державної служби — це публічно-правові відносини, де однією стороною виступає чиновник, а іншою — федеративні, земельні органи влади, інші установи публічного характеру.

Основним нормативним актом, що регулює правовий статус чиновництва, є Федеральний закон про чиновників, прийнятий у 1953 р. і чинний дотепер в редакції 1985 р. Цей закон дає загальне визначення статусу чиновників, у ньому сформульовано принципи їх призначення, просування по службі, визначено права і обов'язки, умови, яким повинен відповідати чиновник, та визначає особливі якості, що дозволяють претендувати на звання державного службовця. Зокрема, зазначається, що особа, яка претендує на посаду державного службовця, повинна надати гарантії своїй політичній благонадійності та володіти необхідним рівнем професійної підготовки, який визначається відповідно до рівня службової ієрархії [7, с.38].

Законодавством Німеччини передбачається чотири категорії посад чиновників (нижчі, середні, підвищені, високі) та 16 рангів, які заміщуються шляхом конкурсного добору після проходження випробувального терміну.

Для призначення на посади чиновників нижнього рівня потрібні: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи або визнаний рівноцінним рівень освіти; середнього рівня — закінчення реального училища, підготовча практика протягом одного року та успішне складання іспиту; підвищеного рівня — вища освіта на рівні бакалавра; підготовча практика протягом трьох років та складання іспиту на право проходження служби [15]. Нарешті, для проходження служби вищого рівня потрібні такі складові: наявність вищої освіти на рівні магістра (бажано з державного управління); підготовча практика протягом мінімум двох років та складання іспиту.

Система кар'єрного просування в Німеччині регламентується законами та заснована виключно на принципах підвищення кваліфікації і поступового просування. Виняток з цих правил допускається лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії по кадрах.

Під кар'єрним просуванням в Німеччині розуміють призначення чиновника на іншу посаду з більш високою ставкою основного окладу або вищою категорією посад, а підставою для просування виступають професійні характеристики чиновника, його досвід та заслуги. Для підвищених і вищих посад умови призначення регламентуються для кожної посади окремо.

Система підготовки фахівців для державної служби в Німеччині поділяється на два етапи: початкова (базова) підготовка, що відповідає ступеню бакалавра, яка призначена для максимально широкого охоплення базових навчальних дисциплін та профільна підготовка (два-три роки), що закінчується отриманням ступеня магістра. Це спеціалізована підготовка для роботи на федеральному або земельному рівнях управління, полягає у підготовці керівних кадрів для всіх рівнів державного управління.

Державні службовці, як правило, мають базову економічну і юридичну освіту. Освіту з державного управління (за програмами "МРА" — магістр публічного адміністрування) в Німеччині надають декілька навчальних закладів, в яких велику увагу приділяють практичній частині, а всі програми передбачають стажування в органах державної влади.

Німеччина не має вузькоспеціалізованих інститутів професійної підготовки у сфері державного управління. Однак її система освіти орієнтується на безперервність навчання урядовців, а всі етапи підготовки кадрів (базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки і підвищення кваліфікації) пов'язані в єдину систему кар'єрного і професійного зростання.

Хоча згідно з Федеральним законом "чиновник служить не окремій партії, а всьому народу" і відносно чиновників не встановлюються вимоги про "деполітизацію" і "департизацію", однак зі зміною уряду, як правило, змінюється й до 20 % керівного персоналу міністерств і відомств [2; 8].

Загалом основними принципами розбудови апарату професійного державного чиновництва Німеччини можна назвати: принцип довічної служби; принцип виплати грошового утримання відповідно до посади, що обіймається; принцип соціального забезпечення за рахунок держави, принцип зв'язку професійного навчання з кар'єрним просуванням [1, с. 130].

У Франції до державних службовців належать усі службовці держави — її законодавчих, виконавчих, судових органів. Крім державної служби, законом 1984 р. введено також публічну службу місцевих громад [9, с. 14].

Поняття "державна служба" в широкому сенсу означає у Франції "здійснення професійної діяльності на службі держави, територіальної громади, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації" [10, с. 16]. У вузькому значенні поняття "державний службовець" виключає категорії військових, суддів і стосується лише тих осіб, які зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату, тобто мають постійні посади. Правовий статус цих службовців регулюється За-

гальним Статутом службовців держави і місцевих громад [17, с. 155].

Усі державні службовці відповідно до ієрархічної системи посад розподіляються на центральних і місцевих. Службовцями центрального рівня вважаються усі працівники периферійних органів, які підпорядковані центральним органам влади і входять до їх штату, а місцевого — ті, які входять до штату закладів, організацій і установ місцевого підпорядкування.

Залежно від важливості та складності роботи всі державні службовці поділені також на чотири класи: на клас А покладається вироблення управлінських рішень; на службовців класу В — реалізація цих управлінських рішень; клас С включає спеціалістів, а клас Д — допоміжний персонал.

У Франції існує таке поняття, як "корпус" службовців. Воно об'єднує службовців, які виконують однакову роботу і обіймають однакові посади (причому, корпус контролю об'єднує всіх інспекторів). Крім класів і корпусів, існують розряди (ранги), які присвоюються державному службовцю за результатами конкурсних іспитів.

Найважливішим принципом державної служби у Франції є конкурс, який Законом від 13 липня 1983 р. визначається як спосіб розподілу обмеженої кількості посад на підставі іспитів або перевірок [10, с. 13] та ділиться на: зовнішній — для осіб, що мають освіту, не пов'язану з державною службою; внутрішній — для чиновників, що мають стаж державної служби та відповідну освіту; змішаний, що поєднує два попередніх.

За конкурсом здійснюється добір службовців класів В і С; зайняття найвищих посад відбувається шляхом призначення; на найнижчі посади персонал добирається за допомогою тестів та іспитів за спеціальністю.

Конкурс проводить незалежний колегіальний орган — журі, створене державним органом, що володіє повноваженнями призначати на посади. Журі класифікує кандидатів за їх заслугами та дає рекомендацію для зайняття тієї або іншої посади, а остаточне рішення ухвалюється державним органом. Особа, яка отримала призначення, дістає посаду стажиста, а після закінчення випробувального терміну набуває статусу державного службовця.

Відзначимо, що участь у конкурсі на зайняття посади класу А передбачає наявність спеціалізованої освіти, загальних і технічних знань, інтелектуальні здібності, стратегічне мислення та лідерські якості; класу В — високого рівня загальноосвітніх і професійних знань та вміння оцінювати і спрямовувати діяльність осіб, які знаходяться в підпорядкуванні; класу С — виконавських навичок та володіння сучасними технічними засобами; класу D — знань у межах програми загальноосвітньої школи [18].

У Франції також застосовуються інші процедури добору персоналу, такі як: використання списків придатності, проведення професійних іспитів і навіть вільний відбір. Крім того, існує перелік вищих посад, призначення на які здійснюється за рішенням уряду [8; 11, с. 75—76].

Отримавши статус так званого "кар'єрного урядовця", людина входить до свого роду "касти", члени якої протягом усього життя працюють на державній службі, поступово піднімаючись щаблями класів і рангів. Перспективи кар'єри, що відкриваються перед урядовцем, на нашу думку, — один з головних з погляду привабливості атрибутів системи закритої державної служби, що має місце у Франції.

Переміщення і просування по службі відбувається всередині корпусів, за класами і розрядами. Можливо, наприклад, переміщення всередині одного і того самого корпусу службовців з однієї роботи на іншу в тому самому розряді або просування вгору за ієрархією в тому ж корпусі і в тій же установі.

До системи навчання державних службовців Франції входить низка спеціальних навчальних закладів, з яких найважливіший — Національна Школа Адміністрації (ЕНА) — готує державних службовців вищої категорії. На регіональному рівні у Франції діє низка регіональних інститутів для підготовки державних службовців місцевого рівня.

У сфері управління державної служби Франції кожен орган влади виконує свою функцію: Парламент затверджує Загальне положення про державну службу і визначає порядок створення бюджетних посад; Президент — декрети з питань державної служби та призначає вищих посадових осіб (приміром, префектів, послів); Прем'єр-міністр несе безпосередню відповідальність за всю роботу державної служби. Згідно з рішеннями президента і прем'єра відбуваються призначення всього керівного складу міністерств. На регіональному рівні управління державною службою здійснюють префекти, на рівні місцевого самоврядування — муніципальні ради і мери.

Цікаво, що відповідно до законодавства державний службовець Франції може бути відряджений до іншої установи, міжнародної або навіть приватної організації на строк до п'яти років, але при цьому не втрачає права на просування і пенсію [5, с. 218].

З огляду на ефективність функціонування французької моделі більшість країн Південної Європи та деякі з пострадянських держав сприйняли її за зразок для розробки власних систем державної служби [8; 20, с. 17—18].

У нормативних актах Великобританії відсутнє чітко визначене поняття "державний службовець". Однак на основі документальних джерел дослідники надають цьому поняттю і широке, і вузьке значення [6; 8; 14; 20].

До державних службовців у широкому значенні відносяться всі службовці публічного сектора — службовці державних міністерств і відомств, збройних сил, поліції, а також публічних корпорацій, місцевих органів влади, системи охорони здоров'я, шкільної освіти тощо [8; 16, с. 162—163].

У вузькому значенні під державними службовцями розуміються особи, які працюють в адміністративних органах державного управління і отримують заробітну плату за рахунок коштів, які виділяються парламентом.

Для нашого дослідження корисним є розгляд державних службовців саме у вузькому розумінні.

Останніми роками система державної служби Великої Британії зазнала істотних змін, оскільки у 1971 р. було розпочато її реформу, закінчену в 1988 р. Новий поштовх реформам надало прийняття урядом двох важливих пактів, ухвалених у 1999 р.: "Модернізація державного управління" (березень) та "Реформа державної служби" (жовтень).

Сутність запропонованих реформ була пов'язана з переходом до "концепції активізуючої держави". Засобами досягнення цієї мети стали такі:

- розподіл усіх урядових структур на дві категорії;

- перетворення служб, які виконують рішення, в напівнезалежні агенції;

- збереження єдиної тарифної сітки та пільг лише за персоналом центрів формування політики і деяких неприватизованих підприємств.

Зокрема, на міністерства і державних службовців, які в них працюють, були покладені обов'язки вироблення політики, незалежні агенції повинні були здійснювати реалізацію державної політики, а їх керівники — повністю відповідати за свою роботу та всі кадрові питання включно. Наслідками таких контрактних відносин стало право керівників агенцій керуватися при визначенні окладів не стандартною шкалою, прийнятою для державної служби, а ринковими механізмами.

Запровадження реформ дозволило скоротити державні витрати, зробити агенції більш дешевими для суспільства, а уніфіковану державну службу Великої Британії було фактично замінено багатоманітністю структур, умов трудових угод, шкал оплати, пенсійного забезпечення.

У програмі модернізації державної служби було поставлене завдання підвищення професіоналізму у виробленні та реалізації політики, робився акцент на застосуванні випереджального підходу, заснованого на достовірній, якісній інформації та нових принципах взаємодії з громадськістю.

Серед цілей реформ державної служби основними, на наш погляд, були визначені такі, як: диференціація винагород, зокрема для заохочення високого рівня кваліфікації, виконання обов'язків, стимулювання підвищення кваліфікації; створення конкуренції державних послуг; підвищення рівня взаємодії державних службовців з приватним і громадським секторами; забезпечення відкритості державної служби для нових ідей, залучення талановитих людей [8; 16, с. 149—153].

У рамках реформування системи державної служби було розроблено систему оцінки компетентності державних службовців. Запровадження її створило могутній імпульс позитивної мотивації для вдосконалення державними службовцями професійних навичок, освоєння нових знань, ефективних методів роботи та відповідно росту шанси під час призначення на ті чи інші посади. При цьому відповідальність за розвиток і реалізацію кар'єрного потенціалу на державній службі було покладено виключно на конкретну особу, яка повинна досягати висо-

ких результатів у своїй роботі, постійно вдосконалювати свої знання, вміння та навички.

Варто відзначити, що проведені реформи майже не зачепили вищого рівня державних службовців — групи старших політичних і адміністративних керівників, яка включає постійних секретарів міністерств, їх заступників і помічників заступників, керівників структурних і територіальних департаментів. Набір вищих адміністраторів, як і раніше, здійснюється Комісією у справах державної служби, що є незалежним державним органом, формально підпорядкованим монарху, і включає декілька етапів, зокрема, проведення письмового іспиту, інтерв'ю та співбесіди [8; 11, с. 25—27].

Писмовий іспит стосується загальних знань у сфері державного управління. За його успішного проходження протягом двох днів проводиться інтерв'ю та завершальна співбесіда. За її результатами приймається рішення про зарахування. При цьому враховуються рекомендації шкіл і університетів, де кандидати пройшли курс навчання, та попередні заслуги претендентів.

Формально у Великій Британії керівництво державною службою належить монархії в особі королеви. Між тим, фактично від імені монархії системою державної служби керують вищі органи держави і посадові особи, а саме: Прем'єр-міністр, Кабінет міністрів, міністри.

Велика увага у процесі реформ надається питанню професійного навчання державних службовців. Причому держава створює умови для навчання всіх осіб, які працюють у державних установах. Основна частина службовців навчається в Коледжі з проблем державної служби за програмами підготовки майбутніх керівників і спеціальними програмами підвищення кваліфікації. Разом з цим, навчання за програмами "МРА" та короткотермінові курси підвищення кваліфікації фахівців для державного сектора на платних засадах здійснює й низка навчальних закладів різного профілю.

Отже, у системі підготовки кадрів для державної служби у Великобританії, на нашу думку, можна виділити такі відмінні чинники, як існування чітких критеріїв оцінки компетентності держслужбовців, що створює позитивний стимул для підвищення їх рівня освіти і професійних навичок, та наявність навчальних центрів і програм, які дозволяють системі державної служби оперативно реагувати на цілі й завдання політичної і соціально-економічної ситуації в країні.

У США, як і Великобританії, важко чітко визначити поняття "державна служба". У широкому сенсі "службовцем публічного сектора" вважається будь-яка особа, праця якої оплачується з бюджету федерації, штату або місцевого органу влади. У вузькому плані у США під державним службовцем розуміють осіб, призначених на державну службу і залучених до виконання федеральних функцій відповідно до закону.

Зазначимо, що у США державні службовці не є замкнутою елітаризованою кастою. Вони займають посади, розподілені в ієрархічному порядку за 18 категоріями Генеральної схеми посад відповідно до

відповідальності та складності роботи. Характеристика і опис кожної з них, а також вимоги до осіб, які на них претендують, містяться в розділі 5 Зведення законів США [3].

Особливе місце в системі державної служби США займає Служба вищих керівників (Senior Executive Service), яка становить окрему персональну систему в органах виконавчої влади та налічує близько 8 тис. службовців, зайнятих на ключових посадах у 75 відомствах. Прийом на посади Служби заснований на принципах конкурентності й відвертості та здійснюється або на конкурсній основі, або через участь у спеціальній навчальній програмі.

Ця служба посідає проміжне місце між політичними керівниками, що призначаються президентом, і рештою федеральних державних службовців.

Загалом у США можна виділити кар'єрне призначення за допомогою конкурсного відбору на основі моделі управлінської кваліфікації на кар'єрні посади та три типи призначень на загальні посади: некар'єрне призначення, що проводиться Службою управління персоналом, на загальні посади; тимчасове призначення на термін не більш трьох років на загальні посади для виконання спеціальних робіт; надзвичайне призначення на термін не більш 18 місяців на загальні посади в разі особливих обставин.

У кожному федеральному відомстві існує Рада з управлінських ресурсів, яка визначає процедуру найму і відбору на керівні посади, та Кваліфікаційна комісія, яка здійснює відбір кандидатів відповідно до моделі управлінської компетентності за декількома критеріями: "наявність управлінського досвіду у всіх сферах компетентності"; "наявність спеціальних і унікальних якостей, що забезпечують успіх в роботі"; "успішне проходження спеціальних навчальних програм для керівників" [8; 11; 12].

Структура моделі управлінської компетентності в цілому є схожою на ту, що застосовується в Нідерландах, і містить три елементи. По-перше, це п'ять сфер компетентності, які складають фундамент управлінської кваліфікації: керівництво змінами; керівництво персоналом; управління ресурсами; досягнення результатів у роботі; комунікації і формування коаліцій. По-друге, в кожній сфері встановлено необхідні якості керівника. По-третє, додатково дані описи ключових характеристик діяльності та поведінки керівника відповідно до кваліфікаційних вимог.

Один з найвідповідальніших моментів у процесі відбору кандидатів — підготовка особливого кваліфікаційного документа з описанням отриманого досвіду і досягнутими раніше результатами на основі чотириступенної моделі: проблеми / виклики (які проблеми вони вирішували); контекст / середовище (в якому середовищі вони діяли); дії / акції (що конкретно вони робили); результат дій (який результат їх роботи) [8; 11; 12].

Процедура прийому на посади державної служби нижчого рівня, як правило, включає: перевірку заяви; проведення конкурсу; перевірку благонадійності; вибір кандидата на посаду; випробувальний термін [3].

Конкурсні іспити проводяться в письмовій та усній формі і мають на меті перевірку професійних знань і придатності кандидатів для займання посад.

Загальними критеріями оцінки слугують досвід управлінської діяльності; успішна участь у програмах підвищення кваліфікації; наявність особливих знань і досвіду, які дають підстави вважати, що державний службовець успішно справлятиметься з покладеними на нього обов'язками [19]. Суттєве значення також має набір заслуг на попередніх місцях роботи.

Найбільшого поширення в США набули три форми розвитку кар'єрного потенціалу державних службовців: навчання, ротація та стажування.

Програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації для державних службовців реалізуються в багатьох навчальних закладах. Так, у США розроблено понад 190 програм підготовки фахівців у сфері державної служби, з яких 14 % доводиться на спеціалізовані вузи, 34 % — на відповідні факультети університетів, 31 % — на політологічні факультети коледжів, інші — на інші навчальні заклади [13].

Слід відмітити, що обов'язковим елементом підготовки державних службовців у США є стажування на конкретних посадах із наступною оцінкою результатів цього стажування, а вищим урядовцям рекомендується ще й мати індивідуальний план розвитку, спрямований на вдосконалення професійних і управлінських навичок та підвищення творчого потенціалу.

ВИСНОВКИ

Дослідження міжнародного досвіду управління кар'єрою державних службовців дозволило виділити низку загальних для всіх країн параметрів. Обов'язковою умовою для вступу на державну службу є наявність базової освіти і спеціальної профільної підготовки. Крім того, для підвищення професійних навичок у процесі кар'єрного зростання державний службовець регулярно повинен відвідувати різні курси перепідготовки, підвищення кваліфікації, проходити стажування тощо. Саме професійна освіта, поряд із високими результатами попередньої роботи виступають головними чинниками кар'єрного зростання реалізації кар'єрного потенціалу державного службовця та відповідно ефективності державної служби.

Література:

1. Василенко І.А. Административно-государственное управление: учеб. пособие / И.А. Василенко. — М.: Гос. акад. упр., 1994. — 172 с.
2. Воеводин Л.Д. Государственное право зарубежных стран / Л.Д. Воеводин. — М.: Мысль, 1990. — 524 с.
3. Волох О.В. Государственная служба Республики Казахстан и США: аналогия и различия / О.В. Волох // Известия МН-АН Республики Казахстан. — Алматы, 1997. — № 4 (июль-август). — (Серия "Общественные науки").
4. Государственная гражданская служба Российской Федерации в условиях административной реформы / И.Р. Гимаев. — М.: РАГС, 2006. — 145 с.
5. Государственная служба (комплексный под-

ход): учеб. пособие для ВУЗов / Ин-т Гос. и права РАН, Ин-т Гос. упр. и социал. исслед., МГУ им. М.В. Ломоносова; отв. ред. А.В. Оболонский. — 2-е изд. — М.: ДЕЛО, 2000. — 439 с.

6. Государственная служба. Кадровая политика. Зарубежный опыт: вып. 2. — М.: РАГС, 1995. — 117 с.

7. Государственное право Германии / Под ред. Б.Топорника. — М.: Юрид.лит, 1994. — 189 с.

8. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції) // Ефективність державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України — Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004/2005. — Вип. 6/7. — С. 442.

9. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: [навчально-методичний посібник]. — К.: Ін. Юре, 1999. — 244 с.

10. Зіллер Ж. Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / Пер. з фр. В. Ховхуна. — К.: Основи, 1996. — 420 с.

11. Литвинцева Е.А. Государственная служба в зарубежных странах / Е.А. Литвинцева. — М.: РАГС, 2004. — 129 с.

12. Лобанов В. Управление высшим административным персоналом (опыт Голландии и США) / В. Лобанов // Проблемы теории и практики управления. — М., 2004. — № 2. — С. 118—123.

13. Оболонский А. В. Государственная служба: [учебное пособие] / А. В. Оболонский, А. Г. Барбошев. — 2-е изд.- М.: Дело, 2000. — 440 с.

14. Оболенський О.Ю. Основи державної служби: підручник. — К.: КНЕУ. — 2006. — 472 с.

15. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку розгляду питань, пов'язаних з призначенням на посади та звільненням з посад керівників, заступників керівників центральних органів виконавчої влади, урядових органів державного управління, керівників торговельно-економічних місій у складі закордонних дипломатичних установ України, державних підприємств та їх об'єднань, а також голів місцевих державних адміністрацій" від 13 грудня 2001 р. № 1658 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1658-2001-%EF>

16. Реформа государственного управления и государственной службы в Соединенном королевстве: Тематическая подборка материалов. № 25; Центр досліджень адміністративної реформи УАДУ. — К., 2002. — 188 с.

17. Романов В.Л. Прохождение государственной службы: Карьерная стратегия и служебная тактика. / В.Л. Романов, Редкол. Ф.Д. Демидов, Ф.Ш. Кушлин, С.В. Пирогов. — М.: РАГС, 1997. — 193 с.

18. Словник іноземних слів / За ред.член.кор. АН УССР О.С. Мельничука. — К.: Головна ред. УРЕ, 1974. — 776 с.

19. Сравнительный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова. — СПб.: Питер, 2006. — 368 с.

20. Халиков М.И. Зарубежный опыт государственной службы: учебное пособие / М.И. Халиков, Т.Т. Галиуллин. — Уфа: БАГСУ, 2007. — 107 с.

Стаття надійшла до редакції 21.12.2010 р.