

Р. П. Сивий,
аспірант, Національна академія державного управління при Президенті України

ІНСТИТУЦІЙНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ФАКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

R. Syvyi,
post-graduate student, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

INSTITUTIONAL PRECONDITIONS AND FACTORS OF TRANSFORMATION OF CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті обґрунтовано інституційні передумови та фактори трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції. Проаналізовано наслідки запровадження принципів адміністрації державного управління, що є спільними для держав-членів ЄС. Обґрунтовано, що у державах-членах ЄС такі принципи вбудовані або представлені у вигляді низки нормативно-правових актів таких, як адміністративні процедурні кодекси, адміністративні процесуальні кодекси, закони про свободу інформації, закони про державну службу ЄС; проаналізовано сутнісні риси концепцій державної служби в країнах ЄС.

Важливою інституційною передумовою трансформації державної служби є прерогативи її функціональних вимірів. Встановлено, що згідно із загальноєвропейським директивам державні службовці повинні дотримуватися ряду юридичних умов, які дозволяють їм ефективно здійснювати свої функції і повноваження. Це стосується їх прав і обов'язків, професійної стабільності, захисту від політичного посягання і втручання лобістів, адекватного рівня заробітної плати з метою зниження ймовірності корупції, дисциплінарних положень і відбору при прийомі на державну службу.

Доводиться, що розвиток політики ЄС у сфері державного управління (публічної адміністрації) є проміжним продуктом розробки і реалізації спільних політик у різних секторах і правових вимог щодо адміністративних структур і процедур у державах-членах.

Institutional preconditions and factors of transformation of civil service in the context of European integration were justified in the article. Consequences of the introduction of the principles of management of public administration that are common to the EU Member States were analyzed. It was proved that these principles are embedded or presented as a series of normative and regulatory acts in the EU Member States, such as administrative procedure codes, freedom of information laws, civil service laws of the EU; the essential features of the concepts of civil service in the EU were analyzed.

An important institutional precondition for transformation of the civil service is prerogatives of its functional measurements. It was established that according to the general European directives civil servants should follow some legal terms, which allow them to effectively carry out their functions and powers. This applies to their rights and duties, professional stability, protection from political encroachment and intervention lobbyists, adequate level of salary in order to reduce the likelihood of corruption, disciplinary provisions and selection for admission to the civil service.

It was proved that the development of the EU policy in the area of public administration is an intermediate product of development and implementation of common policies in various sectors and legal requirements on administrative structures and procedures in the EU Member States.

Ключові слова: інституційні, передумови, фактори, трансформація, державна служба, Європейська, інтеграція, концепції.

Key words: institutional, preconditions, factors, transformation, civil service, European, integration, concepts.

**ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ
У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ
ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ
ЗАВДАННЯМИ**

Європейські співтовариства, які з самого початку були залучені в основному в створення загального економічного ринку та еволюціювали в Європейський Союз, який рухається не тільки економічними інтересами, але все в більшій мірі бажанням створити більш тісні соціально політичні зв'язки між народами Європи, як це спочатку замислювалося підписантами Римського Договору. Європейський Союз більш не означає просто загальний ринок товарів і послуг, він також у значній мірі акцентує увагу на трансформації та конвергенції державної служби. Чотири види свободи, закріплені в Римському Договорі, а саме: свобода переміщення товарів, послуг, людей і капіталу, означають, що національні державні адміністрації держав членів ЄС, будучи ключовими елементами, що забезпечують і застосовують ці види свободи, впливають з договорів, повинні працювати таким чином, щоб забезпечити ефективну реалізацію цих Договорів у всіх їх аспектах.

Договори ЄС і допоміжні нормативні акти, прийняті Європейською Комісією на виконання зазначених Договорів, є частиною внутрішнього правового режиму в державах-членах ЄС. Національні державні адміністрації та національні суди зобов'язалися застосовувати Договори і прийняті Європейською Комісією допоміжні нормативні акти як "зберігачів Договорів" з тим же ступенем дбайливості, як якщо б вони фактично були національними нормативними актами. Результатом стало те, що хоча кожна держава-член ЄС має повне право вільно щодо використання методів і способів по досягненню результатів, викладених у Договорах та допоміжних нормативних актах ЄС, в Союзі були вироблені спільні методи і принципи [6].

Особливо сильно ця ситуація проявилася в сфері принципів державної служби. Однак вона менш помітна в сфері адміністративних і організаційних домовленостей і структур через велику різноманітність форм і глибини децентралізації в рамках різних держав-членів ЄС. Тому в новітніх умовах існує нагальна потреба у виявленні інституційних передумов та факторів трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції, для розуміння вектору руху інституту державної служби в Україні.

**АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ
І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО
РОЗВ'ЯЗАННЯ ЦЬОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ
СПИРАЄТЬСЯ АВТОР**

Останні публікації з зазначеної проблематики, представлені такими науковцями, як С. Кухман, І. Греков, О. Петришин [5], А. Крістенсен [9].

**ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН
ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ
ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Розвиток політики ЄС у сфері державного управління (публічної адміністрації) є проміжним продуктом розроб-

ки і реалізації спільних політик у різних секторах і правових вимог щодо адміністративних структур і процедур у державах-членах. Проте відсутність владних повноважень у сфері державного управління не перешкоджає Європейському Союзу формулювати заходи, які безпосередньо або опосередковано впливають на цю політику в державах-членах.

Незважаючи на брак юридичних підстав для запровадження правових норм, існування загального консенсусу щодо цього питання призвело до запровадження принципів адміністрації державного управління, що є спільними для держав-членів ЄС, незважаючи на їх різні юридичні традиції та традиції організації системи органів влади.

Протягом років ці принципи визначались та удосконалювались через практику національних судів, а потім — через практику Суду Європейського Союзу. У державах-членах ЄС ці стандарти разом із принципами, закладеними в положеннях конституцій, зазвичай вбудовані або представлені у вигляді низки нормативно-правових актів таких, як адміністративні процедурні кодекси, адміністративні процесуальні кодекси, закони про свободу інформації, закони про державну службу [1, с. 10].

**ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ
(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є обґрунтування вектору руху інституту державної служби в Україні на основі узагальнення інституційних передумов та факторів трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції

**ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ
ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ
ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Аналіз інституційних передумов та факторів трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції дає змогу стверджувати, що сучасні конституції містять положення, які стосуються регулювання питань про державну службу, і навіть передбачають загальні моделі державної адміністрації, але вони в значній мірі сильно диференційовані. Більшість цих конституцій вимагає прийняття спеціального закону, що регулює особливі правовідносини між державними службовцями та державою. Наприклад, конституції Франції, Німеччини, Греції, Італії, Португалії та Іспанії включають прямо або побічно основні принципи державної служби.

У розумінні Європейського Союзу сучасна конституційна державна служба може мати місце тільки в тому випадку, коли є присутнім набір умов, що задекларовані в офіційних регламентах інтеграції: поділ державної і приватної сфер; поділ політики і адміністрації; розвиток індивідуальної підзвітності державних службовців, що долають старі процеси колегіального прийняття рішень, що вимагає наявності добре освічених і досвідчених державних керівників; достатній рівень охорони праці, стабільність і рівень заробітної плати, а також чітко певні права та обов'язки державних службовців; наймання на роботу і просування по службі, засновані на обліку службових заслуг [5; 12].

Таблиця 1. Інституційне середовище трансформації концепцій державної служби в країнах Європейського Союзу

Концепції державної служби	Країни, які використовують концепцію	Системні імперативи концепцій системи державної служби
Широка концепція державної служби	Франція, Ірландія, Голландія, Іспанія і Швеція	Кожен державний службовець є частиною існуючої державної машини, та досягнення основних економічних, соціальних цілей держави реалізовується за допомогою державних службовців
Концепція концентрованої державної служби	Австрія, Німеччина, Великобританія, а з недавнього часу Данія та Італія	Концентрована державна служби характеризується обмеження сфер традиційного загального політичного розуміння

Джерело: [9— 12].

Всі ці умови сприяють, в значній мірі, у визначенні природи і цінностей сучасної професійної державної служби. Відмежування державної сфери від і приватної настільки ж стара, як і відмежування держави від суспільства. Воно призводить до визнання того, що існує сфера, в якій державний інтерес повинен превалювати, і що цей державний інтерес повинен бути вільним від втручання з боку окремих приватних інтересів. Також мається на увазі, що ця державна сфера повинна регулюватися спеціальними правовими принципами, і що суб'єкти, що здійснюють діяльність всередині цієї державної сфери, як такі, підпадають під дію цих принципів. Поділ політики і адміністрації включає в себе основне припущення про те, що в рамках державної сфери існують дві основні частини, які хоча і сильно залежать один від друга, але в той же час є різними за своєю природою, мають у своїй підоснові різну логіку, а також різні джерела легітимності. Політика заснована на державній довірі, що виражається в вільних політичних виборах і підлягає верифікації після кожного політичного терміну.

Адміністрація заснована на обліку службових заслуг, а професійні здібності державних службовців піддаються верифікації в рамках відкритої конкуренції під час вступу кандидатів на державну службу відповідно до умов, викладених в законі [14, 15].

Введення особистої індивідуальної підзвітності за прийняті рішення і здійснені дії має на увазі визнання того, що обов'язки і компетенція в рамках державної адміністрації чітко визначені. Важливе поняття адміністративного компетентного органу, а також той факт, що будь-яке адміністративне рішення має під собою чітко визначене в законі державне повноваження по звітності, представляють собою розвиток поняття про індивідуальну підзвітності. Сфера адміністрації обслуговується державними службовцями при визначенні своїх державних служб держави-члени ЄС використовували різні підходи, зазвичай йдуть корінням в історію їх відповідних держав і змінювалися з плином часу.

У ряді країн таких, як Франція, Ірландія, Голландія, Іспанія і Швеція, існує державна служба, яка охоплює кожного державного службовця, оскільки вважається, що кожен державний службовець є частиною існуючої державної машини (широка концепція державної служби), в той час як інші країни такі, як Австрія, Німеччина, Великобританія, а з недавнього часу Данія та Італія, обмежили сферу концепції державної служби так званої "ключовий державною адміністрацією", що, загалом, означає ті функції, які можуть законно виконуватися тільки державою згідно традиційного загального політичного розуміння. Загалом інституційне середовище трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції, представлено на таблиці 1.

Як видно з таблиці, в останньому випадку тільки професіонали з державного управління та адміністрування і

професіонали, що володіють державними повноваженнями (наприклад, поліція, митниця, і т. д.), є державними службовцями (обмежена концепція державної служби). Серед країн Центральної та Східної Європи Угорщина і Польща застосовують цю обмежену концепцію державної служби, в той час як Литва розглядає питання про використання модальності широкої концепції.

Коли у концепції досить вузька сфера застосування, то державні службовці є, щонайменше, тими, хто володіє державною владою і правовою компетенцією здійснювати державні повноваження, а також пропонувати варіанти державної політики та регуляторних інструментів або консультувати по ним. Маючи таке визначення, державна служба є частиною влади держави, вона інтегрована в державну сферу і сформована відповідно до механізмами конституційного та адміністративного права. У всіх державах-членах ЄС, навіть у тих, в яких використовується обмежена концепція державної служби, деякі базові норми конституційного та адміністративного права стали застосовуватися і до державних працівників, які не є державними службовцями, наприклад, вимога про наймання на роботу, заснована на системі обліку службових заслуг.

Крім іншого, метою цього є підвищення законності державної системи зайнятості в цілому. Незалежно від обставин справи, але, зокрема, якщо використовувалася обмежена концепція, то з тим, щоб державна служба могла виконувати поставлені перед нею завдання, повинні існувати ряд умов. Державна служба повинна бути сформована у вигляді інституту, що вимагає, аби її члени мали певний ступінь професіоналізму і неупередженості, а також демонстрували знання адміністративного і конституційного законодавства [15; 16].

Іншою важливою інституційною передумовою трансформації державної служби є прерогативи функціональних вимірів, що акцентують увагу саме повноваженнях державних службовців та державних працівників. Згідно із загальноєвропейськими директивами державні службовці повинні дотримуватися ряду юридичних умов, які дозволяють їм ефективно здійснювати свої функції і повноваження, належним і законним чином у всіх напрямках державного управління. Такі юридичні умови в основному стосуються прав і обов'язків, професійної стабільності, захисту від політичного посягання і втручання лобістів, адекватного рівня заробітної плати з метою зниження ймовірності корупції, дисциплінарних положень і відбору при прийомі на роботу, заснованого на системі обліку службових заслуг.

Система прийому на роботу та просування по службі, заснована на обліку службових заслуг, має велике значення для відбору найкращих кандидатів, які підходять для державної служби, і усуває можливості для заступництва і кумівства при наборі персоналу для державної адміністрації.

Ухвалення окремих правил щодо регулювання державної служби є найбільш часто використовуваним способом створення вищевказаних правових умов для державної служби, оскільки державна служба, володіючи державними повноваженнями, є провідним гравцем у державній сфері. Тому зазвичай вважається, що необхідний окремий Акт Парламенту або, як це прийнято в Великобританії, спеціальна форма регулювання з боку органу виконавчої влади (Наказ про державну службу в Раді) [15; 17].

Як уже згадувалося вище, інституційна динаміка трансформації державної служби в державах ЄС відповідає за професійну, неупереджену та ефективну державну адміністрацію, що дотримується принципу верховенства закону. Ця роль є не тільки регуляторною, але також і управлінською. Держава повинна гарантувати певний рівень якості своїх співробітників і однакову якість стандартів для всіх параметрів державної адміністрації. У цьому сенсі належним чином сконструйована з юридичної точки зору і керована система державної служби дає змогу державі досягти належного рівня професіоналізму, стабільності, наступності та якості державної служби в усіх частинах своєї державної адміністрації.

Все це також передбачає, що політичний рівень у країні добре обізнаний про необхідність здійснення довгострокових інвестицій в людей, здатних вести державні справи належним професійним чином. Професіоналізм не можна відокремити від стабільності і довгострокового прогнозування. Огляд існуючого стану речей в західноєвропейських країнах дає уявлення про набір рішень, тобто різних моделей, які були прийняті в цілях стимулювання їх досягнення.

Німецька модель, схожа з тими моделями, які застосовуються в Австрії і Люксембурзі, використовувалася в Данії кілька десятиліть тому, а недавно і в Італії. В Італії велика реформа була проведена в 1993 році і зараз лише кілька тисяч посадових осіб вищого рангу підпадають під дію закону про державну службу, в той час як статус інших регулюється трудовим кодексом і колективними трудовими угодами. Критерієм застосування положень Договору про ЄС про вільне переміщення трудових ресурсів між державами-членами ЄС також була концепція здійснення державних повноважень або захисту спільних інтересів держави або органів місцевого самоврядування. З цього часу робочі місця в державному секторі повинні бути відкриті для будь-якого громадянина ЄС з будь-якої держави-члена ЄС, при цьому єдиним винятком стосується тих посад, які безпосередньо призначені для громадян відповідної держави згідно з внутрішніми правилами про державну службу.

Такі правила відповідають судовій практиці Європейського суду тільки в тому випадку, якщо вони відповідають цим основним критерієм. Грубо кажучи, вважається, що на сьогоднішній день від 60 до 90 відсотків посад на державній службі в державах-членах ЄС відкрито для громадян всіх держав-членів ЄС, що означає, що всього лише від 10 до 40 відсотків від загального числа посад на державній службі призначене для громадян відповідних держав. Іншими словами, лише від 10 до 40 відсотків державних посад мають відношення до "здійсненню державних повноважень і охорони загальних інтересів держави", тому правила про державну службу в державах-членах є ключовими рекомендаціями по виконанню цих правових принципів ЄС [9; 11; 12; 15].

ВИСНОВКИ З ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, в процесі узагальнення інституційних передумов та факторів трансформації державної служби в контексті

Європейської інтеграції виявлено їх взаємозалежність принципів та стандартів державної служби. У той же час на основі компаративного аналізу було обґрунтовано, як стандарти і принципи характеризують загальне розуміння, яке набуло поширення в Європейському просторі, в основному, за допомогою визначення концепцій державного управління. В рамках проведеного дослідження, виявлено, що інституційні передумови трансформації державної служби в ЄС беруть свій початок від конституційних механізмів, які сягають корінням глибоко в культурні, соціальні та політичні цінності, які об'єднуються навколо основних положень демократії.

У рамках авторського дослідження виявлено, що державна служба в ЄС є одним з основних елементів державної адміністрації; але оскільки вона є таким важливим елементом, державна адміністрація і державна служба часто розглядаються як тотожні поняття. Це призводить до трьох принципових висновків: по-перше, цінності державної служби мають обов'язкову силу; по-друге, регулювання державної служби в ЄС виходить за межі простого регулювання трудових відносин між державою і його працівниками — це стосується регулювання одного з видів державних повноважень у широкому сенсі слова; по-третє, принципи дренованої служби в ЄС надихають державних керівників на прийняття рішень і формують поведінку в рамках державної служби в цілому.

Таким же чином ці принципи є орієнтирами або точками відліку для встановлення прийнятних стандартів для державних служб та державних адміністрацій в рамках держав-членів ЄС, а також в інститутах ЄС. Цінності державної служби є юридично обов'язковими принципами Державна служба пов'язана принципами, встановленими як за допомогою конституційних механізмів, так і адміністративного права. З цієї точки зору можна сказати, що цінності державної служби є правовими цінностями.

Також аналіз концепцій державної служби в країнах ЄС дає змогу стверджувати, що згідно із загальними директивами ЄС державні службовці не є звичайними працівниками держави. Державні службовці підпорядковуються правовим принципам і обов'язковим правилам, які випливають з їх особливого становища в ієрархічній структурі держави. Це положення формує професію, яка стосується фундаментальних прав їх громадян. Правила про державну службу не регулюють лише робочі взаємини між роботодавцем і його працівниками, як це відбувається в рамках трудового права. Правила про державну службу призначені, з одного боку, для захисту державних службовців при виконанні їх особливої соціальної ролі в демократичних суспільствах і, з іншого боку, для посилення професійних стандартів за допомогою делікатних питань, з якими доводиться стикатися державним службовцям. Державні службовці є суб'єктами державної сфери суспільства — сфери, яка регулюється національним правом.

Як перспективи подальших розвідок у цьому напрямі, окремо увагу слід приділити узагальненню факторів трансформації державної служби в контексті Європейської інтеграції, що дає розуміння вектору руху інституту державної служби в Україні, через створення спільного Європейського адміністративного простору. Адже для країн-кандидатів, які прагнуть приєднатися до ЄС або, кажучи іншою мовою, охочими стати повноцінними гравцями на Європейському адміністративному просторі, першорядне значення матиме те, в якій мірі весь адміністративний контекст, включаючи державну службу, у відповідній країні буде відповідати загальноприйнятим стандартам.

Література:

1. Гонціяз Я. Державне управління в контексті європейської інтеграції / Я. Гонціяз // ГО "Лабораторія законодавчих ініціатив". — К., 2015. — 15 с.
2. Греков І.П. Місце, роль та поняття державної служби / І.П. Греков // Право і Безпека. — 2002. — № 4. — С. 12—15.
3. Закон України "Про державну службу" // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2016. — № 4. — Ст. 43 // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
4. Іншин М.І. Поняття і зміст державної служби / М.І. Іншин // Право і Безпека. — 2003. — Т. 2. — № 3. — С. 23—27.
5. Петришин О.В. Правовий режим державної служби: питання загальної теорії: автореф. дис. ... д-ра юр. наук: 12.00.01 "Теорія та історія держави і права; історія політичних та правових вчень" / О.В. Петришин. — Харків, 1998. — 35 с.
6. Скакун О. Ф. Теорія держави і права / О.Ф. Скакун. — Харків: Консум, 2001. — С. 656.
7. Стратегія державної кадрової політики — основа модернізації країни: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю. — Київ, 31 трав. 2012 р.: до 15-річчя галузі науки "Державне управління". — К.: НАДУ, 2012. — 572 с.
8. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012—2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року № 45/2012 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
9. Christensen T., Laegreid P. New public management: Design, resistance, or transformation? A study of how modern reforms are received in a civil service system // Public Productivity & Management Review. — 1999. — P. 169—193.
10. Civil Service Order in Council [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga_19980038_en.pdf
11. Kuhlmann S., Rober M. Civil service in Germany: Between cutback management and modernization // State and Local Government Reforms in France and Germany. — VS Verlag fur Sozialwissenschaften, 2006. — P. 89—109.
12. Oliver D. Constitutional reform in the United Kingdom. — Oxford University Press, 200 p.
13. Stranges S. et al. Correlates of short and long sleep duration: a cross-cultural comparison between the United Kingdom and the United States the Whitehall II study and the Western New York health study // American journal of epidemiology. — 2008. — Vol. 168. — № 12. — P. 1353—1364.
14. Swiss Civil Code 210 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/19070042/201701010000/210.pdf>
15. Swiss Confederation. Public administration. Country profile [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023324.pdf>
16. The public service in Germany [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/The_public_service_in_Germany_December_Id_24273_en.pdf?__blob=publicationFile
17. Vandenabeele W., Scheepers S., Hondeghem A. Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany // Public policy and administration. — 2006. — Vol. 21. — № 1. — P. 13—31.

References:

1. Hontsiiazh, Ya. (2015), Derzhavne upravlinnia v konteksti ievropejs'koi intehratsii [Public administration in the context of European integration], NGO "Laboratory for Legislative Initiatives", Kyiv, Ukraine.
 2. Hrekov, I.P. (2002), "Place, role and concept of public service", Pravo i Bezpeka, vol. 4, pp. 12—15.
 3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), Law of Ukraine "On Public Service", available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (Accessed 12 April 2017).
 4. Inshyn, M.I. (2003), "The concept and content of public service", Pravo i Bezpeka, vol. 2, no. 3, pp. 23—27.
 5. Petryshyn, O.V. (1999), "The legal regime of the public service: the questions of general theory", D.Sc. Thesis, Theory and History of the State and Law; History of the Political and Legal Studies, National Law Academy of Ukraine named after Varoslav the Mudry, Kharkiv, Ukraine
 6. Skakun, O.F. (2001), Teoriia derzhavy i prava [Theory of State and Law], Konsum, Kharkiv, Ukraine.
 7. (2012), Stratehiia derzhavnoi kadrovoi polityky — osnova modernizatsii krainy [The strategy of state personnel policy is the basis of modernization of the country], Materialy Vseukrains'koi naukovopraktychnoi konferentsii za mizhnarodnoiu uchastiu [Materials of the All-Ukrainian scientific conference with international participation], National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, Kyiv, Ukraine, 31 May 2012.
 8. The President of Ukraine (2012), Decree "On the Strategy of Personnel Policy in the years 2012—2020" of 01 February 2012 no. 45/2012, available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 03 April 2017).
 9. Christensen, T. and Laegreid, P. (1999), "New public management: Design, resistance, or transformation? A study of how modern reforms are received in a civil service system", Public Productivity & Management Review, pp. 169—193.
 10. Civil Service Order in Council, available at: http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/38/pdfs/ukpga_19980038_en.pdf (Accessed 27 March 2017).
 11. Kuhlmann, S. and Rober, M. (2006), "Civil service in Germany: Between cutback management and modernization", State and Local Government Reforms in France and Germany, VS Verlag fur Sozialwissenschaften, pp. 89—109.
 12. Oliver, D. Constitutional reform in the United Kingdom, Oxford University Press, UK.
 13. Stranges, S. et al. (2008), "Correlates of short and long sleep duration: a cross-cultural comparison between the United Kingdom and the United States the Whitehall II study and the Western New York health study", American journal of epidemiology, vol. 168, no. 12, pp. 1353—1364.
 14. Swiss Civil Code 210, available at: <https://www.admin.ch/opc/en/classified-compilation/19070042/201701010000/210.pdf> (Accessed 29 March 2017).
 15. Swiss Confederation. Public administration. Country profile, available at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan023324.pdf> (Accessed 29 March 2017).
 16. The public service in Germany, available at: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/The_public_service_in_Germany_December_Id_24273_en.pdf?__blob=publicationFile (Accessed 02 April 2017).
 17. Vandenabeele, W. Scheepers, S. and Hondeghem, A. (2006), "Public service motivation in an international comparative perspective: The UK and Germany", Public policy and administration, vol. 21, no. 1, pp. 13—31.
- Стаття надійшла до редакції 27.04.2017 р.*