

Адміністративне право

УДК 35.08

Заботін Віталій Вікторович

кандидат юридичних наук, асистент

Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

Заботин Виталий Викторович

кандидат юридических наук, ассистент

Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого

Zabotin Vitalij

Candidate of Legal Sciences, Assistant

Yaroslav Mudryi National Law University

Гузій Аліна Андріївна

студентка

Інституту підготовки кадрів для органів юстиції України

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Гузий Алина Андреевна

студентка

Института подготовки кадров для органов юстиции Украины

Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого

Huzii Alina

Student of the

Institute for the Training of Personnel for the Judiciary of Ukraine of the

Yaroslav Mudryi National Law University

Пастух Олег Володимирович

студент

Інституту підготовки кадрів для органів юстиції України

Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Пастух Олег Владимирович

студент

*Института подготовки кадров для органов юстиции Украины
Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого*

Pastukh Oleh

Student of the

*Institute for the Training of Personnel for the Judiciary of Ukraine of the
Yaroslav Mudryi National Law University*

**СУЧАСНІ МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ У СВІТІ
СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В
МИРЕ**

MODERN MODELS OF PUBLIC SERVICE IN THE WORLD

Анотація. У статті розглянуто різноманіття сучасних моделей державної служби у світі, їх види. Проаналізовано моделі, що притаманні для нашої держави - України, їх особливості та практичне значення. Варто зазначити, що на сьогодні у світі реалізується багато різних моделей публічної служби, дослідження яких може бути дуже корисним для України. Для того, щоб ефективно організувати роботу державних службовців в умовах реформування та демократизації публічного управління було враховано досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливості його адаптації у вітчизняну практику. Також було досліджено основні питання еволюції основних концепцій публічного управління, охарактеризовано особливості посад державної служби на основі критеріїв професійної компетентності, проведено порівняльний аналіз моделей публічної служби країн Євросоюзу. Теоретичною і методологічною основою дослідження була діалектична теорія пізнання і системний підхід до вивчення суспільних явищ і процесів,

теоретичні положення вітчизняних та зарубіжних вчених з теми наукової роботи. Було проведено аналіз Закону України «Про державну службу» та сформульовані висновки щодо розгляду його як стартової платформи для формування європейської моделі публічної служби, надано практичні рекомендації щодо перспективних заходів запровадження досвіду публічної служби країн ЄС у вітчизняну практику. У свою чергу, дослідження існуючих у світі видів та моделей організації державної служби дає можливість визначити, який досвід, які з концепцій реформування та якою мірою можуть бути адаптовані на український ґрунт, а також дозволить краще зрозуміти логіку реформування вітчизняної моделі державної служби та визначити шляхи підвищення її ефективності. Аналіз останніх досліджень дає краще зрозуміти сутність та значення самого терміну «державний службовець» та особливостей їх статусу та інших понять, що часто використовуються при характеристиці державної служби.

Ключові слова: *державний службовець, відкрита модель, закрита модель, принципи державної служби, система, класифікація, види державної служби, конкурсний іспит, мотивація, гарантії державних службовців, комплектування посад.*

Аннотація. *В статье рассмотрены многообразия современных моделей государственной службы в мире, их виды. Проанализированы модели, характерны для нашего государства - Украины, их особенности и практическое значение. Стоит отметить, что на сегодня в мире реализуется много различных моделей публичной службы, исследование которых могут быть очень полезным для Украины. Для того, чтобы эффективно организовать работу государственных служащих в условиях реформирования и демократизации публичного управления был учтен опыт эффективных моделей организации публичной службы в европейских странах и возможности его адаптации в отечественную практику. Также*

были исследованы основные вопросы эволюции основных концепций публичного управления, охарактеризованы особенности должностей государственной службы на основе критериев профессиональной компетентности, проведен сравнительный анализ моделей публичной службы стран Евросоюза. Теоретической и методологической основой исследования была диалектическая теория познания и системный подход к изучению общественных явлений и процессов, теоретические положения отечественных и зарубежных ученых по теме научной работы. Был проведен анализ Закона Украины «О государственной службе» и сформулированы выводы относительно рассмотрения его в качестве стартовой платформы для формирования европейской модели публичной службы, даны практические рекомендации по перспективным мероприятиям введения опыта публичной службы стран ЕС в отечественную практику. В свою очередь, исследование существующих в мире видов и моделей организации государственной службы дает возможность определить, опыт, которые из концепций реформирования и в какой степени могут быть адаптированы на украинскую почву, а также позволит лучше понять логику реформирования отечественной модели государственной службы и определить пути повышения ее эффективности. Анализ последних исследований дает лучше понять сущность и значение самого термина «государственный служащий» и особенностей их статуса и других понятий, которые часто используются при характеристике государственной службы.

Ключевые слова: *государственный служащий, открытая модель, закрытая модель, принципы государственной службы, система, классификация, виды государственной службы, конкурсный экзамен, мотивация, гарантии государственных служащих, комплектования должностей.*

Summary. *The article examines the diversity of modern models of public service in the world, their types. The models specific to our state - Ukraine, their peculiarities and practical importance are analyzed. It is worth noting that today there are many different models of public service being implemented in the world, the research of which can be very useful for Ukraine. In order to effectively organize the work of civil servants in the conditions of reform and democratization of public administration, the experience of effective models of organization of public service in European countries and the possibility of its adaptation to national practice were taken into account. The main issues of evolution of the basic concepts of public administration were also investigated, the features of civil service positions were characterized on the basis of the criteria of professional competence, a comparative analysis of the models of public service in the EU countries was conducted. The theoretical and methodological basis of the study was the dialectical theory of cognition and systematic approach to the study of social phenomena and processes, theoretical positions of domestic and foreign scientists on the topic of scientific work. The Law of Ukraine "On Civil Service" was analyzed and conclusions were drawn on considering it as a starting platform for the formation of the European model of public service, practical recommendations were given on perspective measures of introducing the experience of the public service of EU countries into national practice. In turn, the study of existing types and models of civil service organization in the world makes it possible to determine what experience, which of the reform concepts and to what extent can be adapted to the Ukrainian soil, as well as to better understand the logic of reforming the national civil service model and identify ways to improve its effectiveness. An analysis of recent research gives a better understanding of the nature and meaning of the term "civil servant" and the peculiarities of their status and other concepts that are often used in the characterization of public service.*

Key words: *civil servant, open model, closed model, principles of public service, system, classification, types of public service, competitive examination, motivation, guarantees of public servants, staffing.*

Постановка проблеми. Державна служба більшості країн складалася протягом тривалого історичного розвитку. Кожне суспільство, зважаючи на соціальні характеристики, національну філософію, менталітет та ідеологію, вірування і традиції, виробляє власне розуміння функцій держави. У той же час, незважаючи на різноманіття держав, простежуються деякі подібні риси систем державної служби, що дає можливість обґрунтовувати їхні теоретичні моделі. Вітчизняне державотворення досі знаходиться в пошуці оптимальної моделі державної служби, тому дослідження різноманітності моделей дає можливість краще зрозуміти та визначити, який досвід більш кращий для нашої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені завжди займалися дослідженням проблем, що виникають у державній службі. Зокрема, класифікаціям моделей державної служби присвятили свої праці такі вчені, як: Г. Атаманчук [1], Ю.Битяк [2], О.Петришин [3], С. Серьогін [4], С. Дубенко [5], І. Грицяк [6], А. Ноздрачев [7], Ю. Оболенський [8] та багато інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення різних моделей державної служби, які використовуються у державах. Проаналізувати їх переваги та недоліки і визначити найбільш доцільну модель для нашої країни.

Необхідним є вирішення таких завдань :

- дослідити сучасні моделі державної служби різних країн;
- проаналізувати міжнародно-правові акти , які стосуються інституту державної служби.

Виклад основного матеріалу. При формуванні та розвитку моделі сучасної державної служби, у процесі наукового пошуку потрібно орієнтуватися саме на особливості моделей державної служби в різних державах та європейські практики ефективної публічної служби.

Варто зазначити деякі фактори, які впливають на становлення моделей державної служби:

- Особливості історичного розвитку держави.
- Специфіка правової системи (англосаксонська, для якої характерна відсутність уніфікованої системи законодавства з питань державної служби та наявність великої кількості розрізнених нормативних правових актів, або романо-германська правова система, в якій основними регуляторами державної служби є Конституція і комплексні закони).
- Форма держави. Зазначені фактори можуть виступати і як критерії для типологізації.

Також серед інших деякі вчені виділяють рівень організаційної централізації системи управління державною службою, регіональні особливості характеру відносин між службовцем і державною.

Один із підходів, запропонованих вченими, виділяє декілька регіональних моделей державної служби: континентальну та англосаксонську.

Континентальна модель державної служби базується на кар'єрному зростанні, тобто суть полягає у «присвяченні себе службі державі». Державні службовці вступають на службу на весь період своєї професійної кар'єри, під час якої вони поступово просуваються по службі. Така система притаманна країнам Західної та Центральної Європи [8, ст. 338].

Англосаксонська модель відповідає посадовій системі державної служби зі строковим контрактним наймом службовців, які наймаються відповідно до освітнього рівня і професійних навиків на конкретні посади та

для виконання певних завдань. У них відсутні гарантії кар'єрного зростання, притаманні континентальній моделі. До такої моделі тяжіють Велика Британія, Канада, США.

Деякі вчені, аналізуючи організаційно-правову структуру державної служби та її адміністративно-правову регламентацію, пропонують наступні моделі:

Романо-германська модель або як ще її називають - кар'єрна. Характеризується детальною розробкою нормативно-правових актів, докладною регламентацією повсякденної діяльності чиновників, функціонуванням державної служби за принципом ієрархічності. Дана модель реалізується в таких країнах як Франція, Німеччина та Японія. Основна її риса – орієнтація на «закритість» кар'єри і нематеріальні пільги і гарантії на державній службі (соціальний захист державних службовців, пенсійні гарантії, стабільність статусу). Вступ на державну службу відбувається на основі конкурсного іспиту за принципом рівності всіх кандидатів. Обов'язковими умовами при вступі є наявність базової освіти та спеціальне попереднє навчання. Заробітна плата визначається фіксованою сіткою оплати праці та законодавчо затвердженими окладами.

Англосаксонська модель, деякі називають її - позиційна. Основною моделлю для багатьох країн даної адміністративно-правової традиції є англійське право. Дана модель орієнтується переважно на індивідуальні рішення, загальні положення є похідними від особистісних. Так, у Великобританії питання державної служби регулюються не законами, а нормативно-правовими актами, прийнятими за ініціативою уряду. Державна служба США ґрунтується на базовому конституційному принципі самоуправління «вільних людей на вільній землі». Варто зазначити, що важливим є акцент на концепцію Нового державного менеджменту (New public management) і систему оцінки якості та результативності роботи.

Необхідно наголосити також щодо особливостей державної служби в країнах ісламської орієнтації. Основним законодавчим джерелом «ісламської моделі» є Шаріат, який розглядається не тільки як збірник божественних встановлень, але і як один з регуляторів службової поведінки. Одним із провідних принципів такої моделі це орієнтація на визначення обов'язків службовців-віруючі.

Системно-інтегративний аспект інституту державної служби полягає в тому, що організація і функціонування державної служби регулюється нормами багатьох галузей права, тобто системно-елементний аспект інституту державної служби полягає в тому, що він складається з певних підінститутів. Їх розвиток має відбуватися синхронно. Звичайно, в цьому аспекті виділяються певні моделі державної служби, що охарактеризовані нормами певних галузей права. Наголосити хочеться на *трудої моделі*, яка притаманна таким країнам, як КНР, Куба та ґрунтується на принципах партійності, адміністративної ієрархії. Діяльність чиновників регламентована партійними рішеннями, а адміністративна діяльність носить дещо підлеглий характер. Державна служба в багатьох випадках прирівнюється до загальної трудової діяльності.

Також на тлі політичних та економічних успіхів країн Азіатсько-Тихоокеанського регіону, виділяються ще дві моделі державної служби:

Східно-азіатська модель або елітна, в якій за основу береться до уваги орієнтація на високу матеріальну мотивацію. При відборі кандидатів на державну службу акцент робиться на роботу з кадровим резервом через виявлення перспективних учнів, заохочення їх навчання, надання стипендій для вступу до університетів і напрямок найбільш здібних для навчання за кордон. Також при прийнятті рішень щодо кар'єрного зростання велику роль відіграє саме ефективність державного службовця, а не стаж. До цієї моделі віднесені Японія, Південна Корея, Гонконг, Сінгапур [9, ст. 3].

«Корпоративна» модель державної служби – характеризується жорстким конкурсним відбором за принципом «правильна людина на вакансію». Особливістю даної моделі в Новій Зеландії є контрактна система трудових відносин з державними службовцями.

Іншим критерієм для типізації є джерела комплектування кадрів державної служби. У тому випадку, якщо незалежно від посади використовуються і зовнішні, і внутрішні джерела, мова йде про *відкриту систему* державній службі. Якщо для наймолодших посад вдаються до зовнішніх джерел комплектування, а для інших – тільки до внутрішніх, – говорять про *закриті системи*. Науковці зауважують, що закриті і відкриті системи не виключають одна одну. Та в свою чергу відкриті системи мають більш гнучкіший характер для комплектування державних службовців.

Типовим представником відкритої системи держслужби є США, в якій відсутні елітні спеціалізовані заклади з підготовки керівників державної служби. Навчання здійснюється в університетах, школах і коледжах при них. Завдяки порівняно вільному вступу до університетів, державна служба у США мобільніша, ніж у Європі й дає можливість зайняти будь-який рівень службової ієрархії відповідно до кваліфікації претендента.

Серед основних ознак цієї моделі виділяють такі [10, ст. 2]:

- висока роль призначень у системі державної служби;
- наявність «системи заслуг», тобто залежність оплати праці та просування службовими сходинками від результатів роботи;
- важливість етики для державного службовця;
- практикуються специфічні іспити для конкретної посади, замість загальних конкурсних, як у закритих системах ;
- застосування методик оцінки показників діяльності;
- спрощена процедура звільнення; можливість звільнення за недостатні показники діяльності.

Зрештою, прийняття адміністративних рішень з максимальним урахуванням всієї сукупності факторів, виходячи з поточної ситуації, а не з приписів правових норм. Відкриті системи спираються на гнучкіший, децентралізований підхід до комплектування персоналу.

Якщо говорити про закриту модель, то основними рисами закритої державної служби є:

- ієрархічна «пірамідальна» організація системи державної служби з чіткою, нормативно встановленою компетенцією кожного рівня держслужби і твердо закріпленими принципами посадової субординації;
- залежність кар'єрного росту, заробітної плати і пільг від стажу служби і посади;
- система гарантій правової і соціальної захищеності службовця (у тому числі ускладненої процедури його звільнення);
- здійснення всієї внутрішньо-організаційної діяльності на основі формальних, нормативно закріплених процедур;
- високий соціальний статус держслужбовця, велике значення репутаційних механізмів і норм професійної етики.

За такої моделі велика увага приділяється підготовці державних службовців, які в елітних навчальних закладах отримують не вузькоспеціальну технічну освіту, а широку загальну підготовку. Відсутня концентрація на якійсь вузькій сфері діяльності, переважають навчальні дисципліни, у предметі яких відбуваються швидкі зміни, – інформаційні технології, економіка, соціальний захист. Так, наприклад, в Японії це – Токійський університет, випускники якого переважають на найвищих рівнях державної служби. У Європі найкраще представлена французька система підготовки державних службовців (Національна школа управління, яка має найвищий статус серед вузів країни) [10].

Деякі науковці, зокрема Г. Райт [11], характеризують дану модель як таку, що ґрунтується на класовій і соціальній основі та характеризує її так: державна служба поділена у суспільстві в залежності від освітніх рівнів на три класи - вищий, середній, нижчий.

При вивченні основних теоретичних та організаційних аспектів, які притаманні державній службі будь-якої країни, тим не менше часто залишається поза увагою дослідження даного питання у контексті України. Як вже зазначалося вище США є типовим представником відкритої моделі державної служби. В Україні характерні ознаки відкритої моделі проявляються у рівному праві доступу громадян до державної служби; високому рівні професіоналізму завдяки цілеспрямованому навчанню кадрів. Однак основними ознаками державної служби України змішаного типу є [3, ст. 287]:

- охоплення всієї владної вертикалі і забезпечення надання нею послуг громадянам;
- існування нормативно-правового забезпечення, що сформувалось у галузь права державної служби; професійна діяльність державних службовців, які здійснюють управлінські функції;
- забезпечення формування організаційних, процедурних і процесуальних засад діяльності державного апарату;
- наявність загальнодержавної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Досліджуючи організаційні аспекти функціонування інституту державної служби в Україні встановлено, що до них відноситься класифікація державної служби на види, нормативно-правове забезпечення, умови проходження державної служби. Так, в Україні використовуються такі терміни, як: «публічна служба», «державна служба», «цивільна служба», «муніципальна служба» та «мілітаризована служба». Вони співставляються у такому співвідношенні: публічна служба поділяється на

державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, тобто муніципальну. Водночас державна служба відповідно до форми діяльності державних органів здійснюється виконавчою, законодавчою та судовою владою, а за специфікою компетенції органів державної влади – на цивільну та мілітаризовану. Можна зробити висновок, що публічна влада спрямовується на вирішення суспільних справ і їй підпорядковуються всі, хто перебуває на певній підвладній території. В умовах демократії апарат публічної влади відображає реальні інтереси більшості соціальної групи, а за авторитаризму правителі особисто визначають потреби суспільства. Державна служба, будучи різновидом публічної служби, має низку ознак, що формують її у загальній системі та водночас дають можливість відмежувати від муніципальної [12, ст. 56].

Варто зазначити, що в Україні виник певний парадокс у розвитку інституту державної служби, що вплинув і на процес нормативно-правового забезпечення. Зокрема формування державних інститутів України розпочалось з реформування тих, які уже діяли при СРСР, а не створення нових. Це позначився і на законодавчому забезпеченні, за якого значна кількість нормативно-правових актів була ухвалена значно раніше ніж Конституція України, відповідно до якої вони мали б розроблятися. Саме тому в Україні після прийняття Конституції розгорнулася кампанія щодо необхідності ухвалення нового закону з питань державної служби.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Дію на розвиток державної служби надають не тільки особливості окремих країн, але і об'єктивні чинники суспільного розвитку. Якісні, глибинні зміни суспільних відносин приводять до корінних змін системи державного управління в світі, пред'являють нові вимоги до державних службовців і визначають, таким чином, об'єктивні тенденції розвитку моделей державної служби.

Аналізуючи різні моделі державної влади можна зазначити, що Україні притаманна змішана, тобто поєднання ідей відкритої та закритої систем. Варто наголосити на тому, що уряд України 2 липня 2014 р. на своєму засіданні в рамках формування заходів антикорупційної діяльності одним із пріоритетів визначив модель «добросесної публічної служби», яка має бути в нашій державі. При удосконаленні та розвитку моделей державної служби, з одного боку, має бути законодавчо визначено реальні вимоги до службовців, систему мотивації, у тому числі: тактичні і стратегічні потреби й інтереси народу, систему органів публічної служби, ресурсне забезпечення, механізми і технології функціонування, нормативно-правові умови, ціннісні орієнтації та діяльність публічних службовців, світові тенденції і практика організації моделей публічної служби, трансформація потреб суспільства, стабілізація ситуації в державі, підвищення якості публічних послуг, розвиток економіки у тому числі достойна оплата праці, а з іншого – посилення громадського контролю за їх діяльністю та взаємодії з громадськістю.

Обрана для України модель публічної служби орієнтована насамперед на зміну мотиваційно-ціннісних чинників та посилення контролюючих функцій громадськості, що зумовлено існуючим станом суспільних справ в Україні, більшою мірою політичною ситуацією. Однак слід брати до уваги й інші суспільні проблеми, імовірні в майбутньому суспільні інтереси, що сприятиме вибору найбільш ефективною моделі.

На нашу думку, досить вагомим є зосередження уваги безпосередньо на позитивному досвіді у функціонуванні інституту державної служби тієї чи іншої країни, який можна було б використати в Україні. При цьому потрібно переглядати та аналізувати практичні результати, а не тільки теоретичні дослідження.

Отже, аналіз вітчизняного досвіду розвитку державної служби та європейських моделей публічної служби дав нам підстави сформулювати

концептуальні положення, які варто покласти в основу нової моделі публічної служби в Україні, основні серед них:

- публічна служба будується навколо тактичних і стратегічних потреб та інтересів людей, територіальних громад, суспільства загалом;
- усі публічні службовці прагнуть постійно підвищувати свою продуктивність і знижувати витрати на надання публічних послуг;
- керівники публічного сектору мають не тільки великий досвід практичної роботи, а й глибокі знання щодо публічного управління;
- у державі посилюється координаційна роль публічної влади;
- публічні структури забезпечені ресурсами, яких достатньо для досягнення визначених цілей, у тому числі достовірною інформацією, що має не вузько спрямований, а системний характер.

Література

1. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика / Г.В. Атаманчук. 2-е изд., доп. М. : Изд-во РАГС, 2008. 311 с.
2. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади: Монографія. Х.: Право, 2005. 304 с.
3. Петришин О. Види державної служби: загальнотеоретичний підхід / О. Петришин // Вісник Академії правових наук України. 2000. №4(23). Х. : Право, 2000. С. 116-128.
4. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства / С. М. Серьогін - дис. на здоб. ст. д-ра н. з держ. упр. / М. С. Серьогін, 2004.
5. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні : навч. метод. посібник / С. Д. Дубенко. К.: Ін-Юре, 1999. 242 с.
6. Грицяк І. А. Європейське управління: теоретико-методологічні засади [текст] / І. А. Грицяк : [монографія]. к.: К»І.С.» , 2006. 398 с.
7. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба: Учебник для подготовки государственных служащих. М.: Статут, 1999. 529 с.

8. Оболенський О. Ю. Державна служба: Навч. посібник / О.Ю. Оболенський. К.: КНЕУ, 2003. 344 с.
9. Помаза-Пономаренко А. Л. Ефективність реалізації державної соціальної політики: методичні підходи до оцінювання та світова практика забезпечення / А. Л. Помаза-Пономаренко // Pressing problems of public administration. 2016. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-2/doc/7/03.pdf>.
10. Стельмащук Л. С. Теоретико-організаційні аспекти функціонування інститутів державної служби в Україні та США: порівняльний аналіз / Л. С. Стельмащук // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. С. 3.
11. Райт Г. Державне управління / Г. Райт // пер. з англ. [текст]. К.: Основи, 1994. 191 с.
12. Стельмащук Л. Співвідношення понять «публічна служба» та «державна служба» / Л. Стельмащук. URL: file:///C:/Users/uZver/Downloads/znpnadu_2009_1_8.pdf
13. Світові моделі державного управління: досвід для України у 2 ч. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С.В. Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М.Дейнеги. – 2-ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – Ч. 1. – 612 с.
14. Василенко И.А. Система государственной службы в США: современное состояние // Вестник государственной службы. 1994. № 42012. 612 с.
15. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн / О.Ф. Мельников // Держава та регіони : наук.-вироб. журнал. 2008. № 1. С. 130–140. (Серія «Державне управління»).
16. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби в період суспільних реформ : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба" / Пахомова Тетяна Іванівна. К. : Вид-во НАДУ, 2007. 28 с .

- 17.Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Петренко Оксана Станіславівна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.
- 18.Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. К.: НАДУ.
- 19.Commission on the future delivery of public services. Produced by APS Group Scotland. 2011. 90 p.
- 20.Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління / В. П. Солових // Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 1. С. 18–25.

References

1. Sushhnost` gosudarstvennoj sluzhby`: istoriya, teoriya, zakon, praktika / G.V. Atamanchuk. 2-e izd., dop. M. : Izd-vo RAGS, 2008. 311 s.
2. Bityak Yu. P. Derzhavna sluzhba v Ukrayini`: organi`zaczi`jno-pravovi` zasadi: Monografi`ya. Kh.: Pravo, 2005. 304 s.
3. Petrishin O. Vidi derzhavnoyi sluzhbi: zagal`noteoretichnij pi`dkhi`d / O. Petrishin // Vi`snik Akademi`yi pravovikh nauk Ukrayini. 2000. #4(23). Kh. : Pravo, 2000. S. 116-128.
4. Derzhavnij sluzhbovecz` u vzayemovi`dnosinakh vladi i` suspi`l`stva / S. M. Ser`ogi`n - dis. na zdob. st. d-ra n. z derzh. upr. / M. S. Ser`ogi`n, 2004.
5. Dubenko S. D. Derzhavna sluzhba i` derzhavni` sluzhbovczi` v Ukrayini` : navch. metod. posi`bnik / S. D. Dubenko. K.: I`n-Yure, 1999. 242 s.
6. Griczyak I. A. Yevropejs`ke upravli`nnya: teoretiko-metodologi`chni` zasadi [tekst] / I. A. Griczyak : [monografi`ya]. k.: K»I`.S.»», 2006. 398 s.
7. Nozdrachev A. F. Gosudarstvennaya sluzhba: Uchebnik dlya podgotovki gosudarstvenny`kh sluzhashhikh. M.: Statut, 1999. 529 s.

8. Obolens`kij O. Yu. Derzhavna sluzhba: Navch. posi`bnik / O.Yu. Obolens`kij. K.: KNEU, 2003. 344 s.
9. Pomaza-Ponomarenko A. L. Efektivni`st` reali`zaczi`yi derzhavnoyi soczi`al`noyi poli`tiki: metodichni` pi`dkhodi do oczi`nyuvannya ta svi`tova praktika zabezpechennya / A. L. Pomaza-Ponomarenko // Pressing problems of public administration. 2016. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-2/doc/7/03.pdf>.
10. Stel`mashhuk L. S. Teoretiko-organi`zaczi`jni` aspekti funkczii`onuvannya i`nstituti`v derzhavnoyi sluzhbi v Ukrayini` ta SShA: pori`vnyal`nij anali`z / L. S. Stel`mashhuk // Derzhavne upravli`nnya: udoskonalennya ta rozvitok. 2011. S. 3.
11. Rajt G. Derzhavne upravli`nnya / G. Rajt // per. z angl. [tekst]. K.: Osnovi, 1994. 191 s.
12. Stel`mashhuk L. Spi`vvi`dnoshennya ponyat` «publi`chna sluzhba» ta «derzhavna sluzhba» / L. Stel`mashhuk. URL: file:///C:/Users/uZver/Downloads/znpnadu_2009_1_8.pdf
13. Svi`tovi` modeli` derzhavnogo upravli`nnya: dosvi`d dlya Ukrayini u 2 ch. / za zag. red. Yu. V. Kovbasyuka, S.V. Zagorodnyuka, P.Γ.Krajni`ka, Kh.M.Dejnegi. – 2- ge vid. – K.: NADU, 2015. – Ch. 1. – 612 s.
14. Vasilenko I.A. Sistema gosudarstvennoj sluzhby` v SShA: sovremennoe sostoyanie // Vestnik gosudarstvennoj sluzhby`. 1994. # 42012. 612 s.
15. Mel`nikov O.F. Kar'yera v sistemakh derzhavnoyi sluzhbi ri`znych krayin / O.F. Mel`nikov // Derzhava ta regi`oni : nauk.-virob. zhurnal. 2008. # 1. S. 130–140. (Seri`ya «Derzhavne upravli`nnya»).
16. Pakhomova T. Γ. Mekhani`zmi funkczii`onuvannya sistemi derzhavnoyi sluzhbi v peri`od suspi`l`nikh reform : avtoref. dis. ... d-ra nauk z derzh. upr.: specz. 25.00.03 "Derzhavna sluzhba" / Pakhomova Tetyana Γ`vani`vna. K. : Vid-vo NADU, 2007. 28 s .

17. Petrenko O. S. Formuvannya i`ntegrovanogo i`nstitutu publi`chnoyi sluzhbi v Ukrayini` : avtoref. dis. ... kand. nauk z derzh. upr.: specz. 25.00.03 «Derzhavna sluzhba» / Petrenko Oksana Stani`slavi`vna. Dni`propetrovs`k: DRIFDU NADU, 2008. 20 s.
18. Svi`tovi` modeli` derzhavnogo upravli`nnya: dosvi`d dlya Ukrayini / za zag. red. Yu. V. Kovbasyuka, S. V. Zagorodnyuka, P. I`. Krajni`ka, Kh. M. Dejnegi. K.: NADU.
19. Sommission on the future delivery of public services. Produced by APS Group Scotland. 2011. 90 r.
20. Solovikh V. P. Stanovlennya ta zagal`na kharakteristika suchasnikh modelej derzhavnogo upravli`nnya / V. P. Solovikh // Publi`chne upravli`nnya: teori`ya ta praktika. 2014. Vip. 1. S. 18–25.