

DOI: [10.32702/2307-2156-2018.12.33](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.12.33)

УДК 351

*О. О. Акімов,
к. держ. упр., доцент, Заслужений економіст України,
начальник відділу правового забезпечення, Національна служба посередництва і примирення
ORCID: 0000-0002-9557-2276*

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМОГЕНЕЗІ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

*О. Akimov
PhD in Public Administration, Associate professor, Honored Economist of Ukraine,
Head of the legal department, National Mediation and Conciliation Service*

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SYSTEMOGENESIS OF PUBLIC ADMINISTRATION: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES

У статті здійснено аналіз розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності та дослідженню досвід зарубіжних країн. Проаналізовано проблеми розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн. Зокрема виявлено тенденцій розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців. Крім того, в ході дослідження виявлено передумови розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців у гносеологічному аспекті. Визначено, що загальною проблемою у науці та практиці державного управління залишаються процеси систематизації у сфері державно-управлінської діяльності, сфери впливів на здійснення державно-управлінської діяльності, процеси формування складових елементів державно-управлінської діяльності. У зв'язку з цим, аналіз досліджень цієї проблематики потрібно формувати комплексно, з врахуванням усіх складових елементів здійснення державно-управлінської діяльності, їх взаємозв'язку та тенденцій розвитку.

Проблема розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців обумовлена: відсутністю концептуальних засад системогенезного розвитку державно-управлінської діяльності; відсутністю врахування системогенезних аспектів розвитку загалом публічного управління, у тому числі і державного управління; розвитком вітчизняної практики здійснення державної служби, професійної діяльності державних службовців у системогенезному вимірі; відсутністю систематизованих, комплексних дослідження щодо проблематики розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців зокрема.

Щодо напрямку дослідження розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн до процесів підготовки державних службовців запропоновано розкрити професіоналізацію загалом державної служби, професійну компетентність державних службовців, формування специфічного комплексу функцій і професійних стандартів; інституціоналізацію трудових відносин у сфері державної служби; розвиток інститутів індивідуальної професіоналізації тощо. Виявлено проблемні питання формування системогенезного підходу до здійснення державно-управлінської діяльності у гносеологічному аспекті. Запропоновано можливості застосування окремих методів дослідження державно-управлінської діяльності як системного утворення.

The article analyzes the development of the human resources potential of public administration in the systemogenesis of public administration and explores the experience of foreign countries. The problems of the development of the personnel potential of public administration in the systemogenesis of public administration are analyzed, taking into account the experience of foreign countries. In particular, tendencies in the development of the personnel potential of public administration in the systemogenesis of public administration as a process of training civil servants have been identified. In addition, the study revealed the prerequisites for the development of the human resources potential of public administration in the systemogenesis of public administration in the process of training civil servants in the epistemological aspect. It has been determined that the general problem in the science and practice of public administration remains the systematization processes in the field of public administration, the sphere of influence on the implementation of public administration, the processes of formation of the constituent elements of public administration. In this regard, the analysis of research on this issue should be formed in a comprehensive manner, taking into account all the constituent elements of the implementation of public administration, their relationship and development trends.

The problem of developing the human resources potential of public administration in the systemogenesis of public administration in the process of training civil servants is due to: the lack of conceptual foundations of the systemic development of public administration; the lack of consideration of systemic aspects of the development of public administration as a whole, including public administration; the development of domestic practice of civil service, the professional activities of civil servants in the systemic genesis dimension; the lack of systematic, comprehensive studies on the development of human resources potential of public administration in the systemogenesis of public administration in the process of training civil servants in particular.

Regarding the direction of the study of the development of the human resources potential of public administration in the systemogenesis of public administration, taking into account the experience of foreign countries in the process of preparing civil servants, it is proposed to disclose generally the professionalization of civil service, the professional competence of civil servants, the formation of a specific set of functions and professional standards; institutionalization of labor relations in the field of public service; development of institutions of individual professionalization and the like. The problematic issues of the formation of a systemogenetic approach to the implementation of public administration in the epistemological aspect are identified. The possibilities of using individual research methods of public administration as a system of education are proposed.

Ключові слова: державно-управлінська діяльність; тенденції розвитку; системогенез; парадигма; публічне управління; державне управління; державна служба; передумови системогенезу.

Key words: public administration service; development trends; systemogenesis; paradigm; public administration; state power; public service; background of systemogenesis.

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

Актуальність дослідження кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн до процесів підготовки державних службовців, її розвиток, наукове підґрунтя та практична реалізація є важливою умовою розвитку вітчизняної науки публічного управління та адміністрування. Адже вітчизняне державне управління на сучасному етапі перебуває на етапі пошуку нових шляхів здійснення ефективної державно-управлінської діяльності, з можливістю залучення ефективного зарубіжного досвіду, розвитку нових професійних стандартів та формування нових компетентностей для державних службовців.

Функціонування та розвиток державно-управлінської діяльності як системного утворення потребує як наукового вивчення так і розробки практичних рекомендацій для ефективної її здійснення. У зв'язку з цим, аналіз досліджень цієї проблематики потрібно формувати комплексно, з врахуванням усіх складових елементів здійснення державно-управлінської діяльності, їх взаємозв'язку та тенденцій розвитку. Так на сьогодні дослідження розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн до процесів підготовки державних службовців систематизує усі складові системи державного управління, поглиблює знання щодо їх особливостей, встановлює взаємозв'язки, формує напрями державно-управлінської діяльності, підвищує ефективність функціонування як самої системи державного управління, так і державно-управлінської діяльності як однієї з її підсистем.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій з даної проблеми свідчить, що зазначені питання досліджували такі вітчизняні вчені та практики, як Т. Мотренко, Н. Нижник, В. Олуйко, Н. Гончарук, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Майборода та ін. Проте значущість і багатогранність проблем, що постали на сучасному етапі, потребують продовження наукових досліджень у цій сфері. Дослідження зарубіжного досвіду кадрового забезпечення державного управління допоможе у визначенні напрямків системогенезу як процесу розвитку вітчизняного державного управління, сприятиме формуванню ефективної системи кадрового забезпечення, подоланню існуючих у нашій країні негативних тенденцій з врахування особливостей вітчизняного суспільства. Питання кадрового забезпечення органів державного управління в Україні є об'єктом постійної уваги вітчизняних управлінців та науковців. Адже необхідність формування системної кадрової політики, суттєвих змін у доборі та розстановці кадрів аналізується в роботах відомих українських вчених: В. Аверянова, В. Баштанник, С. Дубенко, В. Князева, Т. Кагановської, В. Лугового, Н. Ніжник, В. Олуйка, Н. Протасової, Л. Прокопенка, С. Серьогіна та ін.

Кадрове забезпечення державного управління є формотворчим чинником системогенезу державно-управлінської діяльності. Існує безпосередня залежність результативності й ефективності державно-управлінської діяльності від його кадрового потенціалу [3]. Це, у свою чергу впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Актуальним на сьогодні є висвітлення впливу кадрового забезпечення державного управління в Україні та зарубіжних країнах на системогенез загалом публічного управління та зокрема державно-управлінської діяльності.

НЕВИРІШЕНІ РАНІШЕ ЧАСТИНИ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ.

Загальною проблемою залишаються дослідження розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн. Загальною проблемою, яка потребує вирішення, є вибір формуючих критеріїв у державно-управлінській діяльності, вивчення процесів підготовки державних службовців, дослідження взаємозв'язків складових елементів державно-управлінської діяльності, дослідження досвіду зарубіжних країн. формування визначальних факторів розвитку професійної діяльності державних службовців та органів державної влади. Таким чином, формування концепту системогенезу державно-управлінської діяльності дозволяє систематизувати складові системи державно-управлінської діяльності, виявити їх особливості, встановити взаємозв'язки, розкрити розвиток, підвищувати ефективність державно-управлінської діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті – проаналізувати розвиток кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності з врахуванням досвіду зарубіжних країн. *Об'єктом даного дослідження* є державно-управлінська діяльність. *Предметом дослідження* є виявлення проблем розвитку кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців. Для цього поставлені такі завдання: а) виявити тенденції застосування парадигми системогенезу державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців; б) виявити передумови застосування системогенезного підходу до державно-управлінської діяльності; в) дослідити досвід зарубіжних країн до процесів підготовки державних службовців; г) виявити проблеми формування парадигми системогенезу державно-управлінської діяльності до процесів підготовки державних службовців у гносеологічному аспекті; д) окреслити методологічні проблеми дослідження та можливості застосування окремих методів дослідження до системогенезного підходу державно-управлінської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Здобуття Україною незалежності, докорінна зміна пріоритетів у відносинах між особою та державою, коли людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю (ст. 3 Конституції України) [1], зумовили необхідність систематизації усіх сфер державного управління на основі демократичних принципів функціонування держави та права. Така суттєва зміна цінностей у суспільстві не могла не відобразитися на необхідності розвитку засобів задоволення і забезпечення потреб та інтересів суспільства, держави та людини. І перш за все це вплинуло на необхідність по-новому формувати та розвивати державне управління як комплексне системне утворення, яке на цей час виступає найбільш розповсюдженим та найбільш ефективним засобом реалізації правових норм із задоволення і забезпечення потреб та інтересів суспільства [2; 21; 22].

Досліджуючи питання кадрового забезпечення державного управління слід відмітити, що незалежно від різних підходів щодо питання кадрового забезпечення державного управління стабільність та ефективність державного апарату може бути досягнута шляхом збереження та вдосконалення професійних кадрів, що мають великий досвід роботи в органах державного управління [4; 23; 29]. Протягом тривалого періоду часу у нашій країні виявлялася недооцінка, а інколи й просто негативне ставлення до досвіду розвинутих країн щодо державного устрою та державного управління. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому разі до нього ставились як до пізнавальної інформації. Проблема адаптації кадрового забезпечення державного управління до сучасних умов є дуже актуальною. Необхідність приведення системи управління у відповідність до сучасних світових стандартів змусила політиків виробити програму реформування державної служби з метою її корінної модернізації [5; 31].

Основою системогенезу державно-управлінської діяльності в більшості країнах покладено такі принципи: демократизація державного управління і державної служби; орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом державних служб, виступає споживачем державних послуг; орієнтація на кінцевий результат; рентабельність управління; простота управління. Уряди різних країн запроваджують нові ідеї державного менеджменту, що передбачають широке використання в державно-управлінській діяльності методів роботи, які застосовуються у приватному секторі. Серед таких методів можна виділити наступні: методи стратегічного планування, бригадного характеру роботи в процесі ухвалення рішення, оцінка якості виконання службових обов'язків, зменшення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку службовців від кількості, якості, складності праці. Важливо підкреслити, що незалежно від розбіжностей щодо підходів до кадрового забезпечення державної служби стійкість, стабільність і ефективність державного апарату досягається шляхом збереження й удосконалювання професійних кадрів, що мають значний досвід роботи в органах влади й управління, їхній склад суттєво не змінюється в результаті парламентських виборів чи інших змін у політичній ситуації. Такий порядок забезпечує високий рівень професіоналізму державної служби [6; 24-28].

Серед розвинених країн не вироблено єдиного стандарту визначення приналежності працівника до державних службовців. У зв'язку з цим ускладнюється аналіз кількісного та якісного складу службовців. Зокрема, у США кількість федеральних службовців складає більше трьох мільйонів осіб. Разом зі службовцями штатів вони складають 16 відсотків зайнятого населення. Більша їхня частина – понад 90 відсотків працює у виконавчих органах влади. У Великій Британії урядові службовці складають близько 6 відсотків усіх зайнятих, у Франції – 15 відсотків [7]. У той же час у в США, крім працівників державної влади та управління, до державних службовців відносять працівників у сфері комунального обслуговування і пошти. У Франції до державних службовців відносять осіб, найнятих на роботу на постійній основі державою, місцевими органами влади, а також деякими державними установами. Не вважаються державними службовцями особи, що надійшли за договором у державні установи, які виконують завдання державної служби, але їхня діяльність регламентується приватним правом (органи соціального забезпечення), а також особи, найняті акціонерними товариствами, що відносяться до державного сектору. Ці розбіжності пояснюються різним розумінням поняття «державна служба», яке залежить від концепції державної служби, що існує в кожній країні [28; 31].

Синонімами державної служби в різних країнах є поняття «публічна служба» та «цивільна служба». Однак у США поняття «цивільна служба» вужче, ніж поняття «державна служба». Воно охоплює лише службовців державних установ. До нього не належать виборні посади, що пов'язані з юриспруденцією. Не входять до нього і армійські та флотські посади, посади в поліції тощо. У світі простежується тенденція щодо скорочення управлінського персоналу та переведення окремих категорій службовців з державного до приватного сектору. Відповідно відбувається зменшення кількості рівнів керівництва, спрощення управлінських структур, удосконалювання процедур вироблення й прийняття рішень. Дані кроки спрямовані на найбільш раціональне витрачання грошей платників податків, ці кошти повинні витратитися на дійсно необхідні людям програми і досягати при цьому бажаних цілей. Якість державно-управлінської діяльності за таких умов оцінюється за кінцевим результатом, що призводить до підвищення рівня організації.

Найбільш наочно принципи раціональної організації кадрового забезпечення державного управління закріплені в законодавстві США. Серед таких принципів виділяють наступні: добір і просування кадрів повинні здійснюватися з усіх шарів суспільства, винятково на основі здібностей, знань і умінь кандидатів, у результаті чесної і відкритої конкуренції, що надає усім рівні можливості; повинне забезпечуватися рівне ставлення до всіх претендентів і праведливе, безсторонне ставлення в процесі управління персоналом незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності, з повагою до конфіденційності особистого життя і конституційних прав; рівна оплата за роботу

рівної цінності в поєднанні із заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи, а також із урахуванням національного і місцевого рівня оплати працівників приватного сектору, щоб забезпечити стимули для гарної роботи на державній службі; збереження успішно працюючих службовців, виправлення неякісної роботи, звільнення тих, хто не може або не хоче поліпшувати свою роботу; службовці повинні бути захищені від переслідування за законне розкриття інформації про порушення законів, правил і інструкцій, а також про погане управління, значне марнотратство державних коштів, зловживання владою або виникнення серйозної погрози суспільному благу й безпеці [8; 27; 31].

Цивільна служба в США підрозділяється на конкурсну і виняткову. Назва «конкурсна» означає, що всі призначення на цю службу здійснюються в результаті добору на конкурсних іспитах. Більше 90 відсотків усіх службовців проходять через конкурсну систему. Конкурс вважається найбільш демократичною процедурою, що забезпечує дотримання принципу рівного доступу, а також найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найбільш здатних та придатних до державної служби. Незважаючи на позитивні риси, висловлюється критика процедури конкурсного добору, при цьому зазначається як значна вартість таких процедур, так і фактична перевага осіб, які мали можливість одержати кращу підготовку. На нашу думку, суспільству набагато дорожче обійдеться непрофесіоналізм службовця, тому варто більш широко впроваджувати процедуру конкурсного добору на державні посади й в Україні з відповідними удосконаленнями й пристосуванням до наших умов. Виняткова цивільна служба в США регламентується спеціальними нормативними актами, на неї не поширюються норми загального Закону про цивільну службу. До числа «виняткових» входять службовці Агентства національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартаменту, представництв США в міжнародних організаціях. У зв'язку з їхнім значенням, важливою функцією щодо забезпечення інтересів і безпеки держави добір кандидатів здійснюється на інших принципах, а їхнім службовцям гарантується більш висока платня [9].

Усі кандидати, що відповідають встановленим законом вимогам, можуть претендувати на посаду в американській державній службі. Зазвичай відбирається до п'яти осіб, що мають найбільш високу кваліфікацію, чії кандидатури передаються на розгляд спеціального посадовця, який і виносить рішення, не допускаючи фаворитизму і дискримінації [10; 31].

Для більшості американських посадовців просування службовими сходами здійснюється згідно з принципом системи заслуг – добору найкращих кандидатів на підвищення в посаді на конкурсних іспитах, а також на основі щорічної оцінки їхньої службової діяльності. У даний час у кожному відомстві існує своя градація та критерії оцінок.

Заохочується залучення до розробки критеріїв оцінки самих службовців. Оцінка роботи є підставою для ухвалення рішення про підвищення, зниження, навчання, нагородження, залишення на колишній посаді або зміщення державного службовця.

Керівник установи повинен повідомити службовцеві про критичні зауваження щодо нього й про річну оцінку його праці. Перш, ніж починати які-небудь дії, пов'язані зі зниженням у посаді на підставі поганої роботи службовця, його необхідно попередити в письмовій формі. Якщо після пропозиції щодо зниження в посаді службовець протягом року продемонструє задовільну роботу, то така пропозиція буде відкликана. У кожній установі державної служби США існує свій план просування по службі. У випадку, якщо на визначену посаду недостатньо кандидатів зі своєї установи, здійснюється відкритий конкурс.

Кваліфіковані стандарти для просування розробляються окремо кожним відомством. У цих стандартах визначаються мінімальні вимоги для успішного виконання відповідної роботи. На нашу думку, такий досвід децентралізованого визначення стандартних вимог в окремих відомствах доцільно впроваджувати й у вітчизняному державному апараті, виходячи з його розгалуженості й великої кількості виконуваних функцій.

Законодавство США вимагає застосування дисциплінарних заходів щодо тих керівників, які: дискримінують кого-небудь із претендентів; вимагають від претендентів не передбачених законом матеріалів, що не містять в собі оцінку виконання ними роботи, їх здібностей, схильностей, загальної кваліфікації; використовують офіційну владу для примусу до політичних дій; свідомо обманюють людину або перешкоджають її праву брати участь у конкурсі для надходження на державну службу; вчиняють на службовця вплив, для того щоб той відмовився від участі у конкурсі, з метою погіршити або поліпшити шанси одного з кандидатів; надають будь-яку перевагу, що не передбачена законом, якому-небудь кандидатові на посаду або службовцеві; призначають, просувають по службі родичів; здійснюють або намагаються вчинити кадрові дії як покарання щодо тих службовців, які скористалися своїм правом на апеляцію, відмовилися займатися політичною діяльністю або законним способом розкрили порушення закону, правил і інструкцій, розтрати фондів, зловживання владою або істотну небезпеку суспільному здоров'ю або безпеці; здійснюють або намагаються вчинити дії щодо персоналу, що є порушенням закону, правил і інструкцій щодо принципів системи заслуг [11; 31].

Просування по службі здійснюється по-різному, у залежності від рангу посади, що заміщується. Адміністративні і політичні керівники призначаються міністерством у справах цивільної служби. При міністерстві існує спеціальний відбірковий комітет із призначення керівного складу цивільної служби. Комітет має конфіденційний комп'ютеризований список усього штату вищих адміністраторів, що містить дані про освіту, професію, стаж. Для інших чиновників існує практика щорічних звітів, що складаються на рівні окремих міністерств. Кожен звіт складається чиновником, який знаходиться на одну-дві сходинки вище тих осіб, щодо яких складається звіт. Звіти здаються до Ради з просування по службі відповідного міністерства. Члени цієї

Ради призначаються міністром, який також остаточно вирішує питання про призначення на посаду висунутих чиновників [12; 31].

У США заохочується мобільність персоналу. Таким шляхом здобуваються нові знання і навички, встановлюються знайомства з іншими співробітниками, розширюється світогляд і відкриваються перспективи для кар'єрного росту і розвитку особистості. В американських відомствах діє система регулярної оцінки роботи. При цьому мета і показники, за якими здійснюється така оцінка, визначаються спільно оцінюваною особою та її керівником. Усі кар'єрні чиновники зобов'язані регулярно проходити атестацію. З 1979 року в США існує Служба вищих керівників. Вона покликана забезпечити кадровий резерв як для кар'єрних, так і для політичних призначень, підвищити ділові якості адміністративного персоналу, зменшити проблеми взаємин між кар'єрними службовцями і політичними призначенцями, здійснювати інші координаційні функції щодо управління персоналом. Для вступу до Служби вищих керівників встановлено особливі кваліфікаційні вимоги. Вакансії залишаються відкритими протягом чотирнадцяти днів. У випадку, якщо особа вперше претендує на таку посаду, її кваліфікація й управлінські навички оцінює спеціальна комісія, до якої входять три члени даної служби з різних відомств. Крім конкурсних іспитів існує й альтернативний шлях призначення на посаду в Службі вищих керівників – шляхом участі у навчальних програмах, розроблених у Службі управління персоналом. Однак доступ до навчання також пов'язаний із процедурою відбору. Для нових членів Служби вищих керівників встановлено річний іспитовий термін [13].

Для надання кадровим службам більшої гнучкості крім постійних призначень передбачена також можливість тимчасових і надзвичайних призначень. Тимчасові призначення можливі на термін не більш трьох років у випадках, коли відомству необхідно оперативно прийняти службовця для виконання спеціального проекту або важливої роботи, а звичайна процедура не підходить через її тривалість. Надзвичайні призначення здійснюються на термін до 18 місяців у випадку крайньої необхідності. У США чотирнадцять урядових департаментів, у яких зайнято близько 85-90 відсотків усіх федеральних державних службовців [14]. Департаменти мають загальну структуру, хоча можуть відрізнятися за розмірами й покладеними на них функціями. Кожен департамент очолює секретар, який призначається президентом за схваленням сенату. Заступники секретаря і помічники секретарів також отримують політичне призначення. За даною ознакою державна служба США відрізняється від британської, у якій чиновники, що відповідають за посадою заступника секретаря, є службовцями на постійній основі. Урядові департаменти підрозділяються на бюро, що очолюються частіше професійним чиновником, ніж особою, яка призначена з політичних уподобань. Наприклад, бюро статистики праці є частиною департаменту, і керівник бюро має велику дискреційну владу, хоча повинен діяти у межах діючого законодавства й адміністративної політики. Також слід зазначити, що урядові департаменти підтримують місцеві установи в кожному штаті, і єдина урядова політика превалює на усіх відомчих рівнях. У них існують свої кадрові підрозділи, що ведуть відбір, оцінку і прийом службовців.

У Франції поняття «державна служба» у широкому значенні означає «здійснення агентами професійної діяльності на службі у держави, територіального колективу, публічного закладу і в цілому будь-якої адміністрації». У вузькому значенні поняття «функціонер» виключає категорії військових, суддів і стосується лише тих службовців, які зайняті на постійній службі в органах державного управління і включені до штату. Тимчасові службовці не розглядаються як «функціонери» [8; 31].

Для Франції характерними є ознаки самоуправління в діяльності органів з управління державною службою, що допускає активну участь у ній профспілкових активістів, рядових співробітників. З цією метою створена мережа напівдержавних, напівгромадських органів, наприклад, Генеральна рада, Територіальна рада, Паритетний адміністративний комітет для узгодження прийнятих актів щодо державної служби з інтересами державних службовців, обговорення альтернативних проектів щодо державної служби тощо. На відміну від США, де переважає концепція спеціалізації службовця в державному апараті, у Франції превалює концепція про необхідність широкої підготовки для виконання як адміністративних, так і технічних функцій.

Французька державна служба прагне підбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати досить різні завдання. У Франції державні службовці розподіляються на: функціонерів та службовців, які призначені на постійну посаду і введені у штат з наданням чину та підпорядковуються Статуту; не функціонерів, які набираються за контрактом і не включаються в штат. Серед них – помічники, сезонні робітники, службовці з погодинною оплатою та ін. [15].

Досить цікавим з наукової точки зору є порядок проведення конкурсу на заміщення посад державних службовців, який визначається як спосіб розподілу обмеженого числа державних посад за допомогою іспитів, що дозволяють незалежному колегіальному органу (журі) класифікувати конкурсантів за їхніми заслугами для наступного призначення на посаду [16].

У Франції існують три типи конкурсів: 1) «зовнішній», призначений лише для кандидатів, що вступають на державну службу; 2) «внутрішній» – для просування службовців, що вже мають певний стаж; 3) «відкритий» – для всіх бажаючих, які відповідають стандартним вимогам. Конкурс відкривається постановою відповідного міністра або іншої уповноваженої особи. У ньому визначається його тип. Конкурсна комісія підбирається з числа найбільш компетентних фахівців, відомих своєю неупередженістю. Ця комісія є цілком незалежною від адміністрації. Як правило, конкурс включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може відбуватися у найрізноманітніших формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці визначеного досьє. На усному іспиті

оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню [17].

За результатами іспитів журі складає список придатних кандидатів, ранжируючи їх відповідно до отриманих оцінок. Журі має право взагалі не схвалити жодного кандидата або надати їх менше, ніж число вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право одержання відповідної посади. Саме призначення здійснюється органом або особою, що оголосила конкурс. Організатор конкурсу повинен враховувати рекомендації журі: дотримуватися наданого журі списку, а також встановлення ним ранжируванням кандидатів, але може й взагалі відмовитися від призначення когось-небудь на посаду. Адміністративний суд контролює законність конкурсів та здійснених на їх підставах призначень. Будь-який учасник конкурсу має право оскаржити його результати або здійснене за їх результатами призначення. Якщо скарга визнана обґрунтованою, то підсумки конкурсу анулюються, і він проводиться повторно.

Конкурс є лише одним із засобів добору і просування чиновників. Законом допускаються й інші процедури – використання списків придатності, професійні іспити або в деяких випадках за довільним вибором. Відповідно до загального статусу просування чиновників у Франції включає просування по сходах і підвищення в чині. Просування по сходах виражається в збільшенні платні залежно від стажу роботи чиновника й отриманих ним оцінок. Підвищення в чині може здійснюватися двома шляхами. По-перше, шляхом внесення чиновників до щорічного списку підвищення, що складається після одержання рішення адміністративної паритетної комісії на підставі отриманих чиновником щорічних оцінок з урахуванням вислуги років. По-друге, на основі професійного добору, проведеного за допомогою спеціального іспиту.

Таким чином, обґрунтованим є висновок І. Василенко про те, що одним з основних елементів кар'єри державного службовця у Франції є «гарантія повільного, але правильного просування за вислугою років або за старшинством перебування в даній установі. Цей принцип майже цілком виключений у США, де немає автоматичного просування по службових сходах» [8]. На нашу думку, це є ще однією перевагою американської кадрової системи. Французька система державної служби є переважно кар'єрною. У ній працівник, призначений на державну службу, проводить усе своє професійне життя в організації з визначеною ієрархією. Організація забезпечує відомий автоматизм його просування по службових сходах. Представляється, що така система забезпечує соціальну стабільність державним службовцям, їх зацікавленість у перебуванні на державній службі, однак приводить до небажання виявляти ініціативу і творчий підхід у роботі. У Франції система підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів містить у собі ряд елементів. В університетах, юридичних і політичних інститутах готують потенційних вищих державних службовців. Вони отримують фундаментальну теоретичну підготовку і потім використовуються на керівній роботі в органах державного управління, попередньо пройшовши ряд сходинок службової діяльності.

Підготовка та перепідготовка кадрів здійснюється спеціалізованими інститутами: Національною школою, відомчими адміністративними інститутами. Причому важливо підкреслити, що підготовка і підвищення кваліфікації державних службовців орієнтована на потреби конкретних органів влади й відомств. Підготовка без відриву від виробництва являє собою традиційний вид навчання, під час якого відбувається обмін досвідом, вивчення передових прийомів праці, удосконалювання пізнань і набуття навичок безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків. Підготовка шляхом стажування здійснюється під час практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Метою такої форми навчання є підготовка стажиста до виконання своїх майбутніх функцій. Слід зазначити, що стажування можуть періодично проходити й досвідчені державні службовці перед вступом на нову посаду.

Підготовка може здійснюватися й у формі навчальної відпустки. Така відпустка оплачується адміністрацією і може бути надана на вимогу працівника державного апарату на строк, що не перевищує в цілому трьох років за весь період його перебування на службі. Навчальна відпустка використовується для набуття навичок управління персоналом, більш фундаментального вивчення теорії менеджменту, політології, економіки, права, нових управлінських технологій та інших дисциплін. Перевагою даного виду навчання є його практична спрямованість.

Англійська система просування по службі відрізняється жорсткістю на всіх рівнях. Можливості переходу з одного міністерства до іншого дуже обмежені. Велике значення традиційно надається старшинству чиновників у міністерській ієрархії. Система добору, підготовки і просування по службі у Великій Британії організована таким чином, щоб сприяти створенню типу професійного керівника, адміністратора широкого профілю. Політичні керівники міністерств особливо цінують подібних професійних керівників, або дженералістів за британською термінологією, які перетворюють думки експертів у пропозиції і проекти, зрозумілі іншим державним службовцям і суспільству. Також перевагою використання дженералістів у державному управлінні є те, що вони спрощують вирішення завдань загальної координації, завдяки своїй нейтральності та досвіду роботи можуть допомагати у віднайденні балансу між різними інтересами.

Відомий англійський політолог Д. Стол особливо акцентує увагу на тому, що дженералісти можуть узагальнити досвід роботи всього державного механізму, лише припинивши виконувати експертні функції у конкретних сферах діяльності [18]. Однак в останні десятиліття у Великій Британії збільшується кількість прихильників посилення ролі фахівців у державному управлінні за зразком американської моделі. Прихильники спеціалізації адміністраторів вважають, що сучасна система державного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються з постійно зростаючим обсягом завдань і велика частка часу експертів

витрачається на те, щоб викласти для них проблему, що склалася, в простій й доступній формі. Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент на вдосконаленні всієї системи управління в цілому йде на шкоду конкретним напрямкам і цільовим завданням. Тому знижується ефективність усієї системи адміністративно-державного управління. У Великій Британії набір на кадрову цивільну службу входить до компетенції Комісії зі справ цивільної служби. Уведено письмовий іспит загального типу як головну умову вступу на державну службу. Іспит заснований на програмах провідних університетів – Оксфорду і Кембриджу, що на практиці приводить до того, що саме ці університети здійснюють підготовку великої частини кандидатів на керівні посади.

У Німеччині призначення федеральних державних службовців на посаду здійснюється Федеральним президентом або іншими уповноваженими інстанціями. Претендент вважається призначеним на посаду після вручення йому грамоти про призначення, що містить у собі такі реквізити: вид службових відносин – «довічно», «на іспитовий термін», «у якості почесного службовця» або «на час» із указівкою терміну призначення; у випадку зміни характеру службових відносин – визначення нового статусу; при наданні посади – її назва. Якщо така грамота не має встановлених законодавством реквізитів і форми, призначення вважається недійсним.

Іспитовий термін при надходженні на німецьку державну службу не може перевищувати п'яти років. Призначення на державну службу здійснюється лише після успішного проходження іспитового терміну і досягнення 27-літнього віку. Особа, що претендує на посаду чиновника, повинна гарантувати свою готовність захищати конституційний порядок, приносить клятву дотримуватися Основного закону й усіх діючих у Федеративній Республіці Німеччині законів, сумлінно виконувати службові обов'язки. Крім цього, майбутній чиновник повинен володіти необхідною професійною підготовкою. Вид і специфіка такої підготовки встановлюється відповідно до рівня службової ієрархії.

Німецьке законодавство передбачає 16 груп чиновників: А1-А5 – низькі чини (допоміжно-технічні); А6-А9 – середні чини (урядові секретарі, обер-секретарі, гаупт-секретарі); А10-А13 – вищі чини першого ступеня; А14-А16 – вищі чини другого ступеня (вищі урядові радники). Для допуску до проходження служби нижнього рівня (А1-А5) необхідне таке: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи або визнаний рівноцінним рівень освіти, а також підготовча практика з майбутньої спеціалізації. Для середнього рівня (А6-А9) потрібно щонайменше таке: закінчення реального училища, підготовча практика протягом одного року, складання іспиту. Значно більш високі вимоги пред'являються до більш високого рівня службовців (А10-А16). До служби на вищому рівні першого ступеня (А10-А13) допускаються особи, які успішно закінчили середню школу, пройшли спеціальну підготовку протягом трьох років та склали іспит за вимогами цього рівня. Нарешті, до служби на вищому рівні другого ступеня допускаються особи з вищою освітою, які склали перший державний іспит, пройшли підготовчу службу протягом двох років та склали другий іспит.

Серед сфер, з яких рекрутується персонал чиновників, історично пріоритет має юстиція, за нею – економіка і соціальні науки. Традиційно професія юриста в Німеччині надавала найкращі можливості для вступу на державну службу. Незважаючи на масовий приплив на службу в державний апарат фахівців різного профілю, юристи дотепер перебувають на провідних посадах в системі міністерств. Такий підхід пов'язаний з розумінням держави як творця й охоронця законів, а службовці з юридичною освітою найкраще підходять для цієї ролі. Принципово важливо підкреслити, що оплата діяльності державних службовців за німецьким законодавством повинна забезпечувати їм можливість цілком присвятити себе своїй професії. Лише фінансово забезпечений службовець може справедливо і законно виконувати покладені на нього обов'язки. Усі питання щодо оплати врегульовано на єдиній правовій основі, причому дані правові норми дійсні для Федерації, земель, муніципалітетів, муніципальних об'єднань, органів, установ і фондів, що є суб'єктами публічного права. Особливості, характерні для окремих земель, можуть враховуватися лише у випадках, що допускаються законом [4; 31].

У законодавчому порядку регулюються також питання поведінки з особовими справами державних службовців. Службовець має право на допуск до своєї особової справи. Йому повинно повідомлятися про всі скарги на нього і негативні висновки щодо його діяльності до внесення їх в особову справу. Його думка з таких підстав повинна вноситися до особової справи.

Державний службовець у Німеччині зобов'язаний у зв'язку з службовою необхідністю виконувати понаднормову роботу. Якщо понаднормова робота перевищує п'ять годин на місяць, він одержує додатковий вихідний. Державні службовці не мають права займатися будь-якою підприємницькою діяльністю особисто або через довірених осіб, брати участь у діяльності правління, наглядових рад або в іншому органі або комерційній організації будь-якої іншої правової форми. Державному службовцю для будь-якої іншої роботи крім основної необхідно отримати попередній дозвіл вищої службової інстанції. Дозволу не потрібно лише для прийняття опікунства, догляду за хворим або немічним, обов'язків щодо виконання заповіту, здійснення творчої роботи, розпорядження власним майном, діяльності, пов'язаної з навчанням і дослідженнями в наукових інститутах і установах. Державні службовці мають право на надання відпустки зі збереженням оплати для участі у виборах і референдумах, для боротьби за місце в парламенті, а також для виконання почесних обов'язків, що передбачені законом. Система просування по службі детально регламентована законодавством. Вона заснована на двох принципах: підвищення кваліфікації (що підтверджується або спеціальною перевіркою і відповідною оцінкою, або складанням спеціального іспиту) і принципу поступового просування (почергове проходження

сходинок). Виключення з двох правил допускаються лише за спеціальним дозволом Федеральної комісії з кадрів [19].

У кожній з посадових груп просування по службі включає встановлену підготовку й іспитовий термін. Їхнє зменшення може відбутися, якщо службова діяльність оцінюється як «дуже добра». Якщо держава в особі начальника не виконає своїх зобов'язань щодо просування по службі, оплати або інших напрямків, чиновник має право вимагати відшкодування збитків.

Службовець може бути переведений по службі в межах сфери службових повноважень свого роботодавця за своєю заявою або у випадку службової необхідності. Переведення на посаду до іншого відомства без згоди державного службовця допускається лише в тому випадку, якщо там такі ж умови проходження служби і рівнозначний попередньому основний оклад. Переведення державного службовця до підпорядкування іншого роботодавця допускається лише за згодою службовця.

Досить цікавим вбачається досвід організації державної служби в Китаї. У 1993 році в КНР було прийняте Положення про державних службовців, що включає такі глави: загальні положення; права й обов'язки; категорії посад; наймання; оцінка роботи; компенсації; дисципліна; службове просування і зниження в посаді; призначення і звільнення; підготовка; заміни; механізми запобігання недоліків і конфліктів; платня, страхівка; відставка і звільнення; вихід на пенсію; скарги й апеляції; управління та контроль над персоналом [20]. З одного боку, у китайській кадровій службі проголошені принципи відкритості, рівності, конкуренції і добору під час прийому кадрів на основі іспитів [31].

З іншого – професіоналізм службовця повинен поєднуватися з його політичною свідомістю і відданістю комуністичним ідеям. Стаття 16 Положення передбачає такий порядок зарахування на державну службу: спочатку публікується повідомлення про набір на вакантні посади; здійснюється перевірка компетентності претендентів; проводиться відкритий іспит; здійснюється перевірка політичних, ідеологічних і моральних якостей, здатність до роботи; за результатами іспитів і перевірки готуються списки претендентів осіб для зарахування до відповідних підрозділів. Вперше зараховані на роботу державні службовці проходять іспитовий термін протягом одного року. Після закінчення іспитового терміну особи, які відповідають усім вимогам, офіційно призначаються на посади.

Державні службовці, зараховані на службу в робочі органи народних урядів провінційного рівня і вище, повинні мати не менше двох років досвіду роботи на нижчих посадах. Вважаємо за доцільне ввести подібні обмеження й в Україні, щоб вищі державні службовці чітко розуміли життя і проблеми більшості суспільства. Серед найважливіших обов'язків китайського службовця можна відзначити такі: дотримання Конституції і законів; виконання служби відповідно до законів, підзаконних актів та політики держави; підтримування тісних зв'язків з народом, прислухання до думки народу, сприймання контролю з боку громадянськості, усіяке служіння інтересам народу; захист безпеки, честі та інтересів держави; збереження державної і службової таємниці, справедливості, чесності і безкорисливості, самовіддане служіння суспільству.

Державні службовці в Китайській Народній Республіці наділені повноваженнями, необхідними для виконання службових обов'язків. Вони не можуть бути зміщені з посади, знижені в посаді, відправлені у відставку або піддані адміністративним стягненням за відсутності підстав, передбачених законом, і недотриманні встановленої процедури. Держслужбовці отримують винагороду за працю, користуються страховим забезпеченням і страховими виплатами. Законодавчо закріплене право державних службовців вільно обговорювати діяльність адміністративних органів і їхніх керівників, висловлювати критичні зауваження і вносити пропозиції щодо її поліпшення.

Становить теоретико-практичний інтерес інститут ротації державних службовців у Китаї. Ротація охоплює переведення на інші посади, переміщення за посадою, призначення на заміну посади і відрядження для загартування. У ст. 56 Положення передбачається, що державні адміністративні органи всіх рівнів повинні мати певну кількість вакантних місць для прийняття службовців за переведенням, переміщенням, призначенням на заміну посади [30; 31].

Якщо поняття «переведення на інші посади» і «переміщення за посадою» відомі й у вітчизняній юриспруденції, то інші поняття в ній відсутні. Призначення на заміну посади означає планомірне заміщення керівних посад і низку інших у деяких сферах діяльності. Відрядження для загартування означає планомірний відбір службовців, що перебувають на своїх посадах, для направлення їх на визначений час у низові установи або підприємства чи практичні організації. В умовах європейської інтеграції накопичено цікавий досвід правового регулювання і координації державних служб країн, що входять до СНД, створення наднаціональних органів, взаємодії службовців у межах загальноєвропейських політичних інститутів різних держав. Системогнез як розвиток державно-управлінської діяльності в нашій країні багато в чому спрямований на досягнення тих самих цілей, що і модернізація державного управління за кордоном: підвищення ефективності діяльності, раціональності в побудові управлінських структур, простоти в управлінні, демократизації, досягненні високих кінцевих результатів [30; 31].

Запозичуючи елементи закордонної організації кадрового забезпечення, варто враховувати низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрового забезпечення в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином в нашій роботі проаналізовано розвиток кадрового потенціалу публічного управління у системогенезі державно-управлінської діяльності: досвід зарубіжних країн. Зокрема основою системогенезу державно-управлінської діяльності в більшості країнах визначено такі принципи як: демократизація державного управління і державної служби; орієнтація на пересічного громадянина, який, будучи клієнтом публічних служб, виступає споживачем публічних послуг; орієнтація на кінцевий результат; рентабельність управління; простота управління. Системогенез як розвиток державно-управлінської діяльності в нашій країні багато в чому спрямований на досягнення тих самих цілей, що і модернізація державного управління за кордоном: підвищення ефективності діяльності, раціональності в побудові управлінських структур, простоти в управлінні, демократизації, досягненні високих кінцевих результатів.

Запозичуючи елементи закордонної організації кадрового забезпечення, враховано низку положень. По-перше, спочатку повинна бути проведена розробка програми впровадження з урахуванням вітчизняної специфіки. По-друге, повинне здійснюватися правове, фінансове й організаційне забезпечення здійснюваних новацій. По-третє, доцільно апробувати різні моделі організації кадрового забезпечення в якості експерименту, поступово. Нарешті, варто розробити механізм контролю за ходом впровадження і його результатів.

З огляду на викладене визначено підхід, за яким системогенез державно-управлінської діяльності зорієнтований відповідно на індивідуалізм, оскільки формує індивідуалістичну культуру, та колективізм, оскільки формує колективістську культуру. За цих умов значною мірою актуалізується питання психологічної готовності службовця до професійної діяльності в умовах євроінтеграції, що проявляється в системі його ціннісних орієнтацій і мотивації, цілях життєдіяльності, переконаннях і направленості особистості. Тому соціально-психологічна активність службовців обумовлено як внутрішніми (власне професійно-особистісні потреби, мотиви й інтереси), так і зовнішніми (вимоги суспільства, імперативи системи державного управління, політичний курс на європейську інтеграцію) факторами, які чинять вплив на системогенез державно-управлінської діяльності.

Список літератури.

1. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30. – Ст. 141.
2. Акімов, О.О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О.О. Акімов // *Публічне урядування* : збірник. – № 1 (6) – березень 2017. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2017. — 230 с. с. 16-29.
3. Акімов О.О. Кадрові процеси у державному управлінні / О.О. Акімов // Теорія і практика державної служби : матеріали науково-практичної конференції (11 листопада, м. Дніпро). – Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. – С. 99-101.
4. Акімов О.О. Кадрове забезпечення державного управління: досвід зарубіжних країн / О.О. Акімов, І. П. Рибак // *Стратегія і тактика державного управління* : зб. наук. праць. - Рівне : НУВГП, 2014. – Вип. 1. - С. 137-145.
5. Акімов, О.О. Аналіз професійної діяльності державних службовців зарубіжних країн: аспекти управління персоналом / О.О. Акімов // *Публічне урядування* : збірник. – № 1 (6) – березень 2017. – Київ : ДП “Видавничий дім “Персонал”, 2017. – 230 с. с. 16-29.
6. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: Монографія. – Х.: Вид-во Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, 2010. – 330 с.
7. Государственная служба. Общие проблемы. Зарубежный опыт. – Вып. 1. – М., 1994. – 144 с.
8. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. – М.: Логос, 1998. – 200 с.
9. Тарасова Н.И. Государственные работники США. – М., 1992. – 240 с.
10. Стрижов С. Повышение квалификации управленческих кадров: опыт США // *Российский экономический журнал*. – 1992. – № 7. – С. 65-67.
11. Организация управления и требования к гражданской службе в США // *Вестник государственной службы*. – 1992. – Август. – С. 61-66.
12. Силин А. Кадровые службы и методы оценки работников (зарубежный опыт) // *Человек и труд*. – 1992. – № 2. – С. 46-57.
13. Лобанов В.В. Служба высших руководителей в США // *Государство и право*. – 1996. – № 6. – С. 131-139.
14. An Outline of American Government // Ed. by n.Glick. USIA. – 1990. – P. 47.
15. Les fonctions publiques de l'Europe des Douze. *Revue française d'administration publique*. – 1990. – № 55. – 507 p.
16. Stul DR. Britain // *Government and Administration in Western Europe*. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.
17. Stul DR. Britain // *Government and Administration in Western Europe*. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.
18. Stul DR. Britain // *Government and Administration in Western Europe*. – Oxford. – 1979. – P. 48-49.
19. Государственная служба ФРГ // *Государственная служба основных капиталистических стран*. – М.: Наука, 1977. – С. 256-265.

20. Giobin Zhu. Reform or reorganization: constructing and implementing the new Chinese civil service // *International Review of Administrative Sciences*. –1995. – Vol.61. – № 1.
21. Акімов О.О. Формування психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / О.О. Акімов. – Дніпр., 2013. – 20 с.
22. Акімов О.О. Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців / О.О. Акімов // *Державне управління та місцеве самоврядування*. - 2014. - Вип. 2. - С. 223-236.
23. Акімов О.О. Професійна підготовка державних службовців в умовах євроінтеграції як науково-практична проблема: стан дослідження психологічної готовності в системах „людина-людина” / О.О. Акімов // *Зб. наук. пр. ДонДУУ. – Донецьк : ДонДУУ, 2009. – № 2 (48). – С. 205–211. – (Серія “Державне управління”)*.
24. Krynychna I. Impact of external and internal factors on formation of psychological preparedness for own activity of public servants / Irina Krynychna, Olexander Akimov // *European philosophical and historical discourse*. – 2016. - Volume 2, Issue 1. - PP. 107-112.
25. Акімов О.О. Психологічні аспекти проявів корупції в державному управлінні / О.О. Акімов // *Державне управління: теорія та практика*. – 2014. – № 1. – С. 181–188.
26. Акімов О.О. Механізми реалізації державної євроінтеграційної політики України / О.О. Акімов // *Публічне урядування*. - 2015. - № 1. - С. 9-22.
27. Акімов О.О. Становлення професійної державної служби в Україні: правові принципи / О.О. Акімов // *Публічне адміністрування: теорія та практика*. - 2015. - Вип. 1(13). Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_1_15
28. Акімов О. Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами / О. Акімов // *Державне управління та місцеве самоврядування*. - 2016. - Вип. 3. - С. 106-113.
29. Акімов О.О. Особливості формування професійних компетентностей державного службовця в контексті євроінтеграції України / О.О. Акімов // *Державне управління та місцеве самоврядування*. - 2015. - Вип. 1(24). - С. 207-217.
30. Акімов О.О. Професійні компетенції державних службовців як чинник модернізації вищої освіти / О.О. Акімов // *Публічне урядування*. – 2016. – № 1. – С. 189-199.
31. Клименко І.В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців: монографія / І.В. Клименко, О.О. Акімов, Е.А. Афонін. – Київ: Центр учбової літератури, 2016. – 176 с.

References.

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine “The Constitution of Ukraine” available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?lang=en> (Accessed 2 Dec 2018).
2. Akimov, O.O. (2017), “Analysis of professional activity of civil servants of foreign countries: aspects of personnel management”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 1, pp.16-29.
3. Akimov, O.O. (2016), “Personnel Processes in Public Administration” *Teoriia i praktyka derzhavnoi sluzhby: Zbirka dopovidej na Mizhnarodnij ekonomichnij konferentsii* [Theory and practice of civil service: Conference Proceedings of the International Economic Conference], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine, 11 nov, pp. 99-101.
4. Akimov, O.O. and Rybak, I.P. (2014), “Personnel support of public administration: experience of foreign countries”, *Stratehii i taktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1, pp. 137-145.
5. Akimov, O.O. (2017), “Analysis of professional activity of civil servants of foreign countries: aspects of personnel management”, *Publichne uriaduvannia*, vol. 1 (6), pp. 16-29.
6. Kaganowska, T.E. (2010), *Kadrove zabezpechennia derzhavnoho upravlinnia v Ukaraini* [Public administration staff in Ukraine], Vyd-vo Kharkivskiy natsionalnyi universytet imeni V.N. Karazina, Kharkiv, Ukraine.
7. Luch (1994), *Gosudarstvennaja sluzhba. Obshhie problemy. Zarubezhnyj opyt* [Public service. Common problems. Foreign experience.], Luc, Moscow, Russia.
8. Vasilenko, I.A. (1998), *Administrativno-gosudarstvennoe upravlenie v stranah Zapada: SShA, Velikobr-ja, Francija, Germanija* [Administrative and public administration in Western countries: USA, Great Britain, France, Germany], Logos, Moscow, Russia.
9. Tarasova, N.I. (1992), *Gosudarstvennye rabotniki SShA* [US government workers], Moscow, Russia.
10. Strizhov, S. (1992), “Advanced training of managerial personnel: US experience”, *Rossijskij jekonomicheskij zhurnal*, vol.7, pp. 65-67.
11. *Vestnik gosudarstvennoj sluzhby* (1992), “Organization of management and requirements for civil service in the United States”, *Vestnik gosudarstvennoj sluzhby*, pp. 61-66.
12. Silin, A. (1992), “Personnel services and methods for evaluating workers (foreign experience)”, *Chelovek i trud*, vol.2, pp. 46-57.
13. Lobanov, V.V. (1996), “Top Executive Service in the USA”, *Gosudarstvo i pravo*, vol. 6, pp. 131-139.
14. Giick, N. (1990), *An Outline of American Government*, USIA, USA.
15. *Revue francaise d’administration publique* (1990), “Les fonctions publiques de l’Europe des Douze”, *Revue francaise d’administration publique*, vol. 55.
16. Stul, D.R. (1979), “Britain” *Government and Administration in Western Europe*, Oxford, UK, pp. 48-49.
17. Stul, D.R. (1979), “Britain” *Government and Administration in Western Europe*, Oxford, UK, pp. 48-49.

18. Stul, D.R. (1979), "Britain" Government and Administration in Western Europe, Oxford, UK, pp. 48-49.
19. *Gosudarstvennaja sluzhba osnovnyh kapitalisticheskikh stran* (1977), "The public service of Germany", *Gosudarstvennaja sluzhba osnovnyh kapitalisticheskikh stran*, pp. 256-265.
20. Giobin, Zhu. (1995), "Reform or reorganization: constructing and implementing the new Chinese civil service", *International Review of Administrative Sciences*, Vol.61, no. 1.
21. Akimov, O.O. (2013), "Formation of psychological readiness of civil servants for professional activity in the conditions of European integration of Ukraine", Ph.D. Thesis, Public Administration, DRIDU NADU, Dnipropetriv'sk, Ukraine.
22. Akimov, O.O. (2014), "Legal basis for the development of professional education of public servants", *Public administration and local self-government*. vol. 2, pp. 223-236.
23. Akimov, O.O. (2009), "Vocational training of civil servants in the context of European integration as a scientific and practical problem: the state of the study of psychological readiness in systems "person-person", *Zb. nauk. pr. DonDUU (Series "Public Administration")*, vol. 2 (48), pp. 205-211.
24. Krynychna, I. And Akimov, O. (2016), "Impact of external and internal factors on formation of psychological preparedness for own activity of public servants", *European philosophical and historical discourse*, vol. 2, no. 1, pp. 107-112.
25. Akimov, O.O. (2014), "Psychological aspects of corruption in public administration", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, [Online], vol. 1, pp. 181-188, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_23 (Accessed 2 Dec 2018).
26. Akimov, O.O. (2015), "Mechanisms for implementing the state Euro-integration policy of Ukraine", *Public administration*, vol. 1, pp. 9-22.
27. Akimov, O.O. (2015), "Formation of professional civil service in Ukraine: legal principles", *Public administration: theory and practice*. vol. 1(13), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_1_15 (Accessed 2 Dec 2018).
28. Akimov, O.O. (2016), "Professional activity of civil servants and officials of local self-government: psychological aspects of personnel management", *Public administration and local self-government*, vol. 3, pp. 106-113.
29. Akimov, O.O. (2015), "Features of the formation of professional competencies of a civil servant in the context of European integration of Ukraine", *Public administration and local self-government*, vol. 1 (24), pp. 207-217.
30. Akimov, O.O. (2016), "Professional competencies of public servants the factor of modernization of education", *Public administration*, vol. 1, pp. 189-199.
31. Klymenko, I.V. Akimov, O.O. and Afonin, E.A. (2016), *Suchasni modeli kompetencij derzhavnykh sluzhbovtiv* [Modern models of civil servants' competences], Centr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018 р.