

[https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-18\(47\)-251-274](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2021-18(47)-251-274)

УДК 35.08:35.075

Студенецька Альона Олексіївна,

аспірант кафедри публічної політики

Навчально-наукового інституту публічного управління

та державної служби Київського національного університету

імені Тараса Шевченка.

Київ, Україна.



<https://orcid.org/0000-0001-5118-9040>

studenetska@meta.ua

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ (НА ПРИКЛАДІ, ФРАНЦІЇ, ПОЛЬЩІ, ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ)

Анотація. Статтю присвячено аналізу систем управління державною службою в зарубіжних країнах, зокрема у Франції, Польщі, Великої Британії та порівнянню відповідних систем з системою управління державною службою в Україні. Дослідження зарубіжного досвіду організації та функціонування елементів управління державною службою в окремих країнах романо-германської (Франція, Польща, Україна), а також англо-саксонської (Велика Британія) правових систем, дозволить скласти більш повне уявлення про вплив відповідних систем на проходження державними службовцями державної служби. Проаналізувавши системи управління державною службою країн Європейського Союзу, зокрема Франції, Польщі, а також Великої Британії, яка до 2021 року була членом ЄС, можна дійти висновку, що в Законі, який був прийнятий Верховною Радою України в 2015 році частково знайшли відображення польський та французький варіанти системи органів, що наділені функціями управління в сфері державної служби, а також британський – в частині запровадження посад державних секретарів у міністерствах. Водночас слід зазначити, що вітчизняна система управління державною службою, має і свої унікальні характерні риси. Також необхідно звернути увагу на те, що в профільному законодавчому акті України, на відміну від актів названих країн, чітко визначено відповідну систему та в більшості своїй чітко окреслені повноваження її елементів. Якщо вести мову про модель публічної (державної служби) в Україні, то необхідно зазначити, що до 2016 року (набрання чинності Законом) Україні була притаманна посадова модель публічної служби, а з 2016 року – кар'єрно-посадова. В

першу чергу відповідна трансформація і відбулася завдяки використанню досвіду країн – членів Європейського Союзу.

Ключові слова: система управління державною службою в зарубіжних країнах; система управління державною службою в Україні; державна служба в країнах Європейського Союзу; моделі публічної служби в Україні; використання зарубіжного досвіду у процесі формування системи державної служби в Україні.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Аналіз систем управління державною службою в зарубіжних країнах знайшов втілення як у змісті першого в незалежній Україні Закону «Про державну службу» [1], так і двох наступних [2], [3]. Водночас, як організація цієї системи так і її функціонування не залишаються сталими. Так, одним з напрямів реформування державного управління України на період до 2021 року, Кабінет Міністрів України визначав модернізацію управління людськими ресурсами, зокрема через посилення інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС), утворення структурних підрозділів з управління персоналом або введення посади спеціаліста з питань персоналу в міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади з метою розвитку сучасного управління людськими ресурсами з координацією діяльності НАДС та створення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі [4]. Нова Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки дещо змінює акценти щодо удосконалення функціонування системи управління державною службою [5]. Серед них оновлення на нових засадах складу Комісії з питань вищого корпусу державної служби та конкурсних комісій, утворених суб'єктом призначення у державному органі, створення сучасних, ефективних і дієвих служб управління персоналом завдяки використанню ними сучасних методів та інструментів управління персоналом.

Відповідно, ґрунтовне дослідження зарубіжного досвіду організації та функціонування управління державною службою в окремих країнах романо-германської та англосаксонської правових систем, дозволить скласти більш повне уявлення про вплив цієї системи на проходження державними службовцями державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових досліджень, присвячених питанню зарубіжного досвіду організації та функціонування системи управління державною службою, слід виокремити праці І. Паламарчук, в яких здійснено аналіз специфіки управління персоналом

державної служби в країнах – членах Європейського Союзу [6]. Можливість застосування зарубіжного досвіду для удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби України обґрунтував І. Драган [7].

Слід також виокремити таких дослідників як Р. Сивий [8], О. Руденко [9], Л. Прокопенко та І. Шабатіна [10], Л. Пустовойт [11], С. Семененко [12], О. Ласійчук [13], І. Сікорська [14], О. Пархоменко-Куцевіл [15], Т. Соколова [16], Є. Гребоножко [17], А. Сміян [18], М. Орлів [19], П. Крайнік у співавторстві з Ю. Ковбасюком та С. Загороднюком [20], М. Бахуринський [21] та інших, які у своїх працях зверталися до аналізу інституту державної служби чи його окремих елементів у країнах Європейського Союзу.

Однак, наведені дослідження не вичерпують всіх аспектів організації та функціонування системи управління державною службою у зарубіжних країнах. І, перш за все, серед них відсутні наукові розвідки в контексті врахування у процесі реформування державного управління в Україні, зарубіжного досвіду організації та функціонування цієї системи.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Метою статті є теоретичне осмислення організації та функціонування системи управління державною службою в таких країнах як Франція, Польща та Велика Британія, а також здійснення порівняння досвіду цих країн з подальшим реформуванням системи управління державною службою в Україні.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: проаналізувати законодавство з питань державної служби Франції, Польщі та Великої Британії; на підставі проведеного аналізу визначити державні органи, які утворюють систему управління державною службою у відповідних країнах; провести порівняльний аналіз відповідних систем з системою управління державною службою в Україні.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Система управління державною службою є системою відповідних організаційних інституцій (органів публічного управління, їх структурних підрозділів чи уповноважених посадових осіб) та відповідних організаційних відносин між ними. На нашу думку, вона є відображенням як базових моделей державної служби, що реалізуються у відповідній країні, – кар'єрної, посадової, змішаної так і їх сучасних видозмін.

На думку Л. Прокопенка та І. Шабатіної, хоч жодна з країн Європейського Союзу не впроваджує модель в її чистому вигляді, однак

більшість з них і власне Європейський Союз побудували свою публічну службу за принципом кар'єрної моделі [10]. Намагання України, з прийняттям Закону, вибудувувати саме цю модель державної служби, і обумовлюють доцільність звертання, перш за все до досвіду систем управління нею, у таких країнах як Франція та Польща.

Виокремлення, в системі державної служби Франції, чиновників, кількість яких нараховує 2,47 млн агентів або 44% від всіх державних службовців [22] обумовлено законами «Про права та обов'язки державних службовців» від 13 липня 1983 року № 83-634 [23] та «Про статутні положення, що стосуються державної служби держави» від 11 січня 1984 року № 84-16 [24].

Ведучи мову про систему управління державної служби Франції, слід звернути увагу на те, що за Конституцією Французької Республіки політику нації проводить Уряд (ст.20) [25]. З цього можна дійти висновку, що державна політика, в тому числі у сфері державної служби, належить до повноважень Уряду Франції. Прем'єр-міністр Франції керує діяльністю Уряду, який може делегувати деякі з своїх повноважень міністрам (стаття 21 Конституції Франції) [25]. Хоч це і не вбачається безпосередньо з конституційних положень, однак, як зазначає С. Карпенко, «...відповідно до конституційних засад саме Прем'єр-міністр безпосередньо відповідає за всю роботу державної служби, у межах своїх повноважень готує і видає підзаконні акти, особливі положення про державну службу для окремих міністерств, координує діяльність міністерств в інтересах державної служби, бере участь у призначенні вищих посадових осіб» [26].

Наступним елементом системи управління державною службою у Франції є Міністерство трансформацій та державної служби (Le Ministère de la transformation et de la fonction publiques) [27], діяльність якого в останні три роки щодо державної служби спрямована на вироблення державної політики у сфері державної служби, зокрема, у питаннях соціального діалогу, створення нових кар'єрних можливостей та виправлення нерівності, особливо між жінками та чоловіками чи людьми з інвалідністю.

Згідно з Декретом Президента Французької республіки № 2020-882 від 15 липня 2020 року [28], яким визначено повноваження Міністра трансформації та державної служби, останній у сфері державної служби:

- забезпечує дотримання прав та обов'язків усіх державних службовців, а також принципів, що регулюють їхню кар'єру;
- очолює політику оновлення управління людськими ресурсами в державній адміністрації, забезпечуючи керування та координацію

управління людськими ресурсами держави та посилення її міжвідомчого виміру;

- визначає політику держави з погляду децентралізації управління людськими ресурсами;
- очолює політику оплати праці, пенсій та пенсійного забезпечення на державній службі та координує конкретні законодавчі та відомчі правила;
- розробляє заходи, що стосуються рівності професійної кар'єри та винагороди та поєднання професій, а також слідкує за їх застосуванням;
- сприяє соціальному різноманіттю на державній службі, поважаючи при цьому принцип рівного доступу до зайнятості на державній службі;
- очолює Вищу раду державної служби Держави та Спільну раду державної служби.

З метою реалізації цих завдань у підпорядкуванні міністерства знаходиться Генеральний директорат адміністрації та державної служби (Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) (далі – Генеральний директорат). Останній функціонує у Франції з 1959 року з метою розробки та реалізації політики у сфері державної служби [22]

Відповідно до Декрету Уряду від 22 грудня 2016 року [22] роль Генерального директорату було посилено в напрямі координації політики управління людськими ресурсами всієї державної служби.

На сьогодні Генеральний директорат реалізує свої повноваження у чотирьох напрямках: 1) створення інноваційної державної служби; 2) оцінка державної служби з метою трансформації політики щодо людських ресурсів у цій сфері; 3) заохочення якісного та збалансованого соціального діалогу; 4) підтримка трансформації політики у сфері людських ресурсів у органах влади [30].

Вищу раду державної служби (Le Conseil supérieur de la fonction publique de l'État), як зазначалося вище, очолює Міністр трансформацій та державної служби [28]. Вона складається з представників профспілкових організацій та державної адміністрації та виконує роль вищого консультативного та дорадчого органу при вирішенні загальних питань державної служби держави, серед яких надання рекомендацій щодо законопроектів про внесення змін до закону від 11 січня 1984 року про права та обов'язки державних службовців, законопроектів, що стосуються державних службовців держави, або проектів нормативних декретів. Вища рада виконує роль апеляційного органу при дисциплінарному провадженні.

У системі управління державною службою Франції слід також згадати і про Міжвідомчий центр ІТ-послуг щодо сфери людських ресурсів (Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines

(CISIRH) [30], підпорядкований Міністерству трансформації та державної служби. Діяльність Міжвідомчого центру спрямована на впровадження нових проектів та інструментів, спрямованих на удосконалення управління людськими ресурсами, а також спрощення законодавства та практики управління у сфері людських ресурсів на державній службі.

Виходячи з вищевикладеного, можна дійти висновку, що до системи управління державної служби Держави у Франції належать: Уряд Франції (Прем'єр-міністр та Міністр трансформації та державної служби), Вища рада державної служби, Генеральний директорат державної служби, Міжвідомчий центр ІТ-послуг щодо сфери людських ресурсів. Також Закон Франції від 11.01.1984 «Про статутні положення стосовно публічної служби держави» [24] обумовлює існування компетентного органу, який здійснює переведення державних службовців (ст. 60), а також журі, яке здійснює оцінювання кандидатів для просування за результатами оцінки екзаменаційних робіт (ст. 59).

Окрім цього, слід звернути увагу, що на регіональному рівні управління державною службою у Франції здійснюють префекти. Вони й підлеглі їм служби префектур виконують дві функції: представника центрального уряду і координаційного штабу служб регіону. Префект має право приймати на роботу службовців середньої і нижчої ланки [15].

Найважливішим правовим джерелом польської державної служби є Конституція Республіки Польща [31]. Згідно з нормами Основного Закону Польщі в органах державної адміністрації з метою забезпечення професійного, старанного, неупередженого та політично нейтрального виконання зобов'язань держави діє корпус державних службовців, керівником якого є Прем'єр-міністр (ст. 153). Відповідно до Закону Польської Республіки від 21 листопада 2008 року «Про державну службу» [32], [33] центральним органом державної адміністрації, компетентним у справах державної служби є Голова державної служби, який підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру. Стаття 10 цього Закону визначає, що Голова державної служби призначається Прем'єр-міністром з числа державних службовців після консультацій з Радою державної служби. Рада державної служби (далі – Рада) діє при кабінеті Прем'єр-міністра. Відповідно до статті 20 названого Закону Рада налічує 15 членів, які призначаються на посаду Прем'єр-міністром (8 членів – за особистим рішенням, 7 – на прохання депутатських клубів). Прем'єр-міністр призначає голову Ради з числа членів Ради.

Сфера діяльності Ради, як органу, що формує думки та дорадчого органу, включає, зокрема, висловлення думок щодо: 1) державної служби,

представленої їй Прем'єр-міністром або Головою державної служби та за його власною ініціативою; 2) проекту стратегії управління людськими ресурсами на державній службі; 3) проекту бюджетного акта у частині, що стосується державної служби та щорічного виконання державного бюджету з цього приводу; 4) пропонуваніх темпів збільшення оплати праці в секторі державного бюджету у сфері державної служби; 5) проектів нормативних актів, що стосуються державної служби; 6) плану навчання на державній службі; 7) етики поведінки корпусу державної служби; 8) призначення та звільнення Голови державної служби в межах, визначених законом; 9) проектів нормативних актів, що визначають режим роботи Вищої дисциплінарної комісії державної служби; 10) звітів Голови державної служби. Також Рада оцінює здійснення процедур прийому на державну службу; може звернутися до Голови державної служби з проханням зайняти позицію з питань, визначених Радою щодо застосування принципів державної служби; може направити свого представника для спостереження за перебігом процесу заміщення вищих посад державної служби та процедурою прийняття на роботу та ін. У разі виявлення порушень при здійсненні процесу заміщення посад державної служби Рада може попросити Голову державної служби провести потворний конкурс (ст. 19).

У системі управління державною службою Польщі створюються також спеціальні структурні підрозділи та/або посади, завдяки яким здійснюється відмежування політичної та адміністративної складових державної служби. Це посада генерального директора офісу (ст. 25 зазначеного Закону), яка створюється в Канцелярії Прем'єр-міністра, в кабінеті міністра, в кабінеті голови комітету, що входить до складу Ради Міністрів, в апараті центрального уряду органу управління та у воєводській канцелярії.

Генеральний директор Офісу підпорядковується безпосередньо керівнику Офісу та забезпечує функціонування та безперервність роботи офісу, умови його функціонування, а також організацію роботи, а також здійснює діяльність у сфері трудового законодавства щодо людей, зайнятих в офісі, та реалізує кадрову політику, зокрема шляхом підготовки програми управління людськими ресурсами в офісі, здійснення діяльності, що є результатом встановлення та тривалості трудових відносин з членами корпусу державної служби та діяльності, пов'язаної з припиненням трудових відносин; організації підбору на відкриті посади канцеляристів, включаючи керівні посади на державній службі; виконує конкретні завдання керівника апарату, якщо це передбачено окремими нормативними документами та інше (ст. 25). До повноважень генерального директора належить організація набору кандидатів до корпусу державної служби (ст. 26).

Зазначеним Законом Польщі передбачено порядок кваліфікації службовців державної служби, які претендують на призначення (ст. 43). Зокрема відповідний порядок передбачає призначення оцінювальної групи для проведення кваліфікаційної процедури (проведення тестування, під час якого в окремих частинах перевіряються знання та вміння, необхідні для виконання завдань державної служби; результати процедури підбору персоналу виражаються у балах; бали нараховуються окремо за кожен частину тесту тощо).

Підсумовуючи вищевикладене, можна визначити наступну систему управління державною службою в Польській Республіці: Прем'єр-міністр (Уряд Польщі), Голова державної служби, генеральні директори офісів в Канцелярії Прем'єр-міністра, в кабінеті міністра, в кабінеті голови комітету, що входить до складу Ради Міністрів, в апараті центрального уряду органу управління та у воєводській канцелярії, а також Рада державної служби.

Як зазначає Л. Мосора, посилаючись на думку польських вчених, «...державна служба Польщі поки що не повністю сформована і постійно розвивається. У інших європейських країнах державна служба була сформована значно раніше, а вже на їх основі, фактично, моделюється державна служба в Польщі. А державним структурам, створеним в країні, ще треба багато зробити для створення сильного та незалежного офісного апарату, який забезпечить ефективний і професійний сервіс для своєї діяльності. Окремі науковці вбачають проблеми в різних правилах та вимогах відбору на посади в органи державної влади, різних рівнях відповідальності за свою діяльність та різних умовах регулювання трудових відносин» [34]. При цьому, на думку Є. Гребонько, для України саме польська модель державної служби має стати прикладом успішної моделі [17].

Діяльність інституту державної служби Великої Британії відрізняється як складністю в частині організації так і достатньою ефективністю на всіх рівнях, що в значній мірі визначається раціональністю сучасної менеджеральної моделі, покладеної в її основу. А налагоджений контроль над діяльністю чиновників усіх рівнів створює атмосферу високої відповідальності в державному апараті [18].

Державна служба Великої Британії складається з трьох автономних утворень: Державної служби Її Величності, Державної служби Північної Ірландії та Дипломатичної служби Її Величності парламенту [35]. Державна служба Її Величності є постійним секретаріатом співробітників, який підтримує уряд Її Величності, а також уряди Шотландії та Уельсу. Державні службовці є співробітниками Корони, а не британського парламенту.

У Великобританії функції міністра державної служби її Величності покладаються на Прем'єр-міністра, основним завданням якого є здійснення регулювання державної служби. Кодекс про державну службу (функції управління) 1992 року [36] дозволяє міністру державної служби делегувати повноваження щодо управління державною службою іншим міністрам та адміністраціям, що зроблено в нинішньому складі британського уряду. За нинішнього складу Кабінету Міністрів Великої Британії, Прем'єр-міністром якої є Борис Джонсон, професійне керівництво державною службою забезпечує секретар Кабінету Міністрів, який є радником Прем'єр-міністра. Натомість постійний секретар Кабінету Міністрів співпрацює з постійними секретарями департаментів (міністерств) та очолює Раду державної служби, підтримуючи секретаря Кабінету Міністрів та керівника державної служби [37].

Рада державної служби (CSB) відповідає за стратегічне керівництво державною службою та складається з постійних секретарів департаментів. Рада державної служби визначає напрями розвитку державної служби в цілому та забезпечує вирішення довгострокових організаційних та культурних проблем державної служби; забезпечує обмін практиками функціонування державної служби між департаментами та ін.

Рада державної служби збирається щомісяця та є виконавчим органом Групи управління державними секретарями (PSMG), що збирається раз на квартал для розгляду питань, що мають стратегічне значення для державної служби: питання щодо кваліфікації, заробітної плати та пенсії державних службовців, питання вищого керівництва державної служби, питань ефективності державної служби, етичної поведінки, внутрішніх відносин між державними службовцями, стандартів та цінностей, прав та можливостей державних службовців. До складу PSMG входять усі перші постійні секретарі та інші обрані постійні секретарі та генеральні директори [36], [37].

Комісія з питань державної служби регулює прийом на державну службу вищих посадовців Корони, розглядає скарги відповідно до Кодексу державної служби та співпрацює з департаментами (центральними відомствами – прим. авт.), щодо застосування Кодексу. Повноваження та відповідальність Комісії визначені в Законі про Конституційну реформу та управління [38] та базуються на Меморандумі про взаєморозуміння між Комісією та Кабінетом Міністрів.

Комісія є незалежним позавідомчим державним органом, що фінансується Кабінетом Міністрів. Членів Комісії призначає Королева за рекомендацією Міністра державної служби за результатами відкритого конкурсного відбору. Наразі є 10 членів Комісії [39], [40].

Консультативний комітет з питань призначення на посади (АСОВА) є дорадчим позавідомчим державним органом, що фінансується Кабінетом Міністрів [41]. Він розглядає заяви про призначення колишніх міністрів, вищих державних службовців та інших службовців Корони, надаючи цим особам відповідні рекомендації.

Постійні секретарі є найвищими державними службовцями департаментів, що формують їх апарати та відповідають за повсякденну роботу державних службовців.

Підсумовуючи викладене, можна прийти до висновку, що систему управління державною службою у Великій Британії складають Прем'єр-міністр, який здійснює загальне регулювання державною службою (із можливістю делегувати відповідні функції); секретар Кабінету Міністрів, який є радником Прем'єр-міністра з питань державної служби; Комісія з питань державної служби, яка здійснює прийом на державну службу вищих посадовців Корони, розглядає їх скарги; Консультативний комітет з питань призначення на посади (АСОВА), який розглядає заяви про призначення колишніх міністрів, вищих державних службовців та інших службовців Корони, надаючи цим особам відповідні рекомендації; постійні секретарі департаментів, які формують їх апарати та відповідають за повсякденну роботу державних службовців; група управління державними секретарями, яка збирається для розгляду питань, що мають стратегічне значення для державної служби, та її виконавчий орган – Рада державної служби, яка здійснює стратегічне керівництво державною службою.

Сучасна система управління державною службою в Україні організаційно включає як самостійних суб'єктів, наділених правом приймати рішення (Кабінет Міністрів України, НАДС, керівник державної служби) так і допоміжні інституції (Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії та служби управління персоналом). Це, як відмічалось нами раніше «обумовлює характер функцій та повноважень, якими ці суб'єкти законодавчо наділяються та межі і особливості їх реалізації на практиці» [42, с. 232].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз сучасного стану управління державною службою в зарубіжних країнах, зокрема, у Франції, Польщі, Великої Британії та порівнянню відповідних систем з системою управління державною службою в Україні.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH RESULTS

Порівнюючи вітчизняне законодавство про державну службу з відповідним законодавством Франції, Польщі та Великої Британії слід зазначити, що Україна та названі країни мають певні спільні та відмінні риси в системі управління державною службою. Так, в усіх названих зарубіжних країнах, як і в Україні, – за загальну політику в сфері державної служби відповідає Уряд, визначено головну посадову особу, яка відповідає за державну службу в державі (прем'єр-міністр у Польщі та Україні, профільний міністр у Франції, Прем'єр-міністр Великої Британії). Орган виконавчої влади, до повноважень якого належить здійснення політики державної служби функціонує у Франції (Генеральний директорат адміністрації та державної служби) та в Україні (НАДС). Оцінювальні групи (конкурсні комісії, Комісія з питань вищого корпусу державної служби), які займаються оцінюванням кандидатів на посади державної служби є у Польщі і в Україні.

Але є зарубіжні елементи системи управління державною службою, впровадження яких в Україні триває та імплементації відповідних норм у вітчизняне законодавство приділено значну увагу урядовців, законодавців та експертів. Так, як зазначалося вище, управління державною службою на регіональному рівні у Франції здійснюють префекти, які є державними службовцями. Відповідно до Конституції України виконавчу владу в областях і районах, містах Києві та Севастополі здійснюють місцеві державні адміністрації (ст. 118), які і формують склад місцевих державних адміністрацій [43]. Водночас згідно із змінами, внесеними до профільного законодавчого акта Законом України від 09.11.2017 № 2190 [44], дія Закону України «Про державну службу» не поширюється на голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників.

Наразі в Верховній Раді України зареєстровано законопроект від 30.10.2020 № 4298 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні» [45], яким з 1 липня 2024 року пропонується повернути відповідний статус головам місцевих державних адміністрацій та їх заступникам. Також відповідно до постанови Верховної Ради України від 02.02.2021 № 1165-IX «Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2021 рік» [46] в листопаді 2021 року передбачено подання до Верховної Ради України проекту Закону України «Про префектів», який має сприяти підвищенню ефективності системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити оптимальні умови для реалізації прав і свобод людини на рівні громади, району (округу) та

області, посилення спроможності та відповідальності громад за свій розвиток, створення передумов стійкого розвитку територій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

Європейського Союзу, зокрема Франції, Польщі, а також Великої Британії, яка до 2021 року була членом ЄС, можна дійти висновку, що в Законі, який був прийнятий Верховною Радою України в 2015 році частково знайшли відображення польський та французький варіанти системи органів, що наділені функціями управління в сфері державної служби, а також британський – в частині запровадження посад державних секретарів у міністерствах. Водночас слід зазначити, що вітчизняна система управління державною службою, має і свої унікальні характерні риси. Також необхідно звернути увагу на те, що в профільному законодавчому акті України, на відміну від актів названих країн, чітко визначено відповідну систему та в більшості своїй чітко окреслені повноваження її елементів.

Якщо вести мову про модель публічної (державної служби) в Україні, то необхідно зазначити, що до 2016 року (набрання чинності Законом) Україні була притаманна посадова модель публічної служби, а з 2016 року – кар'єрно-посадова. В першу чергу відповідна трансформація і відбулася завдяки використанню досвіду країн – членів Європейського Союзу.

Перспективи подальших досліджень. До перспектив подальших досліджень слід віднести дослідження питання модернізації системи управління державною службою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Верховна Рада України. (1993, Груд. 16). *Закон № 3723-XII «Про державну службу»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
- [2] Верховна Рада України. (2011, Листоп.17). *Закон № 4050-VI «Про державну службу»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17#Text>
- [3] Верховна Рада України. (2015, Груд. 10). *Закон № 889-VIII «Про державну службу»*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

- [4] Кабінет Міністрів України. (2016, Черв. 24). *Розпорядження № 474-р «Деякі питання реформування державного управління України»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
- [5] Кабінет Міністрів України. (2021, Лип. 21). *Розпорядження № 831-р «Деякі питання реформування державного управління України»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- [6] І. В. Паламарчук, В. А. Міроненко, «Закордонний досвід управління персоналом державної служби країн – членів ЄС для України: проблеми та перспективи розвитку», *Теорія та практика державного управління*, № 3(66), с. 181–187, 2019. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/4857>
- [7] І. О. Драган, «Підходи до удосконалення кадрового менеджменту в системі державної служби: аналіз зарубіжного досвіду», *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. журн.*, № 1, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=533>
- [8] Р. П. Сивий, «Дефініція державної служби в країнах європейського союзу», *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. журн.*, № 4, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
- [9] О. М. Руденко, *Державне управління та державна служба в країнах ЄС в контексті європейської інтеграції України: навч.-метод. матеріали /* упоряд. І. В. Поліщук. Київ, Україна: НАДУ, 2013, 68 с. [Електронний ресурс]. Доступно: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/942049b0-8d89-4eb7-8d5c-f687ac4067c5.pdf
- [10] Л. Л. Прокопенко, І. А. Шабатіна, «Публічна служба в країнах ЄС», *Публічна служба*, 2018 [Електронний ресурс]. Доступно: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>
- [11] Л. А. Пустовойт, *Система державного управління Республіки Франція: досвід для України*; Ю. В. Ковбасюка, Ред. Київ, Україна: НАДУ, 2010, 56 с. (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління). [Електронний ресурс]. Доступно: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/9e64b727-dc1c-4e17-8f6c-1bd4a11fb05d.pdf
- [12] С. В. Семененко, «Державний службовець Французькій Республіці», *Житомир. держ. технол. ун-т*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/104.pdf>

- [13] О. Ласійчук, «Деякі особливості публічної служби в країнах Європейського Союзу досвід для України», *Демократичне врядування: наук. вісник*, Вип. 3, 2009. [Електронний ресурс].
Доступно: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf
- [14] І. Сікорська, *Підготовка державних службовців у країнах Європи*. [Електронний ресурс]. Доступно: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/43-Article%20Text-86-1-10-20180901%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/43-Article%20Text-86-1-10-20180901%20(2).pdf)
- [15] О. Пархоменко-Куцевіл, «Закордонний досвід організації та функціонування системи управління персоналом державної служби», / *Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. праць*. 2010. [Електронний ресурс].
Доступно: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10poipds.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10poipds.pdf)
- [16] Т. А. Соколова, «Особливості проходження державної служби в розвинених країнах», *Інвестиції: практика та досвід*, № 3, с. 88–92, 2011. [Електронний ресурс].
Доступно: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2011/24.pdf
- [17] Є. П. Гребонько, «Досвід західного та східного інституту державного управління у формуванні моделі державної служби України (на прикладі Німеччини та Польщі)», *Інвестиції: практика та досвід*, № 18, с. 113–116, 2017. [Електронний ресурс].
Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_18_25
- [18] А. В. Сміян, «Державна служба у Великобританії», *Державний службовець закордоном: знімаємо маски, присвяченого 100-річчю державної служби в Україні: зб. тез Всеукр. студ. онлайн-форуму*. Житомир: ЖДТУ, 2018, с. 117–120. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/117.pdf>
- [19] М. Орлів, «Розвиток вищої державної служби у Великобританії», *Державне управління та місцеве самоврядування*, Вип. 2(33), с. 117–123, 2017. [Електронний ресурс].
Доступно: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02\(33\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02(33)/17.pdf)
- [20] *Система державного управління Сполученого Королівства Великобританії і Північної Ірландії: досвід для України* / уклад. П. І. Крайнік; Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, Ред. Київ, Україна: НАДУ, 2011, 48 с. (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління). [Електронний ресурс].
Доступно: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/6144c2df-5586-420c-aef1-86e74fa3947b.pdf
- [21] М. В. Бахуринський, «Державний службовець у Великобританії», *Державний службовець закордоном: знімаємо маски, присвяченого 100-*

- річчю державної служби в Україні: зб. тез Всеукр. студ. онлайн-форуму. Житомир: ЖДТУ, 2018, с. 15–19. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/15.pdf>
- [22] Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État. *Le portail de la Fonction publique*. [Online]. Available: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/conseil-superieur-de-la-fonction-publique-de-letat>
- [23] Loi n 83–634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. *Legifrance. Loi dite loi Le Pors*. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/>
- [24] Loi n°84–16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat. *Legifrance*. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000501099/>
- [25] Constitution du 4 octobre 1958. *Legifrance*. [Online]. Available: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000571356?init=true&page=1&query=Constitution&searchField=ALL&tab_selection=all
- [26] С. Карпенко, «Зарубіжний досвід організації державної служби та форми його використання в Україні у 90-х рр. ХХ ст.», *Вісник Львівського ун-ту. Серія «філософсько-політичні студії»*, Вип. 11, с. 124–130, 2017. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu>
- [27] *Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques: site officiel*. [Online]. Available: <https://www.transformation.gouv.fr>
- [28] Décret n°2020–882 du 15 juillet 2020 relatif aux attributions du ministre de la transformation et de la fonction publiques. *Legifrance*. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042121510>
- [29] Décret n°2016–1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique. *Legifrance*. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033670465/>
- [30] Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH). *Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques*. [Online]. Available: <https://www.transformation.gouv.fr/le-ministere/directions/cisirh>
- [31] Конституція Польської Республіки (з передмовою Володимира Шаповала). *Pol-translit*. Київ, Україна: Москаленко О. М., 2018, 82 с. [Електронний ресурс]. Доступно: <http://pol-translit.com/news/pol-konst.html>
- [32] Ustawa o służbie cywilnej. Stan prawny aktualny na dzień, 27.10.2021. *Lexlege*. [Online]. Available: <https://lexlege.pl/ustawa-o-sluzbie-cywilnej/>


- [33] The Civil Service system in Poland. *Serwis Rzeczypospolitej Polskiej*. [Online]. Available: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>
- [34] Л. С. Мосора, «Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України», *Державне управління: удосконалення та розвиток: електрон. журн.*, № 3, 2018. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201>
- [35] Державна служба в країнах ЄС. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. *Європейський інформаційно-дослідницький центр*. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>
- [36] Our governance. *Civil Service*. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/our-governance>
- [37] Ministerial role. *Minister for the Civil Service*. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/ministers/minister-for-the-civil-service>
- [38] Constitutional Reform and Governance Act 2010. *Legislation.gov.uk*. [Online]. Available: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/10/25/contents>
- [39] *Civil Service Commissioners: official website*. [Online]. Available: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/about-the-commission/civil-service-commissioners/>
- [40] Civil Service governance. *Civilservice*. [Online]. Available: <https://web.archive.org/web/20080921175350/http://www.civilservice.gov.uk/about/structure/index.asp>
- [41] Latest from the Advisory Committee on Business Appointments. *Advisory Committee on Business Appointment*. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/organisations/advisory-committee-on-business-appointments>
- [42] А. О. Студенецька, «Система управління державною службою в Україні: правове закріплення та практика функціонування», *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць*, Т. 2, № 83, с. 227–235, 2021. [Електронний ресурс].
Доступно: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308>
- [43] Верховна Рада України. (1996, Черв. 28). *Конституція прийнята на п'ятій сесії із наступними змінами*. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>

- [44] Верховна Рада України. (2017, Листоп. 09). Закон №2190-VIII «Про внесення змін до деяких законів України щодо окремих питань проходження державної служби». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [45] Верховна Рада України. (2020, Жовт. 30). Проект Закону № 4298 «Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні». [Електронний ресурс].
Доступно: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293
- [46] Верховна Рада України. (2021, Лют. 02). Постанова № 1165-IX «Про План законопроектної роботи Верховної Ради України на 2021 рік». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-20#Text>

FOREIGN EXPERIENCE IN THE ORGANIZATION AND OPERATION OF MANAGEMENT SYSTEMS OF THE STATE SERVING THE SERVICE (FOR EXAMPLE, FRANCE, POLAND, GREAT BRITAIN)

Alona Studenetska,

Graduate student of the Department
of Public Policy of the Educational and
Scientific Institute of Public Administration
and Civil Service of the Taras Shevchenko
National University of Kyiv.
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0001-5118-9040>
studenetska@meta.ua

Abstract. The article is devoted to the analysis of civil service management systems in foreign countries, in particular in France, Poland, Great Britain and comparison of these systems with the civil service management system in Ukraine. A study of foreign experience in the organization and functioning of elements of civil service management in some countries of the Romano-Germanic (France, Poland, Ukraine) and Anglo-Saxon (UK) legal systems, will provide a more complete picture of the impact of relevant systems on civil service. A thorough study of foreign experience in the organization and functioning of civil service management in some countries of the Romano-Germanic legal system, will give a more complete picture of the impact of this system on the passage of civil servants. Analyzing the civil service management systems of the European Union, in

particular France, Poland and the United Kingdom, which was a member of the EU until 2021, we can conclude that the Law adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine in 2015 partially reflects the Polish and French variants of the system of bodies endowed with management functions in the field of civil service, as well as the British – in terms of the introduction of positions of state secretaries in ministries. At the same time, it should be noted that the domestic civil service management system has its own unique characteristics. It is also necessary to pay attention to the fact that in the relevant legislative act of Ukraine, in contrast to the above-mentioned acts, the system is defined as appropriate and in its clear definition of the powers of the elements. If we talk about the model of public (civil service) in Ukraine, it should be noted that until 2016 (entry into force of the Law) Ukraine was characterized by a job model of public service, and since 2016 – a career-job. First of all, the corresponding transformation took place thanks to the use of the experience of the member states of the European Union.

Keywords: civil service management system in foreign countries; civil service management system in Ukraine; civil service in the countries of the European Union; models of public service in Ukraine; use of foreign experience in the process of forming the civil service system in Ukraine.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ОРГАНИЗАЦИИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБОЙ (НА ПРИМЕРЕ, ФРАНЦИИ, ПОЛЬШИ, ВЕЛИКОБРИТАНИИ)

Студенецкая Алена Алексеевна,
аспирант Учебно-научного института
публичного управления и государственной службы
Киевского национального университета имени Тараса Шевченка.
Киев, Украина.

 <https://orcid.org/0000-0001-5118-9040>
studenetska@meta.ua

Анотация. Статья посвящена анализу систем управления государственной службой в зарубежных странах, в частности в Франции, Польше, Великобритании и сравнению соответствующих систем с системой управления государственной службой в Украине. Исследование зарубежного опыта организации и функционирования элементов управления государственной службой в отдельных странах романо-германской (Франция, Польша, Украина), а также

англо-саксонской (Великобритания) правовых систем, позволит составить более полное представление о влиянии соответствующих систем на прохождение государственной службы государственными служащими. Проанализировав системы управления государственной службой в странах Европейского Союза, в частности Франции, Польши, а также Великобритании, которая до 2021 года была членом ЕС, можно сделать вывод, что в Законе, принятом Верховной Радой Украины в 2015 году, частично нашли отражение польский и французский варианты системы органов, наделенных функциями управления в сфере государственной службы, а также британский – в части введения должностей государственных секретарей в министерствах. В то же время следует отметить, что отечественная система управления государственной службой имеет свои уникальные характерные черты. Также необходимо обратить внимание на то, что в профильном законодательном акте Украины, в отличие от актов названных стран, четко определена соответствующая система и в большинстве своем четко очерчены полномочия ее элементов. Если говорить о модели публичной (государственной службы) в Украине, то необходимо отметить, что до 2016 года (вступление в силу Закона) Украине была присуща должностная модель публичной службы, а с 2016 года – карьерно-должностная. В первую очередь, соответствующая трансформация и произошла благодаря использованию опыта стран – членов Европейского Союза.

Ключевые слова: система управления государственной службой в зарубежных странах; система управления государственной службой в Украине; государственная служба в странах Европейского Союза; модели публичной службы в Украине; использование зарубежного опыта в процессе формирования системы государственной службы в Украине.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Verkhovna Rada Ukrainy. (1993, Hrud. 16). Zakon № 3723-XII «Pro derzhavnu sluzhbu». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
- [2] Verkhovna Rada Ukrainy. (2011, Lystop. 17). Zakon № 4050-VI «Pro derzhavnu sluzhbu». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17#Text>

- [3] Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, Hrud. 10). Zakon № 889-VIII «Pro derzhavnu sluzhbu». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- [4] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, Cherv. 24). Rozporiadzhennia № 474-r «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
- [5] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, Lyp. 21). Rozporiadzhennia № 831-r «Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnogo upravlinnia Ukrainy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
- [6] I. V. Palamarchuk, V. A. Mironenko, «Zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby krain – chleniv YeS dlia Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku», Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia, № 3(66), s. 181–187, 2019. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/4857>
- [7] I. O. Drahan, «Pidkhody do udoskonalennia kadrovoho menedzhmentu v systemi derzhavnoi sluzhby: analiz zarubizhnogo dosvidu», Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektron. zhurn., № 1, 2013. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=533>
- [8] R. P. Syvyi, «Definitsiia derzhavnoi sluzhby v krainakh yevropeiskoho soiuzu», Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektron. zhurn., № 4, 2017. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
- [9] O. M. Rudenko, Derzhavne upravlinnia ta derzhavna sluzhba v krainakh YeS v konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy: navch.-metod. materialy / uporiad. I. V. Polishchuk. Kyiv, Ukraina: NADU, 2013, 68 s. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/942049b0-8d89-4eb7-8d5c-f687ac4067c5.pdf
- [10] L. L. Prokopenko, I. A. Shabatina, «Publichna sluzhba v krainakh YeS», Publichna sluzhba, 2018 [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ProkopenkoStat.pdf>
- [11] L. A. Pustovoi, Systema derzhavnogo upravlinnia Respubliki Frantsiia: dosvid dlia Ukrainy; Yu. V. Kovbasiuka, Red. Kyiv, Ukraina: NADU, 2010, 56 s. (Seriiia vydan z mizhnarodnogo dosvidu derzhavnogo upravlinnia). [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografy/9e64b727-dc1c-4e17-8f6c-1bd4a11fb05d.pdf

- [12] S. V. Semenenko, «Derzhavnyi sluzhbovets Frantsuzkii Respublitsi», Zhytomyr. derzh. tekhnol. un-t. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/104.pdf>
- [13] O. Lasiichuk, «Deiaki osoblyvosti publichnoi sluzhby v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu dosvid dlia Ukrainy», Demokratychnе vriaduvannia: nauk. visnyk, Vyp. 3, 2009. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Lasijchuk.pdf
- [14] I. Sikorska, Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv u krainakh Yevropy. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/43-Article%20Text-86-1-10-20180901%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/43-Article%20Text-86-1-10-20180901%20(2).pdf)
- [15] O. Parkhomenko-Kutsevil, «Zakordonnyi dosvid orhanizatsii ta funktsionuvannia systemy upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby»,/ Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia: zb. nauk. prats. 2010. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02\(5\)/10poipds.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2010/2010_02(5)/10poipds.pdf)
- [16] T. A. Sokolova, «Osoblyvosti prokhozhenia derzhavnoi sluzhby v rozvynenykh krainakh», Investytsii: praktyka ta dosvid, № 3, s. 88–92, 2011. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2011/24.pdf
- [17] Ye. P. Hrebonozhko, «Dosvid zakhidnoho ta skhidnoho instytutu derzhavnoho upravlinnia u formuvanni modeli derzhavnoi sluzhby Ukrainy (na prykladi Nimechchyny ta Polshchi)», Investytsii: praktyka ta dosvid, № 18, s. 113–116, 2017. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_18_25
- [18] A. V. Smiian, «Derzhavna sluzhba u Velykobrytanii», Derzhavnyi sluzhbovets zakordonom: znimaiemo masky, prysviachenoho 100-richchiu derzhavnoi sluzhby v Ukraini: zb. tez Vseukr. stud. onlain-forumu. Zhytomyr: ZhDTU, 2018, s. 117–120. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/117.pdf>
- [19] M. Orliv, «Rozvytok vyshchoi derzhavnoi sluzhby u Velykobrytanii», Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia, Vyp. 2(33), s. 117–123, 2017. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02\(33\)/17.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2017/2017_02(33)/17.pdf)
- [20] Systema derzhavnoho upravlinnia Spoluchеноho Korolivstva Velykobrytanii i Pivnichnoi Irlandii: dosvid dlia Ukrainy / uklad. P. I. Krainik; Yu. V. Kovbasiuka, S. V. Zahorodniuka, Red. Kyiv, Ukraina: NADU, 2011, 48 s. (Seriiia vydan z mizhnarodnoho dosvidu derzhavnoho upravlinnia).

- [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Monografiy/6144c2df-5586-420c-aef1-86e74fa3947b.pdf
- [21] M. V. Bakhurynskiy, «Derzhavnyi sluzhbovets u Velykobrytanii», Derzhavnyi sluzhbovets zakordonom: znimaiemo masky, prysviachenoho 100-richchiu derzhavnoi sluzhby v Ukraini: zb. tez Vseukr. stud. onlain-forumu. Zhytomyr: ZhDTU, 2018, s. 15–19. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/15.pdf>
- [22] Conseil supérieur de la Fonction publique de l'État. [Le portail de la Fonction publique](http://www.fonction-publique.gouv.fr/conseil-superieur-de-la-fonction-publique-de-letat). [Online]. Available: <https://www.fonction-publique.gouv.fr/conseil-superieur-de-la-fonction-publique-de-letat>
- [23] Loi n°83–634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Legifrance. Loi dite loi Le Pors. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000504704/>
- [24] Loi n°84–16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat. Legifrance. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000501099/>
- [25] Constitution du 4 octobre 1958. Legifrance. [Online]. Available: https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000571356?init=true&page=1&query=Constitution&searchField=ALL&tab_selection=all
- [26] S. Karpenko, «Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii derzhavnoi sluzhby ta formy yoho vykorystannia v Ukraini u 90-kh rr. XX st.», Visnyk Lvivskoho un-tu. Seriia «filosofsko-politychni studii», Vyp. 11, s. 124–130, 2017. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu>
- [27] Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques: site officiel. [Online]. Available: <https://www.transformation.gouv.fr>
- [28] Décret n°2020–882 du 15 juillet 2020 relatif aux attributions du ministre de la transformation et de la fonction publiques. Legifrance. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000042121510>
- [29] Décret n°2016–1804 du 22 décembre 2016 relatif à la direction générale de l'administration et de la fonction publique et à la politique de ressources humaines dans la fonction publique. Legifrance. [Online]. Available: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000033670465/>

- [30] Centre interministériel de services informatiques relatifs aux ressources humaines (CISIRH). Le ministère de la Transformation et de la Fonction publiques. [Online]. Available: <https://www.transformation.gouv.fr/le-ministere/directions/cisirh>
- [31] Konstytutsiia Polskoi Respubliki (z peredmovoiu Volodymyra Shapovala). Rol-translit. Kyiv, Ukraina: Moskalenko O. M., 2018, 82 s. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://pol-translit.com/news/pol-konst.html>
- [32] Ustawa o służbie cywilnej. Stan prawny aktualny na dzień, 27.10.2021. Lexlege. [Online]. Available: <https://lexlege.pl/ustawa-o-sluzbie-cywilnej/>
- [33] The Civil Service system in Poland. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. [Online]. Available: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>
- [34] L. S. Mosora, «Dosvid orhanizatsii derzhavnoi sluzhby v Polshchi: oriientyry dlia Ukrainy», Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektron. zhurn., № 3, 2018. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1201>
- [35] Derzhavna sluzhba v krainakh YeS. Informatsiina dovidka, pidhotovlena Yevropeiskym informatsiino-doslidnytskym tsentrom na zapyt narodnoho deputata Ukrainy. Yevropeyskyi informatsiino-doslidnytskyi tsentr. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <http://euinfocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28926.pdf>
- [36] Our governance. Civil Service. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about/our-governance>
- [37] Ministerial role. Minister for the Civil Service. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/ministers/minister-for-the-civil-service>
- [38] Constitutional Reform and Governance Act 2010. Legislation.gov.uk. [Online]. Available: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2000/10/25/contents>
- [39] Civil Service Commissioners: official website. [Online]. Available: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/about-the-commission/civil-service-commissioners/>
- [40] Civil Service governance. Civilservice. [Online]. Available: <https://web.archive.org/web/20080921175350/http://www.civilservice.gov.uk/about/structure/index.asp>
- [41] Latest from the Advisory Committee on Business Appointments. Advisory Committee on Business Appointment. [Online]. Available: <https://www.gov.uk/government/organisations/advisory-committee-on-business-appointments>

- [42] A. O. Studenetska, «Systema upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini: pravove zakriplennia ta praktyka funktsionuvannia», Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. prats, T. 2, № 83, s. 227–235, 2021. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237308>
- [43] Verkhovna Rada Ukrainy. (1996, Cherv. 28). Konstytutsiia pryiniata na piatii sesii iz nastupnymy zminamy. [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
- [44] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Lystop. 09). Zakon № 2190-VIII «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo okremykh pytan prokhodzhennia derzhavnoi sluzhby». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [45] Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, Zhovt. 30). Proekt Zakonu № 4298 «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro mistsevi derzhavni administratsii ta deiakykh inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo reformuvannia terytorialnoi orhanizatsii vykonavchoi vlady v Ukraini». [Elektronnyi resurs].
Dostupno: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293
- [46] Verkhovna Rada Ukrainy. (2021, Liut. 02). Postanova № 1165-IKh «Pro Plan zakonoproektnoi roboty Verkhovnoi Rady Ukrainy na 2021 rik». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1165-20#Text>

*Стаття надійшла до редакції
12 листопада 2021 року*