

## ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35.351/354

**А. С. Карпунець**

аспірант кафедри теорії та практики управління  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*У статті проаналізовано досвід організації й функціонування державної служби Польщі, Німеччини, США, Великобританії та Сінгапуру. Зроблено акцент на таких аспектах діяльності державної служби, як розвиток електронного урядування, забезпечення довіри до інституту державної служби з боку населення, формування антикорупційних заходів, матеріальне забезпечення державних службовців, відбір на державну службу та забезпечення кар'єрного просування, регулювання чисельності бюрократичного апарату в співвідношенні до працевлаштованого населення. Наголошується на важливості налагодження партнерських відносин між владними інститутами та суспільством, у тому числі шляхом упровадження електронного урядування. Проаналізовано систему матеріального забезпечення як значущу складову частину соціального статусу державних службовців, а також її вплив на престижність державної служби. Доведено, що чисельність бюрократичного апарату не визначає ефективність діяльності інституту державної служби, оскільки превалює налагодженість процесів функціонування (відкритість, підзвітність, низький рівень корупції, чіткі правила, регламентація тощо).*

**Ключові слова:** державна служба, довіра, професіоналізм державних службовців, корупція, конкурсний відбір, електронне урядування.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку української державності гостро стоїть проблема пошуку ефективної моделі державної служби, оскільки діюча модель показала свою неспроможність адекватно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Необхідність пошуку дієвої моделі державної служби посилюється також на тлі загострення економічної й політичної кризи. Основою для реформування державної служби України може стати досвід зарубіжних країн, таких як Польща, Німеччина (континентальна модель), Сінгапур (азіатська), США, Великобританія (англо-саксонська модель). Досвід цих країн є корисним для розуміння особливостей функціонування державної служби, механізмів взаємодії державних службовців і структур громадянського суспільства, формування чиновництва як особливої соціальної групи. Під час аналізу зарубіжного досвіду організації та функціонування державної служби ключовими стали такі критерії: розвиток е-

врядування як запорука відкритості й прозорості діяльності інституту державної служби, довіра до інституту державної служби з боку населення, корупція та шляхи її подолання, матеріальне забезпечення державних службовців, процеси відбору на державну службу й можливості кар'єрного зростання, чисельність бюрократичного апарату щодо працевлаштованого населення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зарубіжний досвід організації та функціонування державної служби вивчався такими науковцями, як А.В. Оболенський, С.М. Серьогін, Н.Р. Нижник, С.Д. Дубенко, Н.О. Богданова, Т.Г. Кіцак, Ж.В. Таланова, В.О. Чмига, В.О. Грищенко та інші. Проте організація державної служби є динамічним процесом, який потребує перманентного дослідження.

**Мета статті.** Завданням публікації є узагальнення зарубіжного досвіду організації й функціонування державної служби крізь призму зазна-

чених критеріїв та визначення можливості його застосування в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Довіра громадян до інституту державної служби є передумовою його ефективного функціонування, одним із критеріїв демократичності держави й легітимності влади, показником рівня її авторитету. Соціальна роль довіри полягає в консолідації суспільства, підвищенні ефективності громадських дій, налагодженні соціальної взаємодії, а також забезпеченні соціальної стабільності. Досвід розвинених країн Європи демонструє різні показники рівня довіри до державної служби. За даними «Edelman Trust Barometr», найвищий рівень довіри громадян до уряду має Сінгапур – 70%. Рівень довіри до уряду Німеччини становить 50%, Великобританії – 43%, США – 41%, Польщі – 30% [10]. Водночас рівень довіри прямо залежить від ефективності роботи уряду. Показники ефективності роботи уряду включають сприйняття якості державних послуг. Якість інституту державної служби та його незалежність від політичного тиску, а також якість вироблення й впровадження державної політики в зазначених країнах перебувають на високому рівні. За даними Всесвітнього Банку, станом на 2014 р. ефективність системи державного управління Сінгапуру є найвищою та складає 100%, Німеччини – 95%, Великобританії – 93%, США – 90%, Польщі – 75% [35].

У ході свого функціонування держава створює та накопичує значні масиви інформації. Саме відкритість доступу й зручність користування цією інформацією для громадян може стати інструментом для підвищення відкритості, підзвітності та залучення громадян у процеси прийняття управлінських рішень. Ера інформаційних технологій створила додаткові умови для забезпечення довіри з боку громадян і підвищення легітимності влади. Доступ до інформації в питанні здійснення державної політики є важливою умовою для забезпечення фундаментальних цінностей демократії та права на повноцінну участь у політичному процесі. Тому важливим аспектом діяльності урядів є впровадження й розвиток системи е-врядування.

Польща досягла значних результатів впровадження електронного врядування за відносно короткий термін. У 2011 р. створено Міністерство адміністрації та цифризації Польщі. Наразі створено єдину електронну платформу надання адміністративних послуг ePUAP [4], що дає змогу громадянам мати доступ до інформації щодо

діяльності урядових установ, нормативно правових актів, а також здійснювати значну кількість операцій онлайн. Зокрема, впроваджено електронні закупівлі, електронну реєстрацію бізнесу, електронну сплату податків тощо. Станом на 2016 р. Польща посідає 36 місце у світі за індексом розвитку електронного врядування [34].

У 2016 р. Німеччина посіла 15 місце у світі за індексом розвитку електронного врядування [34]. Особливістю впровадження е-врядування є формування потужної інфраструктури із застосуванням різних платформ. У контексті взаємодії «уряд – громадяни» існують такі основні напрями надання інформації й послуг: подорожі, робота та пенсійне забезпечення, транспорт, освіта й молодь, сім'я та проживання. У системі «уряд – бізнес» діє е-врядування за такими напрямками, як старт і розвиток, персонал, міжнародна торгівля, ПДВ та мито, вимоги до продукції, державні контракти й навколишнє середовище [19].

Еру електронного врядування в США було розпочато створенням сайту Президента США в 1993 р. для надання інформації щодо діяльності адміністрації. Станом на 2016 р. США посідає 12 місце у світі за індексом розвитку електронного врядування [34]. Наразі в США функціонує розгалужена система доступу до публічної інформації, основними елементами якої є такі портали, як open.gov, data.gov, usa.gov, apps.gov, regulations.gov тощо.

Згідно із щорічними дослідженнями ООН у 2016 р. світовим лідером за індексом розвитку е-врядування стала Великобританія. Стратегія Великобританії полягає в забезпеченні максимальної відкритості та прозорості інформації. Майже всі документи, запропоновані урядом щодо реалізації державної політики, опубліковані на державному порталі gov.uk та є предметом громадського обговорення й консультацій. Крім того, на цьому порталі громадяни можуть поновити водійські права, паспорт, дізнатись про місцеві школи, здійснити пошук нянь для дітей та місць переробки відходів. Розвиток електронного врядування у Великобританії дав змогу не лише створити потужну інформаційну платформу, а й залучити громадськість до участі в процесі управління в онлайн-режимі та зробити публічне управління відкритим. На порталі petition.parliament.uk громадяни мають можливість створювати й подавати петиції щодо питань, які належать до компетенції парламенту чи уряду.

Згідно з дослідженням UNPACS щодо розвитку електронного врядування в 2016 р. Сінгапур посів 4 місце у світі [34]. Міністерство фінансів Сінгапуру стверджує, що наразі 93% користувачів задоволені якістю й корисністю інформації, опублікованої на урядових онлайн-порталах, та 94% респондентів задоволені якістю надання державних електронних послуг [20]. Увага Сінгапуру щодо розвитку електронного врядування зосереджена на трьох типах відносин: «уряд – громадяни» (G2C), «уряд – бізнес» (G2B), «уряд – наймані працівники» (G2E) [21]. Іншим стимулом розвитку електронного врядування є наявність у державних службовців навичок щодо користування електронними системами. У цьому напрямі діє програма «The Infocomm Education», покликана навчити державних службовців користуватись електронними програмами на експертному рівні.

Іншим фактором, який відіграє значну роль у налагодженні суспільного діалогу з владою, є корупція. Корупція є однією з найактуальніших проблем державної служби, що є перешкодою на шляху її ефективного функціонування та налагодження партнерських відносин між державою й суспільством.

Згідно з даними «Transparency International» індекс сприйняття корупції Польщі в 2015 р. становив 6,2 бала (за шкалою від 0 до 10, де 0 – дуже корумпована країна, а 10 – вільна від корупції країна) [18]. Інституціональні основи запобігання й протидії корупції в Польщі було закладено з прийняттям 17 вересня 2002 р. програми щодо боротьби з корупцією «Антикорупційна стратегія» [5, с. 126]. Важливим напрямом проведення антикорупційної політики визнано транспарентність органів державної влади та відкритий доступ громадськості до інформації. Тому запроваджено програму «Прозора Польща», що мала на меті забезпечення «доброго» управління шляхом надання повної інформації щодо функціонування органів місцевого самоврядування, нетерпимості до корупції, передбачуваності дій публічних органів влади та обліку їх діяльності [1, с. 116]. Іншим вдалим зразком боротьби з корупцією стало ефективне введення в дію Закону Польщі «Про протидію введенню до фінансового обігу матеріальних засобів нелегального чи невизначеного походження...» від 16 листопада 2000 р. У результаті впровадження його базових положень створено державний орган

фінансової розвідки, який мав на меті припинення корупційних дій, пов'язаних із фінансовим сектором, та створення єдиного банку даних для державних інституцій, що протистоять використанню нелегальних доходів.

Німеччина в 2015 р. посіла 10 місце як держава з досить низьким рівнем корупції (8,1 бала) [18]. Основою антикорупційної стратегії Німеччини є попередження й контроль. У Німеччині детальні правила регулюють діяльність публічних адміністрацій. Різні кодекси поведінки мають на меті запобігання корупції на федеральному та місцевому рівнях.

Згідно з даними «Transparency International» щодо індексу сприйняття корупції США в 2015 р. посіли 16 місце як держава з досить низьким рівнем корупції (7,6 бала) [18]. Провідна роль щодо протидії корупції в системі державного управління США належить Міністерству юстиції, на яке покладено розробку національної стратегії протидії корупції, та його підрозділу – Федеральному бюро розслідувань. В основі протидії корупційним проявам лежить розвинена нормативно-правова база. Основними законами антикорупційного права є Закон конфлікту інтересів (передбачає обмеження на зайняття державних посад особами, які мали значний вплив у будь-якій сфері економічної діяльності), Закон про корупцію (визначає антикорупційні механізми), Закон про відкритість інформації, Закон про публічних людей (передбачає, що інформація щодо державних службовців, депутатів та інших публічних людей може розповсюджуватись без їх згоди), Закон про викривачів (передбачає захист і винагороду громадян, які надали інформацію про корупційні випадки) [2, с. 83] тощо.

Згідно з даними «Transparency International» щодо індексу сприйняття корупції Великобританія в 2015 р. посіла 10 місце як держава з низьким рівнем корупції (8,1 бала) [18]. У цій країні немає центрального органу щодо боротьби з корупцією, проте такими повноваженнями наділені структурні підрозділи різних державних органів. Це стосується також законодавчої бази. Національне законодавство, що регулює матеріальні правовідносини, є досить розгалуженим. Ті чи інші положення, які регулюють відповідальність щодо корупційних дій, містяться в різних актах. В основу антикорупційної стратегії покладено концепцію «4P» (pursue, prevent, protect, prepare – переслідувати, попереджати, захищати, усувати). Заува-

жимо, що відсутність толерантності до корупції у Великобританії є частиною менталітету. Так, згідно з дослідженнями 92% громадян Великобританії доповіли б про корупцію, якби знали про неї [32].

Згідно із щорічним звітом організації «Transparency International» щодо індексу сприйняття корупції Сінгапур у 2015 р. посів 8 місце у світі як одна з найменш корумпованих країн (8,5 бала) [18]. В основу стратегії Сінгапуру з подолання корупції покладено класичні рекомендації антикорупційних заходів: підвищення потенційних витрат і зниження потенційної вигоди від участі в корупційній діяльності [24]. Нетерпимість Сінгапуру до корупції проявляється у встановленні суворох покарань: крім тюремного ув'язнення, до правопорушників можуть застосовуватись штрафи в розмірі суми хабара, конфіскація майна, походження якого вони не можуть належним чином підтвердити. Крім того, було введено подання державними службовцями декларацій про відсутність заборгованостей, оскільки особи, які мають заборгованості, більше схильні до корупційних вчинків.

Іншим важливим аспектом функціонування державної служби є відбір на державну службу та можливості кар'єрного просування.

Основними законодавчими актами Польщі щодо державної служби є Закон «Про цивільну службу» від 21 листопада 2008 р. та Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади». Отримати посаду державного службовця можна двома шляхами: на основі укладення трудового договору або призначення на посаду. Відбір на державну службу має відкритий характер, є публічним і проводиться на рівних умовах. Після проходження конкурсу оголошуються прізвища як прийнятих на роботу осіб, так і кандидатів, які не пройшли відбір на державну службу. Особи, які не пройшли відбір, мають бути зараховані до кадрового резерву. Кандидати, працевлаштовані на державній службі вперше, мають пройти першу оцінку, що полягає в проходженні інтерв'ю через 21 день після підписання контракту (встановлюються терміни подання звіту про виконані завдання). Також передбачено проходження оцінки через 8 місяців із дня працевлаштування. Зокрема, робиться оцінювання ставлення до працівника, його прогресу щодо виконання роботи, часу, необхідного для виконання тих чи інших завдань, відносин із

колегами, на основі чого приймається рішення щодо продовження контракту. Така оцінка проводиться насамперед для впевненості, що лише найкращі спеціалісти залучені на державну службу [23].

Відбір фахівців на державну службу Німеччини відбувається за «поетапною» моделлю. Для того щоб обійняти посаду на державній службі, кандидат має здати два державні іспити та пройти співбесіду [6, с. 135–136]. Службовці перебувають на одному з трьох рівнів кар'єри, що визначають обсяг обов'язків, повноважень і відповідальності, а саме: 1) підготовка служба (теоретична й практична підготовка, визначення придатності та можливості подальшого просування); 2) випробувальна служба (триває від 1 до 3 років після призначення на посаду); 3) пожиттєве призначення (отримують службовці, які досягли 27 років та успішно пройшли випробувальну службу) [31]. Просування по службі передбачає проходження підготовчої служби й випробувальний термін. Після проходження підготовчої служби складається посадовий іспит. У результаті успішного складання іспиту державний службовець проходить випробувальний термін, час якого залежить від рівня посади, на яку він претендує [3, с. 129].

У США система відбору кадрів засновується на принципі заслуг, тобто відборі найбільш кваліфікованих, компетентних кадрів, або через участь у спеціальній навчальній програмі. Першим етапом відбору є подання онлайн-заяви. Автоматична система відбирає кандидатів на основі оцінки відповідності кандидатів необхідному мінімуму вимог і кваліфікації. Кандидати, які пройшли перший етап, протягом 15 днів мають пройти співбесіду, на основі чого буде прийнято рішення щодо подальшого працевлаштування на державній службі. Для подальшого кар'єрного просування державний службовець повинен мати щонайменше 1 рік досвіду на нижчій позиції, а також мати оцінку «Успішно» чи вище за результатами річної оціночної форми (Annual Evaluation Form). Крім того, існує практика тимчасового підвищення, наприклад, у зв'язку з необхідністю виконання певного проекту. Проте час такого підвищення не перевищує 5 років [15].

В основу системи відбору кадрів на державну службу Великобританії покладено принципи відкритості, справедливості, професійності [13]. Процес відбору кандидатів включає чо-

тири етапи: подання форми (переважно шляхом онлайн із зазначенням інформації щодо досвіду роботи), проходження тесту (близько 80% отримують відмову за результатом тесту), оцінку решти кандидатів (як правило, цей етап триває 2 дні, у ході чого кандидатам пропонується виконати різноманітні завдання, підготувати презентацію, взяти участь у рольових іграх і групових тренінгах) та інтерв'ю [14].

В основу державної служби Сінгапуру покладено принцип меритократії, тому значна увага у функціонування державної служби Сінгапуру приділяється створенню висококваліфікованого корпусу кадрів. Набір кандидатів на державну службу є відкритим та відбувається насамперед на основі освітньої кваліфікації. Проте міністерства можуть складати власні списки критеріїв для відбору найбільш придатних кандидатів із числа тих, хто відповідає базовим критеріям. Кандидати, які відповідають базовим та особливим критеріям, проходять співбесіду, на основі чого приймається рішення щодо подальшого їх працевлаштування [27, с. 356–357]. Основою для кар'єрної мобільності є висока продуктивність державного службовця.

Як справедливо зазначають А.В. Клименко та Н.Н. Кліщ, у світі майже немає країн, які б не вважали бюрократію своєї держави досить дорогою та не досить ефективною [7, с. 91]. Водночас рівень заробітної плати чиновників має бути конкурентним, щоб запобігати корупції. Погоджуємось із думкою В. Танзі, що низький рівень заробітної плати державних службовців неминуче призводить до корупційних проявів та із часом виховує толерантність суспільства до цього явища [30]. Уряди розвинених країн докладають зусилля для забезпечення високого соціального статусу державної служби, у тому числі шляхом фінансової захищеності.

Згідно із Законом Польщі «Про цивільну службу» заробітна плата державних службовців складається з базового посадового окладу, доплати за вислугу років, доплати за статус державного службовця, доплати за виконання завдань, ювілейної премії, компенсації за спеціальні досягнення в професійній діяльності [23]. За даними Центрального статистичного управління Польщі, середньомісячна заробітна плата державних службовців, залучених у державному управлінні, становить 1 183 євро, в органах місцевого самоврядування – 1 015 євро, у самоврядній апеляційній колегії щодо розгляду скарг проти адміністративних рішень – 1 540 євро [17].

У Німеччині сума винагороди державного службовця залежить від групи винагород (Entgeltgruppe), що відображає рівень формальної кваліфікації, та шкали окладів (Entgeltstufe), що відображає досвід роботи. У свою чергу група винагород має розгалужену класифікацію [12]. Група «А» передбачає 16 рангів: від нижчого рівня (допоміжний і технічний персонал) до вищого (вищі урядові радники). Група «В» (фіксована заробітна плата) включає 11 рангів, до яких належать державні службовці та військовослужбовці на вищих посадах. Група «W» (заробітна плата викладачів) включає 3 ранги. Група «R» – це заробітна плата суддів і державних адвокатів. Шкала окладів (Entgeltstufe), що відображає досвід роботи, включає 8 рівнів [11]. Що стосується системи преміювання, то в Німеччині існують щорічний державний платіж (Jahressonderzahlung) [12], який встановлюється на рівні 60% місячної заробітної плати, «місцева надбавка» (залежить від сімейного стану), міністерська надбавка, надбавка для заощаджень [8].

У США заробітна плата державних службовців складається з основного окладу, виплат для ліквідації диспаритету та надбавок (зокрема, таких як надбавки на придбання уніформи, на можливе знецінення долара, за роботу в небезпечних умовах, наприклад віддалених територіях, і транспортні надбавки) [9]. Основною шкалою нарахування заробітної плати державним службовцям у США є General schedule (GS). Шкалу поділено на 15 рангів (GS1–GS7 – посади нижчого рівня, GS8–GS12 – посади середнього рівня, GS13–GS15 – посади вищого рівня (топ-менеджмент, технічні спеціалісти високого рівня)), а також 10 рівнів (відображають стаж роботи) [26].

Нарахування заробітної плати державним службовцям Великобританії відбувається відповідно до групи й рангу посади. Розрізняють такі групи посад на державній службі: Administrators (допоміжний, технічний персонал), Junior Manager (найнижчий рівень управлінців, який виконує загальні наглядові функції), Middle Manager (проміжна ланка управлінців, вищий виконавчий директор), Senior Manager (заступники, асистенти директорів), Senior Civil Service, або SCS (секретар Кабінету міністрів, постійний секретар, генеральний директор, заступник директора) [25]. Водночас кожній групі відповідає певна система рангів, що визначають рівень заробітної плати того чи іншого

державного службовця. Так, групи Senior Civil Service відповідають ранги Pay Band 1, 1A, 2 та 3; групі Senior Manager – ранги 6, 7 та Senior executive officer (SEO); групі Middle Manager – ранг Higher executive officer (HEO); групі Junior Manager – ранг Executive officer (EO); групі Administrators – ранги Administrative Assistant (AA) та Administrative officer (AO) [28]. Відповідно до рангу встановлюється мінімальний і максимальний рівень заробітної плати державних службовців Великої Британії.

У Сінгапурі річна заробітна плата складається з місячної заробітної плати, бонусу за продуктивність (Performance Bonus), надбавки за заслуги на основі продуктивності та потенціалу службовця (Merit Increment), річного змінного компоненту (Annual Variable Component), що може бути виплачений залежно від економічного стану й продуктивності державної служби загалом, а також інших щорічних бонусів [29]. Встановлення заробітної плати державного службовця Сінгапуру базується на таких ключових принципах, як співвідношення з рівнем заробітної плати посади в приватному секторі, щорічний перегляд рівня заробітної плати, гнучкість, прозорість і відповідність рівню кваліфікації. Заробітна плата випускника вищого навчального закладу, щойно зарахованого на державну службу, складає приблизно 1 957 євро, менеджерів та асистентів менеджера – від 1 921 до 3 865 євро, помічника директора – від 4 641 до 5 417 євро, заступника директора – від 6 510 до 7 482 євро, голови департаменту – від 9 968 до 11 331 євро [16].

На думку С.Н. Паркінсона, для бюрократії характерне екстенсивне зростання, оскільки чиновники збільшують кількість своїх підлеглих та працюють один для одного. Відповідно, у зв'язку зі збільшенням їх чисельності збільшуються також витрати на їх утримання. Надмірне розростання бюрократичного апарату негативно відображається на ефективності управління та, як наслідок, на соціально-економічному житті суспільства. Звичайно, не можна стверджувати, що ефективність діяльності державної служби прямо залежить від чисельності державних службовців. Проте оптимізація кількісного складу відповідно до потреб реалізації певного обсягу функцій і потреб суспільства щодо отримання державних послуг може значно підвищити продуктивність інституту державної служби. Кількість державних службовців щодо працюючого населення кра-

їни у Великобританії складає 18,3%, у США – 14,4%, у Німеччині – 10,6%, у Польщі – 9,7%, у Сінгапурі – 6,6% [22; 36].

**Висновки і пропозиції.** Отже, країнам із розвинутою демократією притаманні такі риси: розгалужена система електронного врядування, що охоплює різні рівні взаємодії держави й суспільства; ретельний відбір на державну службу, орієнтований на професіоналізм і компетентність претендентів; можливість кар'єрного просування; високий рівень заробітної плати, конкурентний із приватним сектором; плідні антикорупційні заходи, що базуються на розвиненій нормативно-правовій базі, політичній волі керівництва та відсутності толерантності до цього явища з боку громадян.

Водночас існують також суттєві відмінності між країнами, які пов'язані з моделлю державного управління. Основою континентальної моделі є кар'єрне зростання та довічний найм, а англо-саксонської – посадова система обіймання посад із контрактним наймом та відсутність гарантій кар'єрного зростання. Характерною особливістю східної моделі є орієнтація на високу ефективність державної служби, саме на основі чого здійснюється просування державних службовців по службі. На нашу думку, у кадровій політиці державної служби України необхідно орієнтуватись на східну модель із посиленням уваги до підвищення продуктивності праці державних службовців. Водночас окремі механізми й інструменти вдосконалення державної служби можуть бути «позичені» в кожній країні.

Встановлено, що чисельність бюрократичного апарату не визначає ефективність діяльності інституту державної служби. Досвід країн і розглянутих нами моделей свідчить про те, що переважне значення має налагодженість процесів функціонування державної служби, зокрема її відкритості, підзвітності, низького рівня корупції, чітких правил і регламентації тощо.

Долучення до зарубіжного досвіду щодо практики боротьби з корупцією та налагодження партнерських відносин між державними структурами й суспільством може стати основою розбудови ефективної системи державної служби та державного управління України. Імплементация позитивних практик зарубіжного досвіду з огляду на особливості менталітету, соціально-економічний та історичний розвиток сприятиме перетворенню інституту державної

служби України на обслуговуючу структуру, що діє в інтересах суспільства та задовольняє потреби населення, наслідуючи високі стандарти сервісу.

#### Список використаної літератури:

- Гмурковська Н.Г. Досвід програми «прозора Польща» для розвитку місцевого самоврядування і громадянської активності в Україні / Н.Г. Гмурковська // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2010. – Вип. 5. – С. 113–118.
- Дробышевский В.С. Современные типы антикоррупционных систем: региональный срез / В.С. Дробышевский, Н.П. Романова // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2012. – № 10(89). – С. 80–91.
- Євмешкіна О.Л. Особливості кар'єри державних службовців України і зарубіжних країн / О.Л. Євмешкіна // Актуальні проблеми державного управління: збірник наукових праць ОРІДУ НАДУ. – 2013. – Вип. 3(55). – С. 127–130.
- Єдина електронна платформа послуг публічної адміністрації ePUAP [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eapuap.gov.pl/wps/portal>.
- Йосифович Д.І. Діяльність спеціалізованих антикорупційних органів: міжнародний досвід / Д.І. Йосифович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Юридичні науки». – Херсон : Херсонський державний університет, 2014. – Вип. 5. – Т. 2. – С. 124–127.
- Кірмач А.В. Конкурсна процедура прийняття на державну службу: європейський досвід правового регулювання / А.В. Кірмач // Часопис Київського університету права. – 2010. – № 1. – С. 135–140.
- Клименко А.В. Можно ли сэкономить на бюрократии? / А.В. Клименко, Н.Н. Клищ // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 3. – С. 90–109.
- Попова И.Г. Анализ организации заработной платы в бюджетном секторе в зарубежных странах и возможность использования опыта в республике Беларусь / И.Г. Попова // Економічний вісник університету. – 2013. – Вип. 21(1). – С. 129–135. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2013\\_21\(1\)\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2013_21(1)_22).
- Сатаров Г.А. Заработная плата и коррупция: как платит российским чиновникам (аналитический доклад) / Г.А. Сатаров, М.И. Левин, К.И. Головошинский и др. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.indem.ru/satarov/zarplcor.htm>.
- 2015 Edelman Trust Barometer [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/>.
- Beamte Bund 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://oeffentlicher-dienst.info/c/t/rechner/beamte/bund?id=beamte-bund-2015&matrix=1>.
- Ciarán L. A Comparison of Public Service Pay Rates in Germany and Ireland / L. Ciarán [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.impact.ie/wp-content/uploads/2012/11/Public-Service-in-Germany1.pdf>.
- Civil Service Commission. Recruitment Principles 2015 (April) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2015/05/RECRUITMENT-PRINCIPLES-FINAL.pdf>.
- Civil Service Hiring Process [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.civilserviceprep.co.uk/public/csp\\_hiringprocess.aspx](http://www.civilserviceprep.co.uk/public/csp_hiringprocess.aspx).
- Civil Service Personnel Recruitment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1877/469.pdf>.
- Civil service salary scales in Singapore (2015) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.salary.sg/2015/salary-scale-civil-service-servant-singapore/>.
- Concise Statistical Yearbook of Poland 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stat.gov.pl/en/topics/statistical-yearbooks/statistical-yearbooks/concise-statistical-yearbook-of-poland-2016,1,17.html>.
- Corruption Perceptions Index 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015\\_corruptionperceptionsindex\\_rep](https://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015_corruptionperceptionsindex_rep).
- Government in Germany [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/ckeditor\\_files/files/eGovernment%20in%20Germany%20-%20February%202016%20-%202018\\_00%20-%20v2\\_00.pdf](https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/ckeditor_files/files/eGovernment%20in%20Germany%20-%20February%202016%20-%202018_00%20-%20v2_00.pdf).
- E-Government in Singapore [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN90601.pdf>.
- Mahizhnan A. e-Government: The Singapore / A. Mahizhnan, N. Andiappan // Tamil Internet. – California, 2002. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN033394.pdf>.
- Employment in general government and public corporations [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov\\_glance-2013-en/05/01/index.html?contentType=%2fns%2fStatisticalPublication%2c%2fn%2fChapter&itemId=%2fcontent%2fchapter%2fgov\\_glance-2013-32-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fserial%2f22214399&accessItemIds=&option6=imprint&](http://www.oecd-ilibrary.org/sites/gov_glance-2013-en/05/01/index.html?contentType=%2fns%2fStatisticalPublication%2c%2fn%2fChapter&itemId=%2fcontent%2fchapter%2fgov_glance-2013-32-en&mimeType=text%2fhtml&containerItemId=%2fcontent%2fserial%2f22214399&accessItemIds=&option6=imprint&)

- alue6=http%3a%2f%2foecd.metastore.ingenta.com%2fcontent%2fimprint%2foecd.
23. Extract from Act of 21 November 2008 on Civil Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/ustawa\\_-\\_wersja\\_english.pdf](https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/ustawa_-_wersja_english.pdf).
24. Fritzen S. Discipline and Democratize: Patterns of Bureaucratic Accountability in Southeast Asia / S. Fritzen // The Lee Kuan Yew School of Public Policy, National University of Singapore [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/SFritzen\\_DisciplineAndDemocratize.pdf](http://wagner.nyu.edu/files/faculty/publications/SFritzen_DisciplineAndDemocratize.pdf).
25. Grades and types of work in the Civil Service [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.gov.uk/guidance/using-the-civil-service-jobs-website#civil-service-recruitment>.
26. General Schedule Classification and Pay [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/pay-leave/pay-systems/general-schedule/>.
27. Neo B.S. Dynamic governance: embedding culture, capabilities and change in Singapore / B.S. Neo, G. Chen. – New Jersey : World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., 2007. – 508 p.
28. Request for information: current job titles, associated job grades and salary bands [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/283334/6178-Job\\_title\\_\\_grade\\_and\\_salary.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/283334/6178-Job_title__grade_and_salary.pdf).
29. Salary [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.careers.gov.sg/build-your-career/career-toolkit/salary-and-benefits>.
30. Tanzi V. Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures / V. Tanzi // IMF Working Paper. – 1998. – № 4. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/wp9863.pdf>.
31. The public service in Germany [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/The\\_public\\_service\\_in\\_Germany\\_December\\_Id\\_24273\\_en.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/EN/Broschueren/The_public_service_in_Germany_December_Id_24273_en.pdf?__blob=publicationFile).
32. UK Anti-Corruption Plan 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/388894/UKantiCorruptionPlan.pdf).
33. UK Government and Parliament Petitions [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://petition.parliament.uk/petitions>.
34. United Nations e-Government Survey 2016. E-Government in support of sustainable development [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>.
35. Worldwide governance indicators [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>.
36. Yearbook of statistics Singapore 2016 / Department of Statistics, Ministry of Trade & Industry. – Republic of Singapore, 2016 – 342 p. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.singstat.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/publications/publications\\_and\\_papers/reference/yearbook\\_2016/yos2016.pdf](http://www.singstat.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/publications/publications_and_papers/reference/yearbook_2016/yos2016.pdf).

### **Карпунец А. С. Зарубежный опыт организации и функционирования института государственной службы**

*В статье проанализирован опыт организации и функционирования государственной службы Польши, Германии, США, Великобритании и Сингапура. Сделан акцент на таких аспектах деятельности государственной службы, как развитие электронного управления, обеспечение доверия к институту государственной службы со стороны населения, формирование антикоррупционных мер, материальное обеспечение государственных служащих, отбор на государственную службу и обеспечение карьерного продвижения, регулирование численности бюрократического аппарата в соотношении к трудоустроенному населению. Отмечается важность налаживания партнерских отношений между властными институтами и обществом, в том числе путем внедрения электронного управления. Проанализирована система материального обеспечения как значимая составляющая социального статуса государственных служащих, а также ее влияние на престижность государственной службы. Доказано, что численность бюрократического аппарата не определяет эффективность деятельности института государственной службы, так как преобладающее значение имеет отлаженность процессов функционирования (открытость, подотчетность, низкий уровень коррупции, четкие правила, регламентация и так далее).*

**Ключевые слова:** государственная служба, доверие, профессионализм государственных служащих, коррупция, конкурсный отбор, электронное управление.



**Karpunets A. S. Foreign experience of organization and operation of the public service institute**

*The article analyzes the experience of the organization and functioning of the civil service in Poland, Germany, USA, Great Britain and Singapore. Emphasis is placed on these aspects of the public service as an electronic control development, providing confidence in the civil service institute of the population, the formation of anti-corruption measures, financial provision of civil servants, the selection of the public service and to ensure career development, regulation of the number of the bureaucracy in relation to the employed population. The importance of partnerships between government institutions and the public, including through the introduction of e-governance. Analyzed the system of financial security as a significant component of the social status of civil servants, as well as its impact on the prestige of the civil service. It is proved that the size of the bureaucracy does not determine the effectiveness of the institute of public service as the predominant importance well-functioning processes (transparency, accountability, low levels of corruption, clear rules, regulation and so on).*

**Key words:** *public service, trust, professionalism of civil servants, corruption, competitive selection, e-governance.*