

УДК 342.9

Марина Титаренко,аспірант кафедри адміністративного та господарського права
Запорізького національного університету

СТИМУЛИ ДЛЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ПРАВОВЕ ЗАКРІПЛЕННЯ ВИДІВ, ЗАСТОСУВАННЯ

У статті подається аналіз досвіду правового регулювання застосування стимулів для публічних службовців у зарубіжних країнах, порушуються питання про визначення пріоритетів запозичення його для України. Автором обґрунтовується важливість урахування позитивного зарубіжного досвіду вирішення цього питання як загалом для розвитку публічної служби в Україні, так і для забезпечення її ефективності. Акцент зроблено на тому, що запозичення зарубіжного досвіду має бути не тотальним, вибірковою щодо однієї-кількох країн, а виваженим, обґрунтованим, з обов'язковим урахуванням специфіки національного нормотворчого процесу, потреб сучасного етапу розвитку Української держави. Для цього важливим є поглиблений аналіз зарубіжного досвіду вирішення окремих питань правового забезпечення ефективності публічної служби. Автор вибирає два питання для аналізу – види стимулів для публічних службовців та процедура їх застосування. У статті аналізується досвід багатьох зарубіжних країн, які «входять» до різних правових систем світу, виокремлюються особливості визначення видів стимулів та засад процедури їх застосування. Автором звернуто увагу на те, що превалюють матеріальні види стимулів (наприклад, підвищення окладу, премії, бонуси тощо) та змішані види стимулів, які передбачають поєднання моральних та матеріальних засад стимулювання публічних службовців (подяка, похвала, почесні звання, медалі, знаки з одночасною грошовою винагородою тощо). У роботі зазначається, що такі види стимулів, перш за все змішані, є найбільш ефективними засобами реагування на заслуги особи у службовій діяльності. Вони є прийнятними і для запозичення в Україні. Процедура застосування стимулів у законодавстві регламентується на рівні різних нормативно-правових актів, з різним ступенем деталізації у різних країнах. Автор обґрунтовує потребу запозичення для України у процесі оновлення положень законодавства про публічну службу досвіду тих зарубіжних країн, які досить детально регламентують засади стимулювання у публічній службі у законодавчих, в т.ч. кодифікованих, актах про публічну службу, закріплюють критерії, процедуру оцінювання результатів службової діяльності осіб, передбачають взаємозв'язок результатів оцінювання (категорії, ранги результативності тощо) й стимулів, їх види, розмір. У статті обґрунтовується потреба запозичення зарубіжного досвіду в частині визначення засад публічності, прозорості, обґрунтованості, об'єктивності у процедурі стимулювання, а також розширення засад залучення громадськості.

Ключові слова: публічна служба, стимули, види, процедура, зарубіжний досвід, правове регулювання.

Вступ. В умовах запозичення позитивного досвіду правового забезпечення результативності публічної служби у зарубіжних країнах для України увага вчених-юристів, юристів-практиків має зосереджуватися на максимальному використанні ресурсу феномену стимулів у службовому праві як одного із засобів забезпечення підвищення результативності діяльності публічних службовців. Враховуючи те, що у зарубіжних країнах накопичено достатній досвід правового регулювання засад застосування стимулів для публічних службовців, який може бути корисним і для України, варто зосередити увагу на основних положеннях, які можна і варто було б урахувати у процесі сучасного нормотворення в Україні щодо сфери відносин публічної служби. При цьому не варто

концентрувати увагу лише на досвіді країн Європи, цікавим виглядає і досвід інших країн, який пройшов апробацію часом і практикою, і, як наслідок, у цих країнах спостерігається досить високий рівень розвитку публічної служби, результативності службової діяльності осіб, які перебувають на публічній службі.

Розгляд питання запозичення позитивного досвіду правового регулювання відносин, пов'язаних із застосуванням заходів стимулювання до публічних службовців, передбачає з'ясування кількох важливих питань, серед яких: які саме стимули передбачені у законодавстві зарубіжних країн для публічних службовців? якою є процедура застосування стимулів для публічних службовців?

Питання аналізу зарубіжного досвіду регламентації засад застосування стимулів до публічних службовців висвітлювалися на рівні або окремих наукових статей щодо досвіду окремих держав в аспекті різновиду стимулу, різновиду публічної служби, або науково-практичних, навчальних джерел з питань публічної служби та її правових засад загалом з одночасним узагальненим аналізом і питань стимулів. Комплексного аналізу досвіду зарубіжних країн з питань стимулів у службовому праві немає, що й актуалізує відповідне дослідження.

Метою роботи є аналіз досвіду зарубіжних країн у правовому регулюванні засад застосування стимулів для публічних службовців і визначення пріоритетів для запозичення його позитивної частини (апробованої часом і практикою) для України в умовах оновлення законодавства про публічну службу.

Основний зміст. Аналіз наукових, навчальних джерел, присвячених як стимулам у службовому праві, так і окремим питанням правового регулювання суспільних відносин, пов'язаних зі стимулами для публічних службовців, свідчить про те, що на рівні комплексних робіт це питання у систематизованому вигляді не досліджувалося. Є або ж роботи з окремих проблемних питань стимулів для публічних службовців, або міжгалузеві роботи з відповідної проблематики, що й зумовлює потребу узагальнення положень щодо зарубіжного досвіду правового регулювання відповідних відносин, в т. ч. й щодо можливого визначення тих положень, які можуть бути запозичені в Україні на сучасному етапі державотворення.

Аналіз різноманітних джерел свідчить про те, що у зарубіжних країнах питання застосування стимулів для публічних службовців знайшло своє нормативне закріплення та досить широке застосування. При цьому досить широким є перелік тих видів стимулів, які вважається за доцільне використовувати, а також різною є процедура їх застосування.

Так, зокрема, у країнах Європи переважають матеріальні, а також змішані, форми стимулів і декілька варіантів процедури їх застосування. Наприклад, у Нідерландах (Королівство Нідерланди) передбачено матеріальні види стимулів для публічних службовців, найпоширеніші із яких – підвищення окладу або ж бонуси (бонусна премія) за «досягнення ним відмінних результатів у службовій діяльності» [1, с. 333]. При цьому підвищення посадового окладу може бути у межах «інтервалу», «вилки посадових окла-

дів» для певної чітко визначеної посади за підсумками щорічного інтерв'ювання (у деяких джерелах згадуються оцінювальні зустрічі) за участю безпосереднього керівника та вищестоящої посадової особи з визначенням ступеня відповідності наявних результатів службової діяльності особи та показників, які були визначені на початку року і закріплені у трудових угодах [2, с. 90].

У Німеччині також система заходів стимулювання безпосередньо «прив'язана» до результатів оцінювання службової діяльності особи. Зокрема, службовцям керівних посад виплачується щомісячна премія у розмірі семи відсотків базового окладу на підставі рішення безпосереднього керівника за «ефективність роботи особи протягом попереднього року» [2, с. 92], щоправда, законодавством передбачається й максимальний розмір премії для такої категорії осіб задля усунення зловживань з їхнього боку та з боку їхніх керівників. Розмір премії не може перевищувати десяти відсотків розміру посадового окладу такої особи.

Щоправда, у Німеччині поширення набуло запровадження колективних премій для службовців певного органу влади, які не є «простою сукупністю індивідуальних премій, а є єдиною премією для всього колективу», т. з. «командною премією» [10, с. 781]. Її розмір дорівнює 250 відсотків розміру індивідуальної премії. Цікавим є той факт, що у Німеччині, як і в ряді інших країн Європи, премії передбачаються переважно не для службовців, які займають керівні посади (вони хоча і є, однак їх розмір лімітований та кількість не є великою), а для службовців, які якраз такі посади не обіймають [10, с. 781], що свідчить про те, що серед стимулів для публічних службовців премії не відводиться роль основного важелю впливу на діяльність службовців. Вона, скоріше за все, є допоміжним видом стимулу порівняно зі службовим просуванням. Додатково також може застосовуватися «надбавка за результати роботи – до 7 % посадового окладу з виплатою протягом терміну до одного року, переміщення до іншої службової групи до наступного планового переведення» [10, с. 781].

У Франції також превалюють матеріальні заходи стимулювання, серед яких: «премія, допомога на житло, сімейна доплата, виплати відомчого характеру для окремих різновидів публічних службовців залежно від виду публічної служби» [1, с. 332]. Цікавим є те, що стимули залежать в основному від результатів службової діяльності особи, а також від «розряду службовця, посади, яку особа займає, його чину» [1, с. 332; 3, с. 44]. Процедура стимулювання передбачає певну

стадійність, участь комітетів із винагород (цей термін є узагальненим і охоплює всі види стимулів) й обґрунтування доцільності стимулювання особи за «високі показники у діяльності» [1, с. 333]. Щоправда, чимало питань, безпосередньо пов'язаних зі стимулами щодо публічних службовців, залишаються відкритими (наприклад, формалізація рекомендацій щодо взаємозв'язку результатів оцінки та кар'єрного просування, наслідків неефективної діяльності особи тощо) [2, с. 92]. Законодавець передбачає й певні обмеження щодо розмірів матеріальних стимулів. Так, зокрема, розмір премії не може перевищувати двадцяти відсотків від «повного посадового окладу» (окладу з усіма видами надбавок) [1, с. 333], щоправда, у деяких джерелах цей розмір дорівнює 25 відсоткам [10, с. 783].

В Австрії як для державних службовців, так і осіб, що працюють за договором, передбачається досить велика група стимулів у грошовій формі (премії, надбавки за стан безперервної служби у розмірі двох або чотирьох місячних окладів після «досягнення відповідно двадцяти п'яти та сорока років стану» [1, с. 350], надбавки за виконання роботи з високим ризиком та у складних умовах, у понаднормованій час тощо) і не грошовій формі (наприклад, надання можливості додаткового навчання, надання додаткової творчої відпустки тощо) [1, с. 352-353]. При цьому має місце детальне регулювання правових засад застосування таких стимулів щодо вищезазначених категорій осіб у «Федеральному Законі 1948 року про службове право та заробітну плату найманих за контрактом службовців Федерації» та «Федеральному Законі 1956 року про заробітну плату державних службовців» із виокремленням конкретних підстав для кожного виду стимулу, широким громадським обговоренням доцільності застосування щодо конкретної особи, певними обмеженнями щодо розміру, періодичності тощо. Так, наприклад, для осіб, які найняті за контрактом, премія як вид стимулу може застосовуватися у разі наявності таких підстав: «виконання покладених обов'язків із надзвичайною якістю та відповідальністю; прояв ініціативи, комунікативних навичок; реалізація завдань публічного органу у надзвичайно короткі строки, у складних умовах; взяття шефства над молодими колегами тощо» [1, с. 349–350]. Розмір такої премії не може бути меншим ніж десять відсотків та не більшим ніж п'ятдесят відсотків від місячної заробітної плати особи з усіма видами надбавок [1, с. 349]. Це дозволяє також зробити висновок про те, що і надбавки також застосовуються до цих осіб, а отже, і їх

можна розглядати як різновид стимулу для осіб, які перебувають на публічній службі.

У Великобританії система заходів стимулювання публічних службовців має вигляд розгалуженого комплексу різноманітних заходів, які застосовуються як форма «варіативної винагороди» за сумлінну службу [4, с. 9], і передбачає підвищення оплати праці особи у межах «вилок оплати праці», премії (для керівників органів влади її розмір не може перевищувати двадцяти відсотків від річного окладу [2, с. 86; 4, с. 8]), цінних подарунків у натуральному вигляді «за відмінну роботу, підвищення командного духу і видатний внесок» [5]. Щоправда, законодавець встановлює вимоги щодо таких подарунків: «вони мають бути прийнятними і відповідати рівню досягнуто успіху; не зачіпати потенційні конфліктні питання; не задовольняти прохань про надання конкретного предмети або послуги» [1, с. 335]. Досить різноманітною є система надбавок і бонусів для публічних службовців, у т. ч. й «колективних» за роботу особи у складі команди з вирішення того чи іншого завдання, щоправда, визначити ступінь ефективності особи у командній грі» буває досить складно, а отже, й застосування цих заходів стимулювання викликає на практиці більше запитань, ніж індивідуальних. Для публічних службовців передбачена можливість застосування для них і заходів стимулу не грошового змісту. Так, зокрема, у Великобританії для дипломатичних працівників можуть присвоюватися певні титули, зокрема «лицарського достоїнства» [1, с. 289; 6, с. 342].

У Литві до публічних службовців можуть застосовуватися стимули, серед яких – заохочення у вигляді «подяки, особистого подарунку, одноразової виплати за процедурою, що встановлена урядом, ... державних нагород» [1, с. 335; 7, с. 440]. Дещо розширений перелік заохочень як різновиду стимулів для публічних службовців передбачено в Естонії, а саме: «оголошення подяки: надання грошової премії, нагородження коштовним подарунком, підвищення розряду посадового окладу» [1, с. 336]. Допускається одночасне застосування щодо однієї особи кількох заходів і навіть «наявність у особи найвищого розряду оплати праці, передбаченого законом для цієї групи осіб, не виключає можливість підвищення розряду посадового окладу, окрім того випадку, коли в особи вже найвищий розряд оплати праці, який встановлений за шкалою окладів» [7, с. 486]. Цікавим є той факт, що подяку може оголошувати безпосередній керівник, а для застосування решти заохочень передбачається реалізація повноважень особи, яка має право прийому

на службу, хоча ініціатива може виходити від будь-якої особи (керівника будь-якої ланки, установи тощо). Положення схожого змісту передбачено для публічних службовців і в законодавстві Грузії (зокрема, Законі Грузії «Про публічну службу») – за «зразкове виконання службових обов'язків, тривалу й сумлінну працю, виконання завдань особливої складності й важливості» [1, с. 338-339], що свідчить про те, що законодавець «перенаситив» положення законодавства щодо підстав для стимулювання оціночними поняттями. У Болгарії для стимулювання публічних службовців передбачено можливість вручення «грамоти, срібного почесного знаку відповідного адміністративного органу, золотого почесного знаку відповідного адміністративного органу, а також інших фінансових та матеріальних нагород» [7, с. 545]. Цікаво, що законодавець використовує кілька термінів для їх позначення («відзнаки», «матеріальна винагорода»), передбачає одночасне їх застосування на розсуд суб'єкта призначення й дещо спрощену процедуру самого застосування [1, с. 338].

Для цивільних державних службовців у Греції також передбачена можливість застосування: похвали (за рішенням компетентного міністра), медалі з дипломом (за указом Президента) з обов'язковим дотриманням процедур узгодження, обґрунтування її, опублікування інформації в офіційному друкованому джерелі, оголошення за місцем служби особи. Можливе й застосування інших стимулів – грошової виплати, подяки (зокрема, для тих «осіб, які йдуть у відставку після тридцяти і більше років почесної служби» [1, с. 337]).

Переважно нематеріальні стимули для публічних службовців передбачено у законодавстві Бельгії, застосування яких розраховане на публічне визначення їхніх заслуг та підвищення моральної їх оцінки за результатами «оціночних зустрічей» службовця із безпосереднім керівником чи керівником вищої ланки раз на два роки [2, с. 92-93].

Окрім країн Європи, цікавим для вивчення та можливого запозичення деяких здобутків є досвід США та Канади.

Так, зокрема, у Канаді для державних службовців керівної ланки передбачено щорічне незалежне оцінювання їхньої діяльності Адміністрацією Таємної Ради на підставі самооцінки, рекомендацій керівника, Комітету з роботи із вищими посадовими особами, коментарів ключових агентств і віднесення службовця до одного з п'яти рангів результативності. Переважають матеріальні стимули, серед яких: 1) підвищення посадового окладу «у межахвилки для цієї позиції», що

й дозволяє домогтися щорічного збільшення посадового окладу публічного службовця у разі результативності його службової діяльності на п'ять відсотків; 2) разова премія за «нові здобутки кожного року, якщо вони не враховані при підвищенні посадового окладу» [2, с. 88]. При цьому разова премія буває двох видів – «ризикова виплата» (за «очікувані результати, які досягнуто») й премія звичайна. Законодавець чітко передбачив максимальну межу розміру цих премій: для ризикової виплати – 15-20 відсотків річного окладу, для звичайної премії – 6-9 відсотків відповідно [2, с. 88].

У США для публічних службовців впроваджено цілу систему стимулів за ефективну результативну діяльність із можливістю публічних інституцій встановлювати специфічні аналоги. Зокрема, передбачено за підсумками оцінювання результатів діяльності публічних службовців застосування щодо них: премій (щоправда, кількість осіб, які підпадають під преміювання, не може перевищувати половину персоналу, а розмір премії – двадцяти відсотків від суми посадового окладу) [1, с. 342]. Підставою для преміювання слугують результати оцінювання діяльності особи. Так, наприклад, у Міністерстві внутрішніх справ США впроваджено п'ять категорій результативності службовців керівного складу: «незадовільний рівень», «мінімально задовільний рівень», «той, що задовольняє всім вимогам», «видатна ефективність», «виняткова ефективність», при цьому преміюванню можуть підлягати лише ті службовці, результати діяльності яких оцінені не нижче ніж «той, що задовольняє всім вимогам» [2, с. 89-90].

Для осіб, які тривалий час перебувають на публічній службі, можуть застосовуватися спеціальні премії, а саме: Президентська премія державним службовцям за видатні заслуги у розмірі 35 % від окладу й заохочувальна премія у розмірі 20 % окладу [1, с. 342-343]. Додатково можливі премії за окремі здобутки, в т. ч. й певним чином пов'язані з особою службовця, колективні винагороди тощо. Становлять інтерес і почесні звання заслуженого і видатного державного службовця, які можуть присвоюватися на один рік як захід стимулювання за високі показники результативності службової діяльності особи. Присвоєння відповідних звань є прерогативою Президента, процедура передбачає дотримання погоджень, а також обмежень (не частіше одного разу на чотири роки можливе присвоєння не більше ніж п'яти відсоткам від загальної чисельності службовців щодо заслуженого й одного відсотка – видатного). Ці заходи слід вважати

комплексними, або ж змішаними, бо одночасно передбачається виплата одноразової премії особі у розмірі 10 тис. доларів (для заслуженого) або 25 тис. доларів (для видатного) [1, с. 343; 8]. Для окремих різновидів публічної служби, а отже й для публічних службовців, можуть застосовуватися й інші стимули. Так, наприклад, у системі Закордонної служби США встановлено цілу «низку спеціальних відзнак: відзнака Державного секретаря, відзнака Державного секретаря за відмінну службу, свідоцтво доблесті, відзнака за героїзм, Зірка Закордонної служби імені Томаса Джефферсона, відмінна почесна відзнака, вище почесна нагорода, похвальна почесна нагорода, почесна відзнака для осіб, які звільняються зі служби» [1, с. 299], а також надбавка 20 % за успішну роботу, одноразова «Президентська премія» у розмірі 20 тисяч доларів [1, с. 302; 6, с. 345-346]. При цьому різними є безпосередні підстави, процедура, суб'єкти застосування, черговість застосування та деталізація правової регламентації.

Матеріальні види стимулів є домінуючими для публічних службовців у Бразилії. Це, перш за все, премії, розмір яких досягає 50 % посадового окладу службовця [2, с. 94]. Премії також є поширеними у Кореї для публічних службовців, якщо їхня службова діяльність досягає рівня «задовільно» за підсумками щорічного оцінювання [2, с. 94]. Матеріальні види стимулів переважають і щодо публічних службовців у Сінгапурі (звичайні бонуси, спеціальні бонуси) [1, с. 345], тоді як у Китаї, поряд із матеріальними, активно використовуються (і навіть, можна сказати, превалюють) нематеріальні та змішані види стимулів для публічних службовців, серед них: «похвала, заслуга третьої категорії, заслуга другої категорії, заслуга першої категорії, почесні звання ... При цьому «заохочувальні заходи» застосовуються до публічних, в даному випадку державних службовців, урочисто з одночасним наданням грошової винагороди або інших винагород» (ст. 51 Закону КНР «Про державну службу») [1, с. 340].

Суто матеріальне стимулювання для публічних службовців також передбачено у законодавстві Нової Зеландії («шляхом коригування оплати їхньої праці» [9, с. 114], а також преміювання за «особливі досягнення» [2, с. 90]), щоправда, цікавим є те, що всі питання стимулювання публічних службовців – це прерогатива незалежного органу – Комісії з державної служби. Також матеріальне стимулювання превалює й для публічних службовців у Австралії – підвищення посадового окладу або ж преміюван-

ня для «найбільш успішних службовців» [2, с. 91; 1, с. 347].

Отже, як свідчить навіть узагальнений аналіз досвіду вищезазначених зарубіжних країн, у законодавстві, що регламентує засади публічної (окремих її різновидів) служби, передбачено можливість застосування щодо публічних службовців стимулів за результатами оцінювання їхньої службової діяльності. Здебільшого превалюють матеріальні (підвищення окладу, премії, бонусу тощо) або ж змішані (присвоєння почесного звання з одночасною грошовою виплатою, оголошення подяки, похвали, вручення нагрудного знака з виплатою грошової винагороди тощо) різновиди стимулів, хоча можуть бути й нематеріальні види стимулів (щоправда, їх не можна вважати домінуючими або ж єдино можливими, за винятком деяких зарубіжних країн). Досить цікавим виглядає досвід зарубіжних країн у цьому питанні для України в аспекті різноманітності варіантів стимулів, особливо щодо змішаних видів стимулів. Останні одночасно зорієнтовані на публічне визначення заслуг публічних службовців, підвищення їхнього авторитету, самооцінки, а також матеріальну винагороду за ініціативність, сумлінність, інноваційність, результативність їхньої службової діяльності з одночасним спонуканням до максимальної реалізації свого ресурсу у майбутньому. Саме поєднання моральних та матеріальних засад стимулювання виглядає вдалим для забезпечення адекватного реагування на будь-які прояви заслуг публічних службовців. І саме у цьому аспекті прийнятним для запозичення виглядає досвід країн, які у законодавстві передбачили засади можливого застосування для публічних службовців різноманітних заходів стимулювання саме змішаного характеру для адекватного реагування на різні прояви їхніх заслуг під час службової діяльності.

Стосовно процедурних засад застосування домінуючими є ті, які передбачають «прив'язку» результатів оцінювання службової діяльності до виду заходу стимулювання. При цьому прийнятним для України в аспекті запозичення виглядає досвід тих країн, які регламентували критерії оцінювання, процедуру оцінювання (наприклад, «оцінювальні співбесіди», інтерв'ювання, метод «360 градусів» тощо) на законодавчому рівні, а також засади прозорості, обґрунтованості, активного залучення громадськості до цієї діяльності (наприклад, висвітлення стадій процедури на офіційному сайті публічної установи, забезпечення доступу до участі в процедурі в якості спостерігачів представників громадськості тощо), а в деяких випад-

как і створення незалежного суб'єкта такого оцінювання, результати діяльності якого і є підставою для вирішення питань стимулювання публічних службовців (наприклад, у Канаді – Адміністрація Таємної ради, у Новій Зеландії – Комісія з державної служби), і закріплення основного положення про узгодженість результатів оцінювання службовчої діяльності до стимулів для публічних службовців (категорій, рангів результативності та видів і розмірів стимулів).

Бажано врахувати вищезазначені пріоритети визначення правових засад застосування заходів стимулювання для публічних службовців у зарубіжних країнах в Україні в умовах сучасних державотворчих та правотворчих процесів, докорінного оновлення законодавства про публічну службу. Саме позитивний зарубіжний досвід визначення правових засад застосування стимулів для публічних службовців у частині видового їх розмаїття та процедурних засад сприятиме забезпеченню ефективності публічної служби в цілому.

Список використаних джерел:

1. Заохочення у службовому праві : навч. посібн. / Н.О. Армаш, Ю.А. Берлач, І.В. Болокан [та ін]; за заг. ред. Т.О. Коломоець, В.К. Колпаков. К. : Ін Юре, 2017. 360 с.
2. Божья-Воля А.А. Оценка результативности государственных служащих руководящего состава: международный опыт и российские перспективы. Вопросы государственного и муниципального управления. 2009. № 2. С. 81-103.
3. Государственная служба в странах основных правовых систем мира / под ред. А.А. Демина. М. : Книгодел, 2010. Т. 2.
4. Кононов Е.В. Опыт промышленно развитых стран в сфере оценки и стимулирования труда государственных служащих в соответствии с результатами этой деятельности. Аудит и финансовый анализ. 2011. № 4. URL: <http://www.auditfin.com/fin/2011/4/2011-IV-10-11.pdf>
5. Сравнительный анализ сектора государственной службы и правовых инструментов по реформированию в Федеративной Республики Германии, Французской Республики, Российской Федерации, Соединенном Королевстве Великобритании и Северной Ирландии, Китайской Народной Республике, Соединённых Штатах Америки, Голландии, Республике Корея, Японии и Малайской Федерации (Проект программы развития ООН в Республике Узбекистан. Поддержка системы местного управления: гражданское участие и партнёрство). URL: <http://www.roundtable.lgsp.uz/?mod=knowledge-products&get=1383221348>
6. Сакун О.Ф. Дипломатическое ремесло. М. : Международные отношения, 2007.
7. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. ред. В.П. Тимошука, А.М. Школика. К. : Конус-Ю, 2007.
8. Яковлев И. Особенности государственной кадровой политики за рубежом. URL: <http://um-mag.ru/wp-content/uploads/2011/03/Pagas-24-42.pdf>
9. Воробйова Е.С., Панина О.В. Передовой опыт Новой Зеландии по повышению результативности деятельности государственных гражданских служащих. Transport Business in Russia. 2014. № 2. С. 113-115.
10. Науково-практичний коментар до Закону України «Про державну службу» / ред. кол. : К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Деречь [відп. ред.]. К. : ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

В статье дается анализ опыта правового регулирования применения стимулов для публичных служащих в зарубежных странах, ставится вопрос об определении приоритетов заимствования его для Украины. Автор обосновывается важность учета позитивного зарубежного опыта решения этого вопроса как в целом для развития публичной службы в Украине, так и для обеспечения ее эффективности. Акцент сделан на том, что заимствование зарубежного опыта должны быть не полным, выборочным по одной-нескольким странам, а взвешенным, обоснованным, с обязательным учетом специфики национального нормотворческого процесса, потребностей современного этапа развития Украинского государства. Для этого важен углубленный анализ зарубежного опыта решения отдельных вопросов правового обеспечения эффективности публичной службы. Автор выбирает два вопроса для анализа – виды стимулов для публичных служащих и процедура их применения. В статье анализируется опыт многих зарубежных стран, которые «входят» в различные правовые системы мира, выделяются особенности определения видов стимулов и основ процедуры их применения. Автором обращено внимание на то, что преобладают материальные виды стимулов (например, повышение оклада, премии, бонусы и т. п.) и смешанные виды стимулов, которые предусматривают сочетание моральных и материальных основ стимулирования публичных служащих (благодарность, похвала, почетные звания, медали, знаки с одновременным денежным вознаграждением и т.д.). В работе отмечается, что определенные виды стимулов, прежде всего смешанные, являются наиболее эффективными средствами реагирования на заслуги лица в служебной деятельности. Они являются приемлемыми и для заимствования в Украине. Процедура применения стимулов в законода-

тельстве регламентируется на уровне различных нормативно-правовых актов, с разной степенью детализации в разных странах. Автор обосновывает необходимость заимствования для Украины в процессе обновления положений законодательства о публичной службе опыта тех зарубежных стран, которые достаточно подробно регламентируют основы стимулирования в публичной службе в законодательных, в т. ч. кодифицированных, актах о публичной службе, закрепляют критерии, процедуру оценки результатов служебной деятельности лиц, предусматривающую взаимосвязь результатов оценки (категории, ранги результативности и т. д.) и стимулов, их виды, размер. В статье обосновывается необходимость заимствования зарубежного опыта в части определения основ публичности, прозрачности, обоснованности, объективности в процедуре стимулирования, а также расширения основ привлечения общественности.

Ключевые слова: публичная служба, стимулы, виды, процедура, зарубежный опыт, правовое регулирование.

The article analyzes the experience of legal regulation of the use of incentives for public servants in foreign countries, raises the question of the possibility of determining the priorities of its borrowing for Ukraine. The author substantiates the importance of taking into account the positive foreign experience of solving this issue as a whole for the development of public service in Ukraine and for ensuring its effectiveness. The emphasis is on the fact that the borrowing of foreign experience should not be total, selective in relation to one or several countries, but balanced, well-grounded, with due consideration of the specifics of the national rule-making process, needs of the current stage of development of the Ukrainian state. For this purpose, it is important to in-depth analysis of foreign experience in solving certain issues of legal security of the effectiveness of the public service. The author selects two questions for analysis - types of incentives for public servants and the procedure for their application. The article analyzes the experience of many foreign countries that "belong" to different legal systems of the world, singles out the features of determining the types of incentives and the principles of the procedure for their application. The author draws attention to the fact that the material types of incentives prevail (for example, salary increase, bonuses, bonuses, etc.) and mixed types of incentives that combine the moral and material principles of stimulating public servants (gratitude, praise, honorary titles, medals, signs at the same time cash reward, etc.). The paper states that such types of incentives, first of all mixed, are the most effective means of responding to the merits of a person in the service sector. They are also acceptable for borrowing in Ukraine. The procedure for applying incentives in the legislation is regulated at the level of different legal acts, with varying degrees of detail in different countries. The author substantiates the need for borrowing for Ukraine in the process of updating the provisions of the public service law of the experience of those foreign countries, which in a sufficiently detailed manner regulate the principles of stimulation in the public service in legislative, including codified, acts on public service, establish criteria, procedure for evaluating the results of service activities of individuals, provide for the relationship of the results of evaluation (categories, grades of performance, etc.) and incentives, their size size. The article substantiates the need to borrow foreign experience in terms of determining the principles of publicity, transparency, reasonableness, objectivity in the stimulation procedure, as well as broadening the principles of public engagement.

Key words: public service, incentives, types, procedure, foreign experience, legal regulation.

