

*Шерипов Н.Т.*

## ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА В США И ВЕЛИКОБРИТАНИИ: СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ

В условиях постоянного совершенствования отечественной модели государственной службы особую актуальность приобретает изучение аналогичного института развитых зарубежных государств. Во все времена для большинства национальных правовых систем примерами в этой области были Англия и Франция. Не является исключением и развитие института государственной службы Кыргызстана, который испытывал на себе влияние зарубежного опыта начиная с принятия Указа Президента КР 1996 г., когда отечественная государственная служба строилась по принципу патронажной системы США, и заканчивая днем сегодняшним, когда в Законе о государственной службе 2004 г. использованы зарубежные конструкции карьерных или личных заслуг.

Интерес к анализу зарубежного законодательства о государственной службе вызван не только тем, что в развитых зарубежных странах этот правовой институт имел продолжительное развитие, но и тем, что на рубеже веков проблема реформирования государственной службы стала приоритетной для многих стран мира<sup>1</sup>. При этом одни ученые считают, что эти реформы сегодня призваны найти ответы на вызовы постиндустриального, высокотехнологичного, информационного общества, становящегося реальностью в ведущих странах Запада<sup>2</sup>. Другие ученые связывают этот процесс с глобальными изменениями, которые произошли в мире на рубеже XX и XXI веков<sup>3</sup>.

Анализ законодательства о государственной службе зарубежных стран позволил сделать вывод — каждое государство имеет свою традиционную систему государственной службы. Особенность системы государственной службы в том или ином государстве, как правило, зависит от целого ряда обстоятельств, но основное влияние на нее все же оказывают такие факторы, как историческое прошлое народа, его культурные и национальные традиции, форма правления и государственного устройства, а также правовая система страны. Так, известный казахский ученый — правовед А. Байменов отмечает, что принадлежность страны к определенной правовой семье играет важную роль в аспекте юридической организации государственной службы. Сравнительный анализ показывает, что страны с романо-германской системой права всегда тяготели к карьерной системе государственной службы, а страны англосаксонской системы (общего права) — к системе позиционной<sup>4</sup>.

**Карьерная система** государственной службы характеризуется тем, что лицо поступает на

государственную службу в соответствии со своей специальностью и начинает свой послужной список с самой низкой должности. При этом должностной рост лица определяется уровнем заработной платы, но все это осуществляется на законодательной основе. При такой системе пребывание на государственной службе может продолжаться практически до наступления пенсионного возраста. Эта система строго иерархична и применяется в таких странах, как Португалия, Франция, Япония, Австрия, Бельгия, Германия, Греция, Испания, Ирландия, Люксембург и др.<sup>5</sup>. Для карьерной системы характерны: жесткая иерархия категорий, групп и квалификационных разрядов государственных служащих; широкий перечень социальных льгот и привилегий; реализация профессиональной карьеры служащего в иерархической структуре с высокими гарантиями сохранения рабочего места; гарантия продвижения по служебной лестнице, основанная на выслуге лет.

При **позиционной системе** лицо принимается на государственную должность без учета его специальности, но с требованием соответствия установленных государственным органом и уполномоченным органом по вопросам государственной службы квалификационных требований к занятию этой должности. При этом правовой режим пребывания на государственной службе сравним с режимом в частном секторе, т.е. нет гарантий долгого пребывания на государственной службе, как это имеет место при карьерной системе. Позиционная система характерна для таких стран, как США, Великобритания, Швеция, Дания, Италия, Нидерланды, Финляндия<sup>6</sup>. Позиционная система или должностная модель государственной службы характеризуются наличием государственных должностей с точно определенными обязанностями и условиями их занятия. Замещать эти должности могут лица соответствующие конкретным требованиям по каждой должности. Основным критерием карьерного роста является наличие специальных знаний, а не выслуга лет.

Определив основные моменты двух систем государственной службы, которые применяются в зарубежных странах, отметим, что в чистом виде ни одна из них не существует в практике. Действуют тенденции их комбинирования.

Выше уже отмечалось, что отношение государства к той или иной правовой семье оказывает влияние на систему организации государственной службы. Поэтому страны, относящиеся к континентальной системе права, применяют понятие «государственной» или «публичной службы», причем это понятие, как правило,

объединяет деятельность всех граждан, занятых в государственных структурах, безотносительно от сферы и уровня деятельности, т.е. всех работников, получающих жалование от государства.

В странах, принявших англосаксонскую систему права, используется понятие «гражданская служба» (civil service), которая охватывает, как правило, деятельность работников как центрального, так и местного государственного аппаратов. В этих странах служащие государственного аппарата подразделяются не на классы, а на службы, например, диплома-тическую, тюремную, миграционную, таможенную, пожарную, судебную, военную, медицинскую и т.д.

Если в государствах континентальной системы права общий правовой статус государственных служащих устанавливается в специальном законе, то в странах англосаксонской системы правовое положение каждой из видов служб принято определять отдельными законами.

Начиная с момента образования США, при комплектовании государственной службы использовалась «патронажная» система. При этом проявлялись два основных подхода к государственной службе. К примеру, президент Э.Джексон (1829-1837) считал, что обязанности должностных лиц очень просты и любой разумный человек может быть готов их исполнять. Второй подход заключался в стремлении замещать должности выборным путем, но так как это невозможно было практически осуществить применительно к вышестепенным должностям, развивалась «система добычи», в которой должность становилась дополнительной наградой в случае победы на выборах. Это явление прочно вошло в политическую жизнь США со времен Э. Джексона. Естественно, такая практика приводила к многочисленным нежелательным последствиям, среди которых некомпетентность, использование должностного положения в личных целях и коррупция государственных служащих, и как следствие, неэффективность государственной службы<sup>7</sup>

Эти недостатки предопределили принятие закона Пендлтона от 16 января 1883 г. Этим законом упразд-нялась практиковавшаяся ранее система «добычи», в соответствии с которой президент, победивший на выборах, мог полностью сменить всех должностных лиц.

Закон ввел в действие новую систему (систему заслуг) и конкурсные экзамены для набора на службу и назначения на подавляющее большинство должностей. Запрещалась дискриминация по признаку партийной принадлежности, а гражданская служба объявлялась политически нейтральной. Закон учредил особый орган — Комиссию гражданской службы, ставшую независимым ведомством в системе исполнитель-ной власти. В конце 70-х годов XX в. в стране были

проведены крупные реформы института гражданской службы. Большинство государственных и политических деятелей были обеспокоены медлительностью, расточительностью и не-эффективностью государствен-ного управления в стране.

Закон о реформе гражданской службы был разработан администрацией Дж. Картера и принят Конгрессом в 1978 г. В соответствии с этим законом Комиссия гражданской службы прекратила свое существование. Ее функции были поделены между Бюро управления персоналом и Советом по защите системы заслуг. Затем был создан Федеральный совет по руководству трудовыми отношениями. Новые агентства начали функционировать с 1 января 1979 г.

На Бюро управления персоналом возлагалось задача обеспечения централизации и координации кадровой работы в аппарате государственного управления. В компетенцию Бюро входят назначение служащих на должности и их продвижение по службе, оценка их труда, повышение квалификации, поощрение и наказания, выработка рекомендаций по совершенствованию кадровой работы. Что касается Совета по защите системы заслуг, то его полномочия сводятся к обеспечению соблюдения законов гражданской службы в области найма, увольнения и прохождения службы в соответствии с принципами «системы заслуг».

С юридической точки зрения государственная служба США не является единой. Должностные лица находятся на службе или федерации, или штатов, которые имеют свои законы о государственной службе. Пятый титул Свода законов США содержит нормы, регулирующие общие вопросы государст-венной службы и статуса государственного служа-щего, «систему заслуг», классификацию федераль-ных государственных служащих, систему и размеры их оплаты<sup>8</sup>. Правовому регулированию государст-венной службы и статусу государственного служащего уделяется пристальное внимание, что видно из того факта, что данные вопросы инкорпорированы в пятый титул Свода законов США, где они отражены сразу после таких титулов, как «Общие положения», «Конгресс», «Президент», «Флаг и печать, место нахождения правительства и штаты».

Не все федеральные служащие относятся к числу гражданских. К ним не относятся должност-ные лица, находящиеся на правительственной службе (т.е. руководители департаментов и ведомств, сменяемые новым президентом); военно-служащие; обслуживаю-щий персонал правитель-ственных органов, набираемый в неконкурсном порядке, и др. К гражданским служащим относятся в основном все те, кто подпадает под юрисдикцию вышеуказанных управлений и совета; В 1988 г. их было 60 процентов.

Профессиональные гражданские служащие занимают должности, распределенные в иерархическом порядке по восемнадцати категориям Генеральной схемы должностей в соответствии со сложностью и ответственностью работы и степени участия каждой категории в процессе принятия решений и управления. Характеристика и описание каждой из восемнадцати должностных категорий утверждены в законодательном порядке и содержатся в разделе 5 Свода законов США<sup>9</sup>.

Основы современной гражданской службы в Великобритании были заложены еще в 1850-1870 гг. Тогда были введены открытые конкурсные экзамены для поступления на государственную службу и учреждена Комиссия гражданской службы в качестве руководящего органа системы набора служащих.

Гражданскими служащими являются работники министерств и центральных ведомств, нанятые в гражданском качестве и оплачиваемые из средств, выделяемых парламентом.

Помимо политических деятелей, к ним не относятся судьи, военнослужащие, служащие полиции, органов местного самоуправления и публичных корпораций, учителя и работники национальной службы здравоохранения. Гражданские служащие вместе со всеми этими категориями охватываются более широким понятием — «служащие публичного сектора».

Вопросы гражданской службы относились до 1981 г. к ведению Министерства гражданской службы. Затем это министерство было ликвидировано, и с 1987 г. управление гражданской службой осуществляется Министерством финансов и Управлением Министра гражданской службы.

Гражданская служба подразделяется на внутреннюю и дипломатическую. Главой внутренней службы является Секретарь кабинета, на должность которого обычно назначается лорд - хранитель печати. Дипломатической службой руководит Государственный секретарь (Министр) иностранных дел и по делам Содружества.

Все гражданские служащие разделены на категории и группы, внутри которых должности распределены по разрядам (ступеням). Группа старших политических и административных руководителей является высшей и включает постоянных секретарей министерств, их заместителей и помощников заместителей. Эти руководители зачисляются на должности и пребывают на них в особом порядке. Вошедшие в эту группу образуют верхушку гражданской службы. Вторая категория включает группы: администраторов (старшие исполнители, секретари-помощники, ученики-администраторы, клерки и их помощники и другие должности); экономистов; сотрудников службы информации и другие группы. Третья категория - научно-профессиональные работники и технические специалисты

(архитекторы, инженеры и др.). Имеются также категории юридических и научно-технических работников. В низшую категорию входит вспомогательный технический персонал: машинистки и стенографистки, личные секретари, делопроизводители, уборщики, посыльные<sup>10</sup>.

Во второй половине XX века в Великобритании комиссией Фултона была предпринята попытка реформировать государственную службу путем привлечения специалистов из науки и бизнеса через «боковой вход» сразу на высокие посты, минуя прохождение через все ступени иерархической лестницы. Основной идеей представленного комиссией доклада была профессионализация государственной службы, для чего предлагалось открытие Колледжа гражданской службы для повышения квалификации государственных служащих. Однако эти две идеи вступили в противоречие, поскольку различия между классами государственных служащих были упразднены, а вместо них введены административная группа и открытая структура, состоящая из семи ступеней. При такой системе достижение высоких постов было возможным лишь через низшую ступень — административного стажера, что мешало привлечению специалистов из различных сфер. В результате попытка комиссии Фултона внедрить новые подходы к рекрутированию на государственную службу закончилась внесением незначительных изменений в систему.

Второй этап реформирования начался в 1985 г. при правлении кабинета М. Тэтчер, когда была запущена программа «Следующие шаги», реализация которой еще продолжается.

Ее целью являлся поворот государственной службы в сторону рыночных принципов. Единая система государственной службы с унифицированными нормами ее прохождения, найма, увольнения, заработной платы была упразднена. Вместо нее пришла многовариантность структур, условий трудовых отношений, оплаты и т.д. Руководители агентств, как и менеджеры бизнеса, получили больше прав и возможностей маневрирования, в систему были внедрены элементы конкуренции, повысилась эффективность работы правительственных учреждений. Однако ликвидация единой тарифной сетки и пенсионного обеспечения нанесла ущерб имиджу государства и была негативно воспринята самим чиновничеством<sup>11</sup>.

Хотя в развитых зарубежных странах применяются различные системы государственных служб, но все же можно найти связующее их звено - все они построены на системе заслуг (принципах меритократии).

При системе заслуг (merit system) поступление и продвижение граждан на государственной службе осуществляется по объективным критериям в зависимости от их профессиональных, деловых и

личностных качеств и способностей, опыта работы и образования вне зависимости от национальности, тендерной принадлежности, политических и религиозных взглядов и иных субъективных факторов. А.В. Оболонский, учитывая два перевода с английского языка слова «merit» («заслуги» и «достоинство»), считает более точным использовать оба значения в названии «система заслуг и достоинств»<sup>12</sup> Меритократия - это демократический институт. Ее основные принципы исходят из отбора кадров из всех слоев общества на основе способностей, знаний и умений кандидатов, равного отношения ко всем претендентам, равной оплаты за равный труд, обязанности служащих поддерживать высокое качество своей работы и т.д.

Законом о реформе гражданской службы в США сформулировано девять основных принципов системы заслуг:

- рекрутирование служащих из всех сегментов общества с подбором и продвижением на основе способностей, знаний и умений при справедливой и открытой состязательности;
- справедливое и беспристрастное отношение в процессе управления персоналом вне зависимости от политических взглядов, расы, цвета кожи, религии, национального происхождения, пола, семейного статуса, возраста или инвалидности с должным уважением к конфиденциальности личной жизни и конституционным правам;
- равная оплата за равноценную работу с учетом как национального, так и местного уровней оплаты работников частного сектора в сочетании с поощрением и признанием отличного исполнения работы;
- высокие стандарты честного поведения и заботы об общественном интересе;
- действенное и эффективное использование федеральной рабочей силы;
- сохранение хорошо работающих служащих; исправление работы тех, чья деятельность неадекватна; и расставание с теми, кто не может и не хочет удовлетворять требуемым стандартам;
- улучшение работы путем эффективного обучения и подготовки;
- защита служащих от необоснованных действий, персонального фаворитизма или политического принуждения;
- защита служащих от наказаний за законное раскрытие информации<sup>13</sup>.

Сегодня в соответствии с принципами меритократии строится система государственной службы не только в странах с давними демократическими традициями. Ее элементы внедрены или начинают внедряться в странах с коммунистическим прошлым или с бывшими диктаторскими режимами, сравнительно недавно приступивших к демокра-

тическим преобразованиям, – Сингапуре, Малайзии, странах Африки, Восточной Европы, СНГ и т.д. В этих государствах особое внимание уделяется проблемам борьбы с коррупцией и обучению государственных служащих<sup>14</sup>

В качестве антипода меритократии выступает система патронажа (система добычи), при которой отбор на государственную службу происходит из принципов личной преданности, политической принадлежности, дружеских или родственных связей.

Рассмотрим более подробно вопросы, связанные с порядком отбора, продвижения и повышения квалификации государственных служащих в США и Великобритании.

Формирование кадрового корпуса в разных странах носит как общие черты, так и отличительные особенности. Большинство поступающих на государственную службу (кроме политических назначенцев, выпускников специальных учебных заведений в странах Европы, распределяемых в государственные учреждения; членов профессиональных ассоциаций в США, чья компетентность не подлежит проверке) должны сдавать экзамен для подтверждения компетентности, наличия соответствующих наклонностей. В США экзамен в форме тестирования проводится на знание английского языка, умение пользоваться компьютером и способность к логическому мышлению.

Формирование корпуса служащих США осуществляется как на конкурсной основе, базирующейся на принципе «системы заслуг» и позволяющей занять должность любого уровня, так и посредством политических назначений, имеющих особое значение на тех должностях, где принимаются ключевые стратегические решения. Существующая с 1979 г. Служба высших руководителей (СВР) призвана обеспечивать устойчивый кадровый резерв, как для карьерных, так и для политических назначений. Для поступления в СВР необходимо соответствие кандидата установленным квалификационным требованиям по конкретным вакансиям, свободным в течение 14 дней. Поступление в СВР возможно посредством сдачи конкурсных экзаменов, а также через участие кандидатов в проводимых Службой управления персоналом обучающих программах. При поступлении в СВР устанавливается годичный испытательный срок. Наряду с постоянными назначениями на должности государственной службы существуют временные и чрезвычайные назначения, суть которых состоит в принятии служащего на определенный период для выполнения конкретной работы либо в случае крайней необходимости. Продолжительность временных назначений не превышает трех лет, а чрезвычайных - 18 месяцев. Важным моментом является установление ограничения общего количества подобных назначений, которые не могут превышать 5% всех назначений в Службу высших руководителей. Самые

высшие должности категории «С», занимаемые политическими служащими, назначаются Президентом, согласовываются с комитетами и подкомитетами Конгресса. Государственные служащие категории А зачисляются без проведения проверок, поскольку их профессиональный статус и компетенция не могут быть проверены иначе, чем компетентными коллегами или неправительственными профессиональными ассоциациями (например, юристы). Занятие должностей категории В подразумевает необходимость сдать соревновательный экзамен, подтверждающий компетентность кандидата. Поступление на гражданскую службу предусматривает ряд формальных ограничений. Так, на конкурсную службу не принимаются иностранцы. Исключение составляют должности, на которые не претендуют граждане США, а также, если иностранный гражданин является специалистом высшей квалификации в отдельных ведомствах. Сроки нахождения на государственной службе зависят от уровня занимаемой должности.

В Великобритании набор на кадровую административную службу осуществляется правительственной Комиссией по делам гражданской службы. В качестве главного условия поступления на должность выступает письменный экзамен общего типа, основанный на программах ведущих университетов (Оксфорд, Кембридж). Вспомогательную роль при отборе выполняет специальное Агентство по оценке и отбору кандидатов для государственной службы. При этом процедура приема различается в зависимости от ступени, группы, характера должности. Для должностей, не требующих высокой квалификации, зачисление может производиться по упрощенной процедуре самими министерствами. Нередко предполагается обязательная стажировка после приема на службу, во время которой осуществляется специальная подготовка<sup>15</sup>.

Английская система продвижения по службе отличается жесткостью на всех уровнях. Возможности перехода из одного министерства в другое и из одной группы в другую очень ограничены. Большое значение традиционно придается старшинству чиновников в министерской иерархии, а не их профессиональным заслугам.

Вся система найма, обучения и продвижения по службе в Великобритании организована так, чтобы создать тип профессионального управленца, администратора широкого профиля. Известный английский политолог Д. Стил считает, что в Великобритании «специалисты» мало подходят для административной работы. Такой вывод он делает из общего подхода к государственному управлению как процессу согласованного принятия решений между специальными интересами, представленными в экспертных оценках отдельных министерств, и внешними интересами, выраженными в аргументации групп давления. Преуспевающий

администратор, подчеркивает Д. Стил, должен быть нейтрален к конкретной проблеме, но благодаря знаниям и опыту работы обязан находить баланс между различными интересами

Политические руководители министерств всегда ценят подобных профессиональных управленцев, или дженералистов, по британской терминологии. Известно, что лишь незначительное число министров являются специалистами по управлению в своей сфере деятельности, им нужны консультанты — должностные лица, которые могут трансформировать мнения экспертов в предложения и проекты, понятные министру. Другим важным аргументом в пользу дженералистов в аппарате государственного управления является то, что расширенное использование администраторов широкого профиля упрощает задачу общей координации управления. Кроме того, специалисты не способны анализировать возникающие проблемы в широком контексте общих задач государственного управления. Д. Стил особо обращает внимание на то, что дженералисты могут обобщить опыт работы всего государственного механизма, только перестав выполнять экспертные функции в конкретных областях деятельности<sup>16</sup>.

Однако в последние десятилетия в Великобритании становится все больше сторонников усиления роли специалистов в государственном администрировании, ориентирующихся на американскую модель. Сторонники специализации администраторов считают, что современная система государственного управления настолько усложнилась, что дженералисты не справляются с возросшим объемом задач и большая доля времени экспертов уходит на то, чтобы изложить возникшую проблему в простой и доступной форме.

Сегодня в Великобритании около 25 процентов государственных чиновников — это специалисты в различных областях права, экономики, науки и техники. Например, число профессиональных экономистов непосредственно в аппарате правительства возросло с 1963 по 1980 г. в двадцать раз — с 19 до 400 человек. Достаточно часто используется «интегральная иерархия», когда специалисты и администраторы работают рука об руку под единым руководством высших чиновников. Однако в целом дженералисты все же преобладают: они составляют около 75 процентов от общего числа чиновников в стране<sup>17</sup>.

Несмотря на достаточно налаженный механизм правового регулирования, практически каждое государство стремится к усовершенствованию деятельности своего государственного аппарата. Основными тенденциями проводимых в разных странах реформ в области государственной службы являются: децентрализация исполнения решений и всей системы государственной службы; придание большей открытости, гласности государственной службы, ориентация на потребности населения;

повышение морально-этических требований, акцентирование внимания на нравственных аспектах в деятельности государственных служащих; сокращение численности служащих при одновременном повышении их заработной платы.

Кыргызская Республика в процессе реформирования государственной службы восприняла наиболее сильные стороны и достоинства выше-названных систем организации работы государственного аппарата. В то же время мы считаем, что некоторые позитивные положения зарубежных моделей государственной службы мало учтены или еще не учтены в отечественном законодательстве. В этой связи представляется актуальным решение следующих вопросов в законодательстве:

- определение правового статуса сотрудников государственных органов путем разработки Закона «О гражданской службе», введение более дифференцированных подходов к оплате их труда с учетом стажа работы, квалификации и других критериев, что позволит поднять престиж работников бюджетных учреждений, не увеличивая при этом штат государственных служащих;
- обеспечение реальной защиты и стабильности положения административных государственных служащих от необоснованных действий, произвола, перемещений и увольнений в зависимости от смены руководителей, занимающих политические должности;
- введение принципа политической нейтральности государственных служащих, применяемого в практике США и других стран.

И в заключение следует отметить, что государственная служба своей организацией и функционированием отражает все особенности и отличительные черты, обусловленные своеобразием исторического развития, государственно-правовых форм, административно – территориального устройства, политической и правовой систем страны, ментальностью, традициями и обычаями.

#### Литература:

1. Абрамов Ю.К. Эволюция государственной службы в США // США: Экономика, политика, идеология. - 1997. - № 1. - С. 33- 43.; Оболонский А.В. Эволюция государственной службы в Великобритании // Государство и право. - 1996. - № 6. - С. 53- 60.
2. Meny Y. Government and politics in Western Europe: Britain, France, Italy, West Germany. - Oxford, 1990.С.23.
3. Bowles N. Government and politics of the United States. - London, 1998. С.166.; Kaminsky E On the Comparison of Presidential and Parliamentary Government // Presidential Studies Quarterly. - 1997. С.130.
4. Байменов А. Государственная служба. Международный опыт. Казахская модель. - Астана: Фолиант, 2000.С.6.
5. Гримо Ж. Организация административной власти во Франции. - М, 1995.С.58.
6. Лобанов В.В. Служба высших руководителей в США // Государство и право.-1996.- №6.С.137.
7. Демин А.А. Государственная служба. -М. Книгодел. 2008. С.300.
8. Государственная служба в странах основных правовых систем мира: Нормативные акты /Под ред. А.А. Демина. - М.: Книготдел, 2004. С.211-248.
9. Административное право зарубежных стран: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Козырина. - М.: СПАРК, 1996.С.16-17.; Государственная служба в зарубежных странах: сб. обзоров законодательства. - М.: ИНИОН РАН, 1996.С.65-68.; Гуринович А.Г. Некоторые вопросы становления и развития института государственной службы в США // Государственная служба в России: проблемы становления. Сборник научных статей / Под ред. Н.П. Пищулина -М., 1993. С.71.
5. Административное право зарубежных стран: Учебное пособие / Под ред. А.Н. Козырина. - М.: СПАРК, 1996.С.59-60.; Гражданская служба основных. Капиталистических государств. - М.: Наука, 1998.С.79-80.; Джорж М. Аттестация государственных служащих в Англии// Человек и труд. 2001.- №3.С.27-28.
6. Оболонский А.В. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. - М.: Дело, 2002. С.39-48.; Тулегулов А.К. Государственная служба: опыт Англии и США // Саясат. - 1998. - № 6. С. 52-53.
7. Джангарачева М. Реформа государственного управления и государственная служба в переходный период (на материалах Кыргызстана). - Бишкек, 2000. С.92.
8. Джангарачева М. Реформа государственного управления и государственная служба в переходный период (на материалах Кыргызстана). - Бишкек, 2000. С.142.
9. Хонг М. Государственная служба Сингапура: эффективная, честная и чуткая. Лекция Посла Сингапура в России и на Украине в Российской Академии государственной службы. 15 декабря 2000 г. // [www.Rambler.ru](http://www.Rambler.ru); Тимошенко И.Г. Госслужба Великобритании // Государственная служба в зарубежных странах: сб. обзоров законодательства. - М., 1996. С. 190-191,207,220; Джангарачева М. Реформа государственного управления и государственная служба в переходный период (на материалах Кыргызстана). - Бишкек, 2000.С. 144-145,164.
10. Тимошенко И.Г. Госслужба Великобритании // Государственная служба в зарубежных странах: сб. обзоров законодательства. - М., 1996. С.31-32.
11. Stul D.R. Britain // Government and Administration in Western Europe. -Oxford, 1979.С.49.
12. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. - М.: Логос, 2001.С. 47