

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра політології та публічного управління**

На правах рукопису

ЯРОЩУК ВЛАДИСЛАВ АНДРІЙОВИЧ

**МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ:
СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Спеціальність: 281 «Державне управління та адміністрування»

Освітньо-професійна програма: «Державна служба»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
**БУСЛЕНКО ВАСИЛЬ
ВОЛОДИМИРОВИЧ,**
доктор політичних наук,
професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ
Протокол №
засідання кафедри політології та
публічного управління
від 2024 р.
Завідувач кафедри
проф. Бусленко В. В.

ЛУЦЬК – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МОДЕРНІЗАЦІЇ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	6
1.1. Сутність, чинники та ресурси модернізації в державній службі	6
1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми.....	12
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	18
2.1. Нормативно-правова база модернізації державної служби захисту.....	18
2.2. Проблемні аспекти модернізації системи державної служби.....	23
РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	29
3.1. Напрями модернізації державної служби	29
3.2. Удосконалення нормативно-правової бази державної служби як чинник модернізації.....	34
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43

ВСТУП

У всіх державах з перехідною економікою, в тому числі і в Україні, є потреба у здійсненні комплексних реформ в різних сферах публічної політики, реформ державного управління й місцевого самоврядування. Ефективна система державного управління а також місцевого самоврядування є важливою передумовою демократичного врядування, що базується на забезпеченні принципів верховенства права. Всі ці реформи торкаються прямо або опосередковано функціонування дієвої системи державної служби, що була і залишається одним з важливих чинників конкурентоспроможності країни й підвищення рівня добробуту її громадян. Ця система потребує постійної модернізації і є актуальною темою для нашої країни, в якій після сучасної трансформації виникла необхідність в більш ефективних та адаптивних апаратах влади.

Державна служба в нашій державі залишається базовим елементом системи державного управління. Вона покликана сприяти тісному згуртуванню на базі національних, загальнолюдських а також соціальних та професійних цінностей, регіональних, загальнодержавних, місцевих цілей а також інтересів об'єднань громадян та безпосередньо самих громадян. Коли є належний та ефективний потенціал функціонування державної служби, то це у значній мірі впливає на рівень дотримання конституційних прав а також громадянських свобод, послідовний та стабільний розвиток країни. Можемо говорити, що реформи систем державного управління у вигляді реформ адміністративних здійснюються насамперед через безпосередньо через реформування системи державної служби.

Україна вже має досвід реформування державної служби. Основні моделі модернізації системи державного управління а відтак і державної служби обгрунтовані в Стратегії реформування державного управління

України на 2016-2020 роки. Окремі положення модернізаційних тенденцій знаходимо в Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні. Україна рухається по шляху європейського вибору. Відтак в вищезазначених стратегічних документах враховувалися європейські стандарти належного адміністрування в питаннях зміни системи структур публічного управління й передбачають реалізації процесу модернізації публічної служби. В цьому плані доцільним є формування повного бачення як відбувається перебіг змін що і зумовлює необхідність дослідження модернізаційних процесів у державній службі.

Об'єкт дослідження – функціонування державної служби в Україні.

Предмет дослідження – модернізація державної служби в Україні як пріоритетний напрям реформування державного управління.

Метою роботи є дослідження проблем та суперечностей модернізації державної служби в Україні та обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення політики модернізації і розроблення пропозицій щодо механізму її реалізації у контексті формування ефективної державної політики.

Мета визначила **завдання** дослідження:

- визначити основні підходи до сутності політики модернізації у державній службі;
- конкретизувати специфіку чинників ускладнень модернізації державної служби України;
- сформулювати пропозиції щодо механізму реалізації модернізаційних процесів у державній службі

Методологія дослідження. В магістерській роботі використано ряд взаємопов'язаних методів. Зокрема, за допомогою інституціонального методу відбувалося вивчення конкретних інститутів державної служби, за допомогою яких здійснюється управлінський процес. Емпіричний (прикладний) метод використовувався для дослідження

процесів модернізації державної служби та виявлення чинників, які на це впливають. При цьому використовувалася статистика, насамперед електоральна, спостереження подій, аналізу документів і т. д.

Системний метод допоміг розглянути інститути державної служби через цілісне сприйняття і всебічний аналіз взаємозалежних зв'язків між окремими його елементами в межах системи державної служби.

Також в магістерському дослідженні використано структурно-функціональний метод. Він передбачає розділення інститутів державної служби на складові частини та подальший аналіз вивчення їх функціонального потенціалу.

Робота побудована на принципі об'єктивності з орієнтацією на вивчення чітких об'єктивних закономірностей, котрі визначають управлінські процеси на державній службі. Кожне явище розглядається як багатогранне та суперечливе. Об'єктивність висновків роботи базується на доказах наукових фактів.

Наукова новизна результатів дослідження зумовлена постановкою проблеми, комплексним аналізом проблем та суперечностей модернізації державної служби в Україні й обґрунтування пропозицій щодо напрямів її удосконалення у контексті формування ефективної державної політики.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження дають можливість розв'язувати теоретичні та практичні аспекти проблем функціонування системи державної служби в контексті процесів децентралізації та забезпечення сталого розвитку сучасної України, сприятимуть поглибленню наукової розробки шляхів оптимізації механізмів модернізації державної служби як на регіональному, так і на загальнодержавному рівнях.

Структура дослідження. Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів (шість підрозділів), висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг дослідження становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ МОДЕРНІЗАЦІЇ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Сутність, чинники та ресурси модернізації в державній службі

Проблеми функціонування державної служби тісно пов'язана з суперечностями, з якими стикається наша держава в процесі демократизації й гуманізації органів державного управління. Український вчений В. Козаков здійснив їх класифікацію за такими групами. Серед них змістовні суперечності, функціональні суперечності, системні суперечності структурні суперечності; тощо [5]. Щодо самого поняття держава, то вона, насамперед, «є засобом суб'єктивного розв'язання об'єктивних суперечностей, які вирішуються зазвичай насильницькими методами і в інтересах того соціального суб'єкта – економічно організованого та інтелектуально пануючого класу, представники якого володіють державною владою» [36, с. 176].

В ході розгляду проблеми варто визначити що таке державна служба. Під державною службою розуміється професійна діяльність, тобто для державного службовця вона є професією, пов'язаною з необхідністю виконувати соціальні посадові повноваження. В межах цієї професійної діяльності здійснюється реалізація компетенцій державних органів [9, с. 32]. Виходячи із статті 1 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889 державний службовець є особою, яка виконує професійну діяльність на посаді в державному органі та його апараті, виконуючи завдання і функції держави [46].

Важливо враховувати, що це включає організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції, які покладені на цю особу законами чи іншими нормативними актами. Т. Василевська визначає державного

службовця як поняття, що охоплює більший спектр, ніж тільки чиновників. Згідно з його визначенням, кожен чиновник є державним службовцем, але не кожен державний службовець обов'язково є чиновником. Це означає, що поняття «державний службовець» включає в себе широкий спектр осіб, які працюють на державній службі, а не лише тих, хто займає чиновницькі посади [6, с. 14].

Взагалі будь-які модернізаційні процеси в державному управлінні в основі мають структурні зрушення. Тобто завжди є проблема суперечностей між різними елементами. Ці суперечності є важливими джерелами розвитку самих інституційних структур і водночас проблемою для дослідження системи державної служби, якій характерна певна сталість й змінність. Загалом поняття «структура» характеризується відносною сталістю системи. Коли система поділяється на протилежності, то це забезпечує її відносно врівноважений стан та можливість довготривалого існування. В даний період спостерігаються зміни в кількісному співвідношенні елементів протилежних. Як результат, саме кількісні зміни зумовлюють якісні зміни [70, с. 22].

Розуміння сутності модернізації в такому ракурсі також не може зводитись до прямого запозичення досвіду в розвитку одних держав в інших, так як в першу чергу це передбачає озброєння потенціалом позитивним функціонування власних традицій й інститутів та жодною мірою не свідчить про відмову від власних цивілізаційних та культурних ідентичностей. Запозичення є ефективним лише в тому випадку, коли в результаті створюються симбіозні форми, котрі не ламатимуть культурну ідентичність. У протилежному випадку, якщо модернізація має насильницькі форми, то вона залишиться згубною для розвитку самої держави.

Аналізуючи методологічні засади модернізації, варто розглянути її зміст здійснюючи співвідношення з альтернативними категоріями. На думку Р. Войтович «доцільно також чітко розмежовувати поняття модернізації та трансформації. Якщо модернізація передбачає адаптовану до сучасних вимог

зміну процесу з набуттям ним нової позитивної якості, то трансформація являє собою перетворення внутрішньої сутності певного явища та переведення його з одного стану функціонування в інший. Неправильним також є ототожнення категорій модернізації та осучаснення, адже це категорії, які методологічно не збігаються між собою. З нашої точки зору, осучаснення є складовою модернізації, оскільки воно передбачає наявність певного еталона сучасності, зіставлення з яким породжує прагнення досягти або зрівнятися з вищим рівнем [69, с. 171].

Це безпосередньо пояснюється тим, що в нинішніх умовах глобалізації відчувається нерівномірний розвиток держав, так як співіснують так звані передові, відстаючі, розвинені країни, для яких є характерною така форма співжиття, як «наздоганяючий розвиток», а осучаснення може підтягнути його до самих найвищих стандартів в даному розвитку. З іншого боку, постійне «осучаснення» – є об'єктивним цивілізаційним процесом, що звичайно призводить до урізноманітнених форм протистояння – консерватизму, непорозуміння, традиціоналізму, покvapливості й боротьби з їх наслідками – посиленням зовнішньої залежності, відставанням, застоєм й кризами. Саме через ці причини модернізація здійснюється нерівномірно та частково а здійснюють оновлення лише окремі соціальні та політичні інститути.

В залежності від рівнів реалізації, на яких реалізується модернізація виділяють такі основні способи її здійснення: «фрагментарна (стосується окремих аспектів трансформації сфер суспільного життя); неповна (характеризує часткову трансформацію внутрішніх закономірностей функціонування певного суспільного явища); незавершена або часткова (включає поряд з культивуванням та домінуванням власного духовного капіталу запозичення чужого); прогресивна (термінова трансформація суспільства чи окремих його сфер, яка відповідає сучасним вимогам і підготовлена попереднім етапом суспільного розвитку); перервана (якщо

трансформація окремого явища та адаптація його нових умов не приводить до конкретного, наперед визначеного результату, вона припиняється); наздоганяюча (передбачає чітке наслідування трансформаційних норм суспільного розвитку і відіграє важливу роль у життєдіяльності сучасних суспільств)» [7, с. 18].

Важливу роль у здійсненні процесу модернізації слугує держава. Її основна функція полягає у виборі чіткої стратегії в розвитку суспільства й формуванні нової парадигми функціонування. Зазначене перш за все відноситься політичної організації процесу модернізації а конкретно в реалізації соціальних, економічних, політичних та інших трансформацій, котрі мають забезпечувати якісно новий рівень суспільного розвитку [8, с. 303]. Коли ми говоримо про нашу державу, то йдеться про демократичний режим. Саме інституційна якість демократії говорить про те, наскільки успішним є управлінський механізм і наскільки повно він дотримується верховенства права, принципів ДС та соціальної справедливості. Однією з даних інституцій є державна служба. Вона діє як свого роду сполучна ланка між громадянами та урядом. При цьому зміцнюється демократія, що сприяє таким цілям економіки, як стале зростання й розвиток.

Що ж значить термін «модернізація» в державній службі. Під цим терміном розуміється прогресивний, глобальний процес системних змін, внаслідок котрих об'єкти державної служби осучаснюють свої структурні параметри функції, змінюють форми та рівні організації, при цьому використовують сучасні методи й інструменти роботи, гармонійно поєднуючись з традиціями й цінностями суспільства [18, с.75].

На нашу думку, модернізація державної служби є системним та комплексним процесом перетворень та трансформацій в сфері державного управління, котрий має забезпечувати перехід від стабільного до змінного, безперервно динамічного стану та реалізується в напрямі оновлення, передбачає реформи організаційних, правових, інституційних, соціально-

політичних, економічних та інших аспектів державної служби, що спрямоване на підвищення ефективності й якості публічного управління в Україні, адаптацію до європейських цінностей та стандартів [10, с. 46].

Необхідність модернізації державної служби в Україні, котра визначила європейський вектор розвитку, спричинила сьогодні недостатню здатність органів державної влади а також органів місцевого самоврядування виконувати ефективно зобов'язання перед суспільством та громадянами України, та проблемою адаптації державної служби до європейських стандартів та принципів, впровадження демократичних цінностей, підвищення якості публічного управління.

Модернізація публічного управління залишається важливим чинником здійснення процесів оновлення українського суспільства та передбачає створення ефективної системи публічного управління, котра надавала б професійні публічні послуги громадянам на тому рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила б становлення України як правової європейської держави з гідним рівнем життя громадян, демократії, соціальної стабільності та європейських цінностей.

На думку В. Малиновського, «політичні компроміси, що проклали шлях до ухвалення Конституції, та поспіх спричинили чимало серйозних суперечностей у низці положень Основного Закону та заклали підвалини для потенційних конфліктів між суб'єктами політичної влади України». Він в цьому плані зауважив, що «суб'єкти управління наділені суттєвими ознаками, що характеризують їх як найважливіші елементи державного управління. І спираючись на певну ієрархію інтересів, яка відображає структурованість суспільства, подолати суперечності з метою досягнення загальних соціальних цілей допоможе механізм погодження та гармонізації інтересів, який спирається на діючі структури державного управління» [36, с. 189].

Для всестороннього розуміння процесів модернізації в державній службі вирішальне значення має *категорія суперечностей*. Саме бачення суперечностей в державній службі надає розуміння закономірностей об'єктивного характеру, її функціонування, вдосконалення та розвитку. Досить важливою в цьому плані є теза В. Авер'янова, який стверджує, що аналіз суперечностей є досить важливим і необхідним в дослідженнях, котрі спрямовані на виявлення ознак суттєвих об'єкту пізнання, зовнішніх а також внутрішніх умов розвитку, засобів та методів вирішення гострих проблем [18, с. 36]. Це зумовлює важливість формування загального цілісного бачення перебігів змін державної служби, дослідження суперечностей потенційних а також проблем її модернізації та обґрунтування шляхів їх вирішення. З огляду на це, актуальним є розробка адекватних нинішнім процесам розвитку суспільства концептів, котрі визначали б оновлене бачення проблем щодо модернізації державної служби в сучасних умовах.

Погоджуємося із думкою О. Суший [69, с. 173] про те, що характер залежності держави від суспільства визначає саме діяльність політичних та управлінських структур. Також це зумовлює а водночас визначає свого роду коридор соціальних можливостей щоб висувати та реалізовувати стратегічні рішення. В управлінському більш вузькому розумінні державні інституції виникають як структури політичного режиму. Вони спираються швидше не на загальносоціальні зв'язки, а на конкретні внутрішні елітарні коаліції й альянси. Останні, загалом, і контролюють фінансові, кадрові, статусні, організаційні, та інші ресурси в державі й суспільстві. Тобто в будь-якій державі постійно утворюється, власне кажучи, свого роду командний пул, тобто сама головна структура, котра має значну перевагу в створенні управлінського порядку та здійснює контроль цих ієрархічних та мережевих зв'язків в системі управління державою.

В той же час, проголошені нові стратегії в розвитку держави стикаються з дуалізмом інституційного дизайну. Він характеризує низькою

сприйнятливостю до сучасних викликів та стійкою тенденцією до зменшення спроможності громадянського суспільства та перекиданням адміністративних видатків на населення. За таких умов суспільство, навіть прагнучи до цілей стратегічного характеру, фактично здійснює розвиток у фазі розриву. Тобто його експертний і політичний потенціал фактично витісняється за межі розробки рішень [69, с. 173].

Процеси модернізації в державній службі у значній мірі зумовлені наявністю незавершеної фрагментованої демократизації нашого суспільства і держави. Є. Головаха та Н. Паніна справедливо зазначають, що існує породжена амбівалентність людської самосвідомості й подвійна інституційна система суспільства. Вони виокремили інституційний простір, в якому функціонують старі й нові інституції, котрі можуть забезпечити своїм суперечливим співіснуванням присутність всіх важливих для соціальної стабільності й інтеграції атрибутів інституційності [9, с. 32].

1.2. Ступінь наукової розробленості проблеми

Проблематика реформ в державному управлінні й модернізації системи державної служби стали предметом наукових досліджень таких українських вчених, як Л. Бакрадзе [4], Р. Войтович [7] і багато інших. Актуальним для вітчизняних науковців залишається можливість здійснювати аналіз й досліджувати функціональні аспекти діяльності органів публічної влади, а також безпосередньо функціональність системи державного управління в різних державах за обставин надзвичайної ситуації, коли виявляються всі слабкості й недоліки даної системи, здатність та готовність дій суб'єктів в ускладнених обставинах або їх неспроможність подолати кризові явища в різних сферах життєдіяльності держави.

О. Євсюкова та Т. Михайлова [20] обґрунтували актуальність реформ системи державного управління як важливого чинника модернізації

державної служби в Україні. Обґрунтовано необхідність визначення наслідків процесів модернізації системи державної служби а також формування позитивного іміджу державного службовця. Вони здійснили детальний змістовний аналіз реалізації Стратегії реформування державного управління до 2021 року, намагаючися визначити основні проблеми реформ в системі державного управління, акцентуючи на базових досягненнях вищезазначеної реформи. В роботі узагальнено результати соціологічного дослідження по оцінюванню державними службовцями процесу модернізації державної служби України, виокремлюються базові показники даного дослідження, визначаються чинники ускладнення процесу модернізації державної служби України. Вчені прийшли до висновку, що державній службі на нинішньому етапі розвитку українського суспільства притаманні характеристики складного інституціонального комплексу. Сам процес модернізації узагальнює застосування в практиці мережевих організаційних структур, тісній взаємодії з громадянським суспільством посередництвом інституційного чинника, всебічної підтримки та діалогу органів державної влади з населенням та залучення його до прийняття управлінських рішень.

Проте, не дивлячись на глибокі й різні за своїм характером напрацювання в даній галузі, проблемні питання по модернізації державної служби України в складних умовах реформування є і досі недостатньо дослідженими у контексті впливовості нинішніх світових тенденцій глобалізаційного розвитку на системні елементи публічного управління в Україні за обставин зовнішніх загроз; інституціоналізаційних процесів в державній службі; специфіки чинників, що ускладнюють модернізаційні процеси державної служби України й подолання даного явища.

М. Ковтун та Є. Сікан [25] досить ґрунтовно дослідили проблему як залучити молодь на державну службу як основу потенціал її модернізації. У статті йдеться про залученість й працевлаштування на державну службу, так як молоді спеціалісти є базисом до сильної правової країни, рушійною силою

в процесах євроінтеграції. Досліджено два аспекти – правовий й фактичний. В правовому аспекті здійснено системний аналіз норм Конституції й Закону України «Про державну службу», програм від Кабінету Міністрів України, діяльність Національного агентства з питань державної служби. Вчені звернули увагу на фактичний аспект, який полягає у врахуванні наявних обставин, що склалися для України та громадян після 24 лютого 2022 року. Воєнний стан робить значні виклики й перешкоди для розвитку молодіжних ініціатив та можливостей щодо модернізації державної служби.

В статті Линдюк О. [30] розглянуто напрями модернізації державної служби, яка після сучасної трансформації потребує більш адаптивних та ефективних апаратів влади. Вчена пов'язує цей процес з викликами. Позитивно, що в статті використано ряд методологічних підходів, зокрема системного, апробовано методи дослідження: структурно-функціональний, аналізу й синтезу, інституційний, прогностичний та рекомендаційного аналізу тощо. Вона розглядає основні проблеми суперечностей модернізації державної служби (далі - ДС) та обґрунтовує можливі шляхи їх вирішення. Проаналізовано недоліки модернізації ДС в Україні, труднощі й перешкоди на шляху її реалізації. Вона доводить, що суперечності можуть зумовлювати змістовні, системні, структурні й інституційні, функціональні детермінанти. Саме вони і є джерелом розвитку інституцій державної служби. Розкриваються суперечності модернізації ДС, основні базові характеристики системи державної служби, причинні та наслідкові зв'язки а також взаємодія між суспільством та державною службою. Авторка доповнила класифікацію суперечностей, з якими державна служба стикається в ході її модернізації. Обґрунтовується вплив суперечностей модернізації державної служби на суспільний розвиток в контексті формування державної політики. Визначення основних особливостей та суперечностей модернізаційних процесів в державній службі дозволило запропонувати основні вектори удосконалення політики модернізації державної служби та створити умови

для цього, розробити підходи для подальшого формування політики модернізації й пропозиції по механізму її реалізації. За результатами аналізу вчена запропонувала архітектурний дизайн моделі модернізації ДС. Він передбачає меритократію, інноваційні підходи, інклюзивність, оптимізацію державного апарату, гендерну культуру, цифровізацію, якісне надання послуг. Визначено також основні тренди модернізації ДС визначено зміни в інституційних системах, їх спеціалізації та поєднанні із системами саморегулювання.

У статті О. Євсюкової [20] визначено актуальність реформ системи державного управління й впливу даного процесу на модернізацію державної служби в Україні. Зазначається необхідність обґрунтувати наслідки модернізації системи державної служби й сформувати позитивний імідж державного службовця. Здійснено аналіз змістових компонент Стратегії реформування державного управління до 2021 року. Це дозволило їй визначити основні проблеми реформування системи державного управління та акцентувати увагу на ключових перевагах зазначеної реформи. Авторка узагальнила результати соціологічного дослідження щодо того як оцінюють державні службовці процеси модернізації державної служби України. Вчена виокремила та охарактеризувала основні показники даного дослідження. Визначила фактори, які призвели до ускладнення процесу модернізації державної служби України. Вчена прийшла до висновку, що на даному етапі розвитку українського суспільства державна служба з'являється як складний комплекс інституціональний, який модернізується і для якого варто активно використовувати організаційні мережеві структури, вести співпрацю з громадянським суспільством через його інституції, підтримувати діалог органів державної влади з населенням залучаючи його до прийняття управлінських рішень.

Пухкал О. [67] розглядає проблемні питання щодо спроможності модернізації державної служби України в інституційному плані в умовах дії

Закону України «Про державну службу». Обґрунтовуються важливі напрями посилення державної служби України в інституційному плані: визначаються статус державних службовців; удосконалюються організаційні засади управління державною службою; відбувається відновлення інституту державних секретарів. Автор звертає особливу увагу на істотний розрив між здобутками адміністративної та правової науки і реальними конкретними запитами державного та суспільного розвитку, що, безумовно, негативно позначається на самій якості актів законодавчих. Вчений вважає за необхідне зберегти «інституційну пам'ять» та наступництво в умовах інституційної модернізації державної служби України.

Модернізація державної служби в Україні як пріоритетний напрям реформування державного управління та місцевого самоврядування розглядав Н. Гончарук [11]. Він вважає, що в Україні, в тому числі і в інших країнах з економікою перехідного типу, де здійснюються комплексні реформи в різноманітних галузях публічної політики, саме реформа в державному управлінні та місцевому самоврядуванні залишається однією з базових реформ, так як дієздатна система публічного управління залишається важливим чинником конкурентоспроможності країни а також підвищення добробуту громадян. Окрім того, якщо ефективна система державної служби й місцевого самоврядування то це є однією з важливих передумов врядування демократичного типу, котре ґрунтується на принципах верховенства права. На його думку базові напрями вдосконалення системи державної служби та відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни обґрунтовано в Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Якщо враховувати європейський вибір України, то зазначені стратегічні документи було розроблено у відповідності з європейськими стандартами належного адміністрування особливо в питаннях трансформації системи органів державної служби, що передбачає здійснення самого процесу модернізації.

Висновки до розділу 1. Таким чином, модернізація державної служби можна розглядати як системний та комплексний процес трансформацій в галузі державного управління, ціллю якого є реалізація змін в напрямі оновлення, що супроводжується реформами організаційного, правового, інституційного, соціально-політичного, економічного та інших характеру в державній службі, що спрямовується на підвищення ефективності та якісних характеристик публічного управління в Україні, швидку адаптацію до європейських стандартів.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРОБЛЕМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Нормативно-правова база модернізації державної служби

Загрози сучасності а також цивілізаційні виклики все більше мають наслідком ініціацію й прискорення суспільно-політичних реформ в Україні. Економічна криза, окупація Криму, агресія з боку Російської Федерації – це досить не повний перелік зовнішніх і внутрішніх чинників, які мають негативний характер і впливають на всі сторони життєдіяльності українського суспільства. Тому дієва й функціонуюча ефективно система державного управління повинна забезпечувати динаміку трансформаційних процесів у державі, що вказує на важливість реформ державного управління. Зазначене слугує інструментом управлінського забезпечення реалізування соціальної, економічної, політичної й культурної модернізації України, сприяння досягнення відповідного рівня національної безпеки, прискоренню євроінтеграційного процесу, розвитку інтелектуально-творчого потенціалу України, створенню умов щоб розвивалася економіка саме на інноваційній основі і зберігала в собі засади утвердження стандартів життя європейського кшталту для громадян України.

Реформа державного управління залишається основною реформою в державах з перехідною економікою, котрі здійснюють планові і узгоджені комплексні реформи в різних сферах політики держави. Дієва система державного управління залишається самим основним фактором конкурентоспроможності держави а відтак і передумовою європейської інтеграції. Аналізуючи стратегічні документи, можна зрозуміти, що держава мала зобов'язання по проведенню реформи державного управління та державної. Це було закріплено в Стратегії сталого розвитку «Україна-2020».

У 2016 році Урядом розроблена і затверджена Стратегія реформування державного управління до 2020 р. Через два роки проводилася комплексна оцінка стану реформ державного управління, яка здійснювалася в співпраці з органами державної влади й за участю Представництва ЄС в Україні, представників громадськості, міжнародних експертів. Згодом зміст Стратегії відкоригувалася і було затверджено нову редакцію, яка називалася «Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки» [68].

Постає необхідність в аналізуванні змісту звітів щодо виконання Стратегії реформування державного управління України до 2021 року за останні роки. Варто зазначити, що у 2018 р. вже були певні досягнення *реформ. Зокрема говориться про:*

1) фіналізацію реорганізації пілотних міністерств. Зокрема, реформа передбачала, що у 10 міністерствах пілотних, які входять до двох агентств та Секретаріаті Кабінету Міністрів України (КМУ) буде сформовано 58 директоратів, які нараховують більш ніж 500 фахівців по питаннях реформ;

2) здійснення оцінювання результатів діяльності в державних службовців;

3) продовжувалася розбудова мереж Центрів по наданню адміністративних послуг (ЦНАП);

4) збільшувалася кількість електронних послуг, (доступними стала 121 послуга для бізнесу та громадян);

5) започатковано впровадження систем «Трембіта» для електронної взаємодії державних органів;

6) внесено до Верховної Ради України (ВРУ) проект Закону України «Про адміністративну процедуру». Також, у цитованому документі зазначається, що на кінець 2018 р. Україна отримала друге місце серед країн, котрі досягли значного прогресу при відкритті даних за останні 4 роки (рейтинг Open Data Barometer). Зазначається, що вперше проведено оцінку

комплексного стану справ в середовищі державного управління (СДУ) відповідно до програми SIGMA за методологією, яка використовується до країн, які є кандидатами на вступ до Європейського Союзу (ЄС). Оцінка SIGMA дозволила оновити Стратегію та термін її реалізації до 2021 р [21; 22].

Важливим при цьому є аналіз тексту Звіту щодо виконання Стратегії за 2019 р. [21] Не дивлячись на політичні зміни, реалізація самої реформи державного управління постійно залишалася в фокусі діяльності Уряду України. В 2019 р. реалізовано такі ініціативи: 1) відбулося посилення ролі «центру Уряду» й Національної агенції державної служби (НАДС) при формуванні й реалізації політики в сфері державного управління; 2) відбулася консолідація повноважень в сфері надання послуг адміністративного характеру; 3) схвалено базову цільову модель функціонування міністерств на базі пілотного проєкту по реорганізації міністерств в 2017-2019 рр.; 4) концепцію фахівців по питаннях реформ поширено на всі міністерства; 5) схвалено зміни до Регламенту КМУ.

Впродовж реформування розширено використання інтернет порталу вакансій career.gov.ua на всі категорії посад державної служби в міністерствах; започатковано функціонування мобільного додатку «Дія» з можливістю використати електронне посвідчення водія та свідоцтва для реєстрації транспортного засобу. На основі аналізу змісту даного документу, на відміну від попереднього, переважно здійснено акцент на інформування щодо ходу реалізації Стратегії і на суттєвих викликах сьогодення. Такими викликами є зниження стабільності державної служби у зв'язку зі спрощенням процедури звільнення державних службовців; звільненням ряду державних секретарів міністерств й інших державних службовців; реорганізацією органів влади; зміною порядку реалізації конкурсу на посади державної служби; чутливість по питаннях по оплаті праці політиків та державних службовців й зниження фінансової привабливості державної

служби. Ускладнюють реалізацію запланованої динамічної зміни до законодавства, котрі підвищують ризик помилок.

Пріоритетними завданнями Кабінету Міністрів України визначено здійснити цифровізацію адміністративних послуг, оптимізувати внутрішні управлінські процеси, оновити процеси щодо формування політики, підвищити якість урядових рішень [22]. Зазначається, що на початку безпосередньої реалізації реформування державного управління Уряд України досяг значного прогресу при впровадженні нових концептуальних підходів до роботи. Зокрема йдеться про забезпечення нової характеристики відбору фахівців до окремих міністерств, ріст окладів в державних службовців та кадрове забезпечення міністерств.

В той же час проведений аналіз свідчить про те, що ефективність реформ державної служби ускладнене наступними проблемами системного характеру. Їх вирішення є необхідним щоб в подальшому успішно впровадити реформи в державному управлінні.

В той же час відмітимо часткову відсутність релевантності запропонованих у Стратегії заходів, та досягнення цілей які поставлені. Відсутньою є увага до самих нагальних проблем, котрі послаблюють спроможність державних службовців підвищувати ефективність та якість роботи. Негативним моментом у даному контексті є значна бюрократизованість процедур внутрішнього погодження й прийняття будь-якого рішення, перевантаження державних службовців різними дорученнями й публічними запитами. Вищевказане моделює ситуацію, якщо в державних службовців більше ні на що не має часу й мотивації, окрім того як реагувати на внутрішню бюрократію [32, с. 22].

Наступною проблемою визначалося відсутність реформ на певних рівнях системи управління персоналом і загалом непорозуміння між співробітниками кадрових служб а також служб управління персоналом змістовної сутності процесу по відбору й розвитку персоналу. Це призводило

до значних викривлень в розвитку реформи й частковому зникненню важливих ініціатив. Відмітимо значне якісне погіршення процедур конкурсного відбору; формальне встановлення базових показників ефективності; неякісне оцінювання рівня здобуття державними службовцями важливих показників ефективності.

Вагомим недоліком залишаються законодавчі обмеження. Якщо їх не змінити то у КМУ не вистачить повноважень щоб реалізувати низку ключових завдань в межах реформи. Також низькою є якісні характеристики операційного менеджменту реформ, що спонукає до негативних наслідків, йдеться саме про постійне відтермінування прийняття рішень по дизайну окремих елементів реформ, недостатня координація реформ, неналежна персональна відповідальність за невиконання окремих видів реформ.

Наступною проблемою реформування залишається відсутність необхідної внутрішньої комунікації з тими, хто повинен безпосередньо впроваджувати реформування як серед політичного керівництва, що призводить до певного нерозуміння сутності реформи зі сторони міністрів і їх заступників, так і з боку державних службовців на всіх владних інституціях держави. При цьому спостерігається непрозорість ряду ключових процедур, котрі мають місце в межах реформи. Це створює можливості для кронізму, непотизму, і в кінцевому результаті знижує потенційний позитивний ефект від тих чи інших інновацій щоб посилити спроможність державної служби. Особливо йдеться про призначення або звільнення державних службовців; визначення показників ефективності для самих державних службовців і їх щорічне оцінювання та ін [22].

Варто зауважити, що базовими проблемами самого процесу реформування залишається не вчасне виконання заходів реформи через зв'язок з нереалістичними термінами та недопрацюванням пілотних міністерств. Будь-яка реформа ризикує загальмувати, так як не прийнято значної частини необхідної нормативно-правової бази (наприклад, щодо

структур міністерств, розподілу сфер політики тощо). Особливо є важливим вдосконалювати нормативну базу по фінансуванню зазначених держслужбовців без зростання загальних витрат в державному бюджеті. Окрім нормативних актів КМУ, є час для зрушень глибинного характеру: прийняття нової редакції Закону України «Про Кабінет Міністрів України» й Закону України «Про центральні органи виконавчої влади» та внесення змін до Закону України «Про державну службу» після років його «тестової експлуатації» [42, с. 10].

2.2. Проблемні аспекти модернізації системи державної служби

В попередньому підрозділі ми проаналізували низку проєктів, концепцій та програм, які стосуються модернізації державної служби. Їх метою є створення ефективної модернізованої системи державної влади.

Незважаючи на це дана система державної служби України має суттєві функціональні дисбаланси, які характеризуються системним характером і проявляються на різних рівнях. Такі баланси виникли саме впродовж її модернізації й формують підґрунтя інституційним, структурним, організаційним та управлінським конфліктам, що істотно знижує саму ефективність державної служби.

Нині вітчизняна державна служба переживає складний період маючи значні недоліки. Йдеться, зокрема, про недостатньо повно модернізовану а відтак недосконалу кадрову політику, неналежним чином сплановане використання людських ресурсів, не достатньо регулярні призначення а також переміщення, істотну плинність кадрів, не зовсім раціональну структуру самої оплати праці державних службовців.

Взагалі проблеми, які перераховані вище зумовлені тим, що в системі державної влади здійснюються суперечливі й складні за своїм характером процеси реформування отриманого ще від колишнього Радянського Союзу

неефективного й громіздкого механізму державного управління а саме воно часто є ускладненим надмірною політизацією. Тобто розвиток державного управління здійснюється в умовах прояву пострадянського й посттоталітарного синдрому в українському суспільстві, генерують негативні моменти, явища та процеси перманентні непорозуміння між урядом, партіями, президентом, парламентом, громадськими об'єднаннями, громадянами тощо. Прояви такого синдрому управління мають наслідком те, що егоїстичні відомчі інтереси бюрократизованої системи, окремих політсил можуть домінувати над публічними інтересами. Однак глибинною причиною даного стану речей є відсутність гнучкості в процесі адаптування системи управління та виробничого механізму до конкретних змін, що істотно посилює складнощі трансформації всієї системи управління [69, с. 172].

Тому за цих обставин кожен державний чиновник прагне здійснювати повноваження в ручному управлінні, здійснюючи дії на власний розсуд або керуючись інтересами певної партії, якій він завдячує власною посадою. Звичайно при такому підході досить складно здійснювати системне та ефективне, комплексне управління з боку держави. Це може бути причиною неможливості побудувати надійну, збалансовану й ефективну систему державного управління.

Все вищезазначене досить повно поєднане з бюрократизованістю прийняття управлінських рішень, частково з корупцією а також з політизацією і негативним чином впливає на якість та ефективність. Загалом все це потребує вирішення і є істотним викликом для майбутнього.

Можемо стверджувати, що нинішні інституції державної служби не зовсім адаптовані до нових суспільних умов а суперечності, які ще не розв'язані мають наслідком нові виклики та появу гострих проблем на управлінському рівні. Відзначимо, що низька лояльність та компетентність державних службовців а також ефективність державних інституцій, непослідовність та незавершеність ряду реформ а також вищезазначені у

переліку недоліки це все ресурси, якими здатна скористатися РФ щоб дестабілізувати соціальну систему, державну службу та дезінтегрувати українське суспільство, знизити рівень довіри до органів влади, створити механізми маніпуляції й впливу [1].

Якщо проаналізувати державну службу з точки зору функціонування соціальної системи, то враховуючи специфіку своїх соціальних функцій, ролі і статусу, цілей, вона є підсистемою в масштабах держави. Досліджуючи державну службу в якості системи Н. Липовська переконана, що такі характеристики не будуть виключати інші а матимуть домінуючий характер. В той же час вона приводить досить відмінні підходи щодо виявлення характеру тих чи інших суперечностей в системі державної служби. До них вона зараховує: суперечності, які зумовлюються поділом за рівнями або за підрозділами департаментів, які сформовані у її структурі; суперечності між індивідуальним, особистим та безособовим, загальним та груповим у структурі зв'язків та чинних норм; суперечності в структурі внутрішніх та зовнішніх соціальних цілей [33, с. 63].

І. Луциків та І. Гупка [34, с. 44–45] в своїй статті наводять основні бар'єри на шляху удосконалення державного управління в Україні, і відповідно, державної служби. Йдеться, зокрема про те, що існує значний дефіцит управлінських кваліфікованих кадрів, де є належний рівень фахової компетентності; є проблема викорінення сильної корупційної складової. Вона пронизує фактично силові структури, всі гілки політичної влади, соціальну й економічну сфери. Перепоною для повноцінного функціонування державної служби є динамічні політичні зміни, в основі яких лежать процеси люстрації та «очищення влади», котрих звичайно постійно потребує українське суспільство. Існує певна невідповідність інституційної структури самому апарату державного управління самим потребам бізнесу, суспільства, внутрішнім та зовнішнім пріоритетам держави; неналежний менеджмент а також високі витрати адміністративного характеру; низька

якість й прозорість послуг державного характеру. Існує також думка, що сучасна структура інституцій державного характеру значною мірою обмежує можливості для людського, соціального й економічного розвитку; існує нестача фахівців висококваліфікованих в державному секторі.

Стримуючим чинником модернізації залишається істотний рівень корупції в органах державної влади. Заважає низька конкурентна спроможність держави, йдеться насамперед про якість державних інституцій, внутрішню та зовнішню безпеку; бюрократичні перепони на шляху впровадження інновацій у систему органів державної влади України тощо .

В умовах коли ми перебуваємо в воєнному стані в Україні спостерігається ріст суспільної напруги. Відбувається формування нових атракторів, котрі впливають на подальшу модернізацію державної служби. Не дивлячись на хаотичну природу самих процесів модернізації державної служби, важливо визначити основні підходи до політики модернізації та пропозицій щодо механізму її реалізації, що стануть наріжним каменем нової державної служби [29, с. 67].

В Україні та в багатьох інших державах, створення та інституційне забезпечення відповідного функціонування, високо професійної й стабільної державної служби залишається нагальним питанням сьогодення. Незважаючи на ті кроки, що зроблені, нині система державної служби має низку проблем, котрі потребують вирішення на системному рівні. Модернізація а відтак і ефективність функціонування системи державного управління значною мірою залежить від людського потенціалу. Тобто виникає гостра проблема щодо підготовки кваліфікованих фахівців, які є конкурентоспроможними, компетентними й обізнаними в суміжних галузях діяльності [41, с. 23]. Сучасний стан розвитку українського суспільства характеризується зміною управлінських поколінь. Біологічний вік й соціокультурні реалії вказують на необхідність переосмислення й передачі

влади на рівні прийняття рішень на користь молодого покоління. Молодь залишається не лише резервом щоб заповнити вакантні посади в державних структурах, а й основним ініціатором новацій й позитивних змін в системі управління. Підготовка управлінської молоді еліти і її залучення на службу держави залишається об'єктивно необхідними, особливо це важливо у військовий час. Це сильно підкреслює саму важливість інвестицій в розвиток молоді, їхню освіту, підготовку й залучення до роботи на державній службі, особливо ми говоримо про умови, коли наша держава стикається з важливими викликами. Скажімо такими як військовий конфлікт або інші кризові ситуації. Завдяки своїй енергії, інноваційності й бажанню здійснювати зміни, молодь може стати базовим чинником по подоланню складних і суперечливих викликів та реалізації стратегічних цілей суспільства.

Важливим також зробити вибір між централізацією та децентралізацією управління державною службою. Централізація як правило, сприяє однаковому типовому розвитку політики на всій території країни. Проте в той же час вона залишається менш адаптивною до потреб локальних та регіональних рівнів [38, с. 10]. Децентралізація ж, навпаки, дає більше повноважень на місцях, проте призводить до фрагментації й неузгодженості в роботі державних службовців. Вирішення даної проблеми вимагає аналізу контексту й потреби країни. Тобто важливим є баланс між досягненням ефективності у державному управлінні й всебічному забезпеченні справедливості й повної рівності перед законом [32, с. 7].

Висновки до розділу 2. Таким чином, модернізація спроможна підвищити продуктивність державної служби, але в одночасно вона призводить до виникнення нерівності й зниження доступу до конкретних ресурсів для певних груп населення. Вирішення даної суперечності вимагає розробки політик, спроможних підвищити

ефективність захисту інтересів й прав усіх громадян. Суперечності ж між громадською участю та професіоналізмом полягають в самому балансі між залученням професіоналізму та досвідом роботи в державній службі та забезпечення громадської участі та впливу на процеси управління.

Питання змін у державній службі в Україні в силу того, що є різні підходи до вирішення питань, значною мірою є дискусійними. Одним з таких питань залишається формування та інструменти, що дозволяють реалізувати політику, поєднати модернізаційні та стабілізаційні заходи щоб підвищити ефективність державної служби.

РОЗДІЛ 3

МЕХАНІЗМИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Напрями модернізації державної служби

За висновками звіту Уряду станом на 2021 р., базовими проблемами в реформуванні української держави залишається несвоєчасна реалізація заходів по впровадженню реформ через відсутність реалістичних термінів їх завершення та проведення. Зазначимо, що будь-яка реформа суспільства є видом політичного управління і апіорно залишається соціальною так як є безпосередньо спрямованою на регулювання поведінки людей, їх життєдіяльності, в тій чи іншій мірі здійснює вплив на хід різних суспільних процесів [4, с. 440]. Особливо це є актуальним для реформ державного управління й модернізації державної служби в Україні.

Тобто створення нової орієнтованої соціально сервісної моделі державної служби в Україні має бути вибудована на основі використання нових підходів щодо організації моментів взаємодії громадян з публічною адміністрацією шляхом надання можливості реального впливу суспільства на формування сутнісних і змістовних характеристик по розбудові інституту державної служби. Вона має розбудовуватися з врахуванням принципів соціальної орієнтованості й людиноцентризму і має реалізовуватися в інтересах всіх представників соціальної спільноти.

Сама доцільність переформатування моделі державної служби України має ґрунтуватися на наступних позиціях:

- 1) розробці ефективної моделі політики держави, яка спрямована на забезпечення потенційних можливостей для всіх представників спільноти і над котрою здійснюється контроль структур громадянського суспільства;

2) значне підвищення показника авторитету й конкурентоздатності владних та державних структур на базі динамічних видозмін й трансформації відносин в суспільстві;

3) стимулювання розвитку якостей особистих в державних службовців, зокрема: стилю мислення як інноваційного, вищого рівня професіоналізму, абстрактної неупередженості в процесі прийняття рішень, патріотизму й служіння інтересам національним;

4) підвищення рівня надання адміністративних та соціальних послуг шляхом вдосконалення системи мотивації й розробки чітких критеріїв й показників ефективності професійної роботи державних службовців тощо [Пекар].

Потребує нагального вирішення проблема, яка пов'язана з істотним перевантаженням Директоратів повноваженнями, котрі не є властиві через врахування їх реального функціонування. Скажімо, не достатньо компетентні завдання займають 30-80 % обсягу роботи (наприклад відповідаючи на звернення громадян та інші запити народних депутатів, підготовка презентацій міністрам тощо). При цьому, така поточна робота не може повністю відобразитися в показниках ефективності і є безоплатною. Цілком реально виникнення такої ситуації, що до того часу, коли відбудеться формування директоратів в міністерствах пілотних, налагоджена комунікація та робота персоналу, який набирався до цього, або втрачатиметься (співробітники звільнятимуться), або їх мотивацію професійну знищуватиметься. Як вирішення проблеми має обов'язкового враховуватися ситуація в процесі модернізації державної служби.

Досить актуальним, через масштабність реформ має бути злагоджений зворотній зв'язок державних службовців. Вони є основним елементом системи державної служби. Досконала організація такого зв'язку дозволила б виявити недоліки та перешкоди у реформуванні державного управління і державної служби в Україні зокрема, вчасно здійснювати його корегування.

Варто згадати також проєкт «Дослідження організаційної культури державної служби в Україні». В її межах зворотній зв'язок досліджувався через моніторинг реформування державної служби України. Це відбувалося за допомогою розгорнутого опитування-онлайн фахівців по питаннях реформ. Даний проєкт почав впроваджуватися з квітня 2018 р. Сприяла цьому асоціація «Професійний уряд», Київська школа економіки й Секретаріату КМУ, Центр з питань демократії, розвитку й верховенства права Стенфордського університету [12, с. 47]. Мета проєкту визначена як проведення щорічних досліджень по модернізації державної служби й надання рекомендацій Уряду України по постійному вдосконаленню реформ. В той же час, впровадження даного масштабного та комплексного дослідження не повинно зменшувати значущість інших ініціатив. Навпаки, подібні дослідження можуть виступати «каталізатором», що може підтвердити висновки проєкту, виявити проблеми, котрі не були визначені раніше, або змістити акценти на важливих питаннях.

При модернізації необхідно дотримуватися балансу між намаганням забезпечити стабільність в органах державної влади й впровадженням інновацій. З одного боку, стабільність залишається необхідною для забезпечення надійності й безпеки функціонування держави. З іншого боку, інновацій порою буває недостатньо щоб підтримати конкурентоспроможність й розвиток системи державної служби. Вирішення даної проблеми вимагає розробки механізмів, котрі нададуть можливість впровадити нововведення, при цьому забезпечуючи стабільність державної служби [37, с. 50]. Слід визначити баланс між професіоналізмом на державній службі й політичним впливом. Державні службовці мають мати високий кваліфікаційний рівень й професіоналізм. Проте політики й політичні рішення часто здійснюють втручання в роботу владних органів. Вирішення даної загрози може бути коли розроблені механізми, що можуть забезпечити професійну автономію державних

службовців й відокремлять політичний вплив від професійної діяльності. Важливим залишається вибір між централізацією й децентралізацією управління державною службою. Централізація сприятиме однаковому розвитку політики по всій території країни. В той же час вона може бути не такою адаптивною до потреб регіональних та локальних рівнів. Децентралізація ж, навпаки, робить більше повноважень на місцях. Проте це може призвести до фрагментації й неузгодженості в роботі державних службовців. Вирішення даної проблеми вимагає аналізу контексту та потреб держави.

Важливим залишається баланс між досягненням високого рівня ефективності в державному управлінні й забезпеченням справедливості й рівності перед законом. З одного боку, модернізація істотно підвищить продуктивність ДС. В той же час вона може призвести до виникнення нерівності й зниження доступу до ресурсів для окремих верств населення. Вирішення цієї проблеми вимагає розробки політик, котрі підвищують результативність захисту прав й інтересів всіх громадян. Суперечності між громадською участю й професіоналізмом виявляються в балансі між залученням досвіду державної служби й професіоналізму і забезпеченням громадської участі й впливу на управлінські процеси. Професіоналізм здатний забезпечити високий рівень компетентності в органах влади [11]. Проте це може створити ізольованість і віддаленість влади від громадян. Щоб вирішити дану суперечність важливо створити дієві механізми взаємодії громадян та державних органів, які забезпечують відкритість та прозорість в управлінні. На державній службі є не лише реальні але й такі, що видаються реальними, суперечності між інтересами приватного характеру державного службовця і його службовими повноваженнями. Останні можуть вплинути на об'єктивність або неупередженість при

ухваленні рішень, а також на невчинення або вчинення дій в процесі наданих службових повноважень. Посилює дану тезу й зниження «рівня компетентності працівників державного апарату, яка (внаслідок застосування принципів непотизму в кадрових призначеннях і підміни критеріїв професійності фактором особистої довіри та симпатії) негативно позначатиметься як на ефективності управління, так і на стійкості системи управління, рівні суспільної довіри до керівництва» [1].

Є потреба в модернізації ДС, так як вона не досягла цілей ефективності й нейтральності через наявні суперечності, зокрема: відсутність відповідальності серед державних службовців; не орієнтація на результати; нові сучасні виклики, що роблять традиційні підходи й практики управління застарілими й нефункціональними; відсутніми є підходи, які є орієнтовані на громадянина, котрі є важливими щоб зрозуміти та вирішити проблеми населення. В цьому плані є гостра необхідність в модернізації апарату державної служби. Проте є обґрунтування небезпеки радикальних кроків в даному напрямі. Вказується на такі ризики: 1) загрози для самої ефективної демократії, так як «без професійної бюрократії суспільство за демократії не зможе зберегти себе», а «державна не зможе виконувати ні одну зі своїх функцій управління. Іншими словами, коли разом з лінійною структурою йде формування структури функціональної і рішення передаються за її рівнями, то відбувається спрямоване подвійне підпорядкування для виконавців [36, с. 312]. Так як функціональні та організаційні конфліктні ситуації утворюють суперечності функціональних зв'язків певної організації з зовнішнім середовищем, зв'язків функціональних між структурними підрозділами організації а також між окремими працівниками, то функціональні зв'язки зовнішнього характеру в органах державного управління мають бути максимально співвідносні завданням, котрі вирішуються,

забезпечуючи їх виконання в самий ефективний спосіб. «Системна структура державного управління має забезпечувати функціональну участь кожної організації у виконанні завдань системи вищого рівня» [32, с. 20]. Функціональні зв'язки між певними структурними підрозділами державної управлінської системи мають відповідати вимогам діяльності а також об'єктивним функціональним закономірностям даної системи. Ефективна робота можлива лише тоді, коли налагоджені функціональні зв'язки всередині організації, порушення яких може призвести до виникнення суперечностей.

3.2. Удосконалення нормативно-правової бази державної служби

Значна кількість перешкод при просуванні реформ державного управління тісно пов'язується з недоліками самої Стратегії. В ній недостатньо чітко окреслено проблематику упровадження, не аналізуються альтернативні варіанти її реалізації, не досліджені можливі ризики; відсутньою є оцінка впливу на суспільство безпосередньо результатів реформування, котрі заплановано досягти. Через брак використання інструментів аналітичних при плануванні Стратегії досі не визначено комплекс гострих проблем в державному управлінні і конкретні інструменти їх вирішення.

Цілі, які сформовані у Стратегії, мають досить узагальнений характер і не дають чіткого бачення щодо моделі реформування на котру вона спрямована. Через вищесказане, на етапі виявлення проміжних підсумків реформування виникає проблема: звіти Уряду України не зовсім повно розкривають стан досягнення цілей, визначають показники результативності (outcomes) та, особливо, ефективності по вирішенню проблем. Вітчизняні фахівці зазначають, що існує значний спротив з боку міністрів, котрі

побоюються втратити основних співробітників та ручну керованість над щоденними процесами [20].

З іншого боку, реформа проводиться саме в прямих інтересах міністрів. Проте вони самі цього часто не усвідомлюють: замість того щоб виконувати щоденні доручення у міністерствах встановлюється пряма відповідальність за конкретний вплив на різні сфери політики. В цілому, міністерство сконцентроване на аналізі й розробці заходів у відповідності до напрямку, а решта процесів проходить в «фоновому режимі» [34, с. 45].

Варто також удосконалити законодавство щодо оплати праці державних службовців. Тут ми говоримо, що істотним недоліком в процесі реформування залишається певний конфліктний потенціал між т.зв. «ноюю» і «старою» державною службою. Представники нереформованих структурних підрозділів не зовсім розуміли, чому у «нових» фахівців по реформах є вищою заробітна платня. Таким чином, сформувалося уявлення, що після того як запровадили реформи, то значну кількість працюючих державних службовців буде звільнено. Це призвело до певного зволікання при вирішенні значимих питань, сформувало складні стосунки поміж працівниками та посилило негативне явище – небажання ділитися повною інформацією. Одним з вирішення питання є досвід директоратів, які спромоглися частково поліпшити ситуацію, зробивши підвищення в пілотних міністерствах заробітну плату керівників департаментів, які не були реформовані, формувала експертні групи з представників «нових» і «старих» державних службовців, здійснюючи організацію спільних тренінгів. Проте, на нашу думку, великий розрив в оплаті праці «старих» і «нових» службовців залишається суттєвою проблемою. За оцінками ООН В Україні, малозабезпечене населення становить більш ніж 60% [40]. Державним службовцям є не зрозумілою наявність істотних фінансових статків в державних посадовців, котрі не спроможні забезпечувати стабільність в державі.

В нинішніх умовах «нові» державні службовці лише вчаться формувати виважену державну політику, здійснюючи аналіз впливів нормативних актів. Важливе постійне удосконалення конкурсної процедури за принципом – «робота над помилками» і є важливим не робити помилок. Високий рівень конкуренції в поєднанні з гідною зарплатнею й пропозицією по отриманню цікавої роботи повинен приваблювати всіх професіоналів, котрі фактично залишаються «агентами змін» в державі [23, с. 56]. Позитивним є те, що фахівці, які призначені на посаду, почали скаржитися на недостатню змістовність і якість самих проведених тренінгів. На їх спільне переконання існує серйозна потреба в організації тренінгів навчального характеру з англійської мови, вивчення законодавчої бази ЄС в сферах, що охоплює Угода про асоціацію, розгляд нюансів процедурного характеру. Окрім того, окремі тренінги проводилися упродовж трьох-шести місяців після того, коли фахівці почали працювати в своїй сфері. Щодо підвищення професійної кваліфікації фахівців, то директори зпрактикувалися вирішували все через використання освітніх програм та онлайн-курсів, які є в доступі.

Модернізація державної служби повинна здійснюватися за декількома напрямками. Насамперед варто прискорити реформи законодавчих й інституційних засад державної служби. Дослідження питань інституційної модернізації державної служби України в нинішніх умовах засвідчили, що реформа публічної служби пов'язана з адміністративною реформою, так як зазначають Н. Нижник і О. Муза, саме інституційні положення не знайшли повного відображення ні в законодавстві України, ні в самих практичних аспектах владно-управлінських відносин. Поступовий перехід від «правового романтизму» 90-х років (коли реалізувалася реформа державної служби в 1993 р.) до «правового критичного реалізму» нинішнього періоду засвідчує потребу переглянути ключові нормативно-правові положення державної служби. Одним з аспектів «державницького реформування має

стати усунення умов та причин, що сприяють вчиненню державними службовцями корупційних правопорушень, вироблення низки превентивних заходів загальнодержавного масштабу, при цьому рушійним державно-управлінським засобом має бути інституційна складова державної служби як першооснова для формування корпусу добросесних і відповідальних державних службовців» [38, с. 11].

У даному контексті варто проаналізувати результати проведеного влітку 2020 р. соціологічного опитування. Опитування оцінювало процес модернізації державної служби. Респонденти були незаангажовані практики та професіонали так званої «старої» частини державних службовців з різних управлінських рівнів (регіонального, центрального та місцевого). В них був різний досвід державної служби. Наукова цінність даного опитування, на нашу думку, залишалася в комплексному сприйнятті процесу реформування респондентами, визначення власного бачення й аналізу модернізації державної служби. Тому що саме від них залежить успішність самого ґрунтового оновлення а також удосконалення державної служби. Метод опитування, котрий використовувався є анонімне анкетування. Базові етапи дослідження включали саме розроблення анкети й супровідного інструментарію, проведення опитування, розробку вибірки, контролювання якості даної роботи, підготовку масиву остаточних даних та перевірку й введення даних на логічні помилки, їх аналітичне узагальнення.

Особливістю опитування що проводилося полягало в використанні системного підходу в соціальних системах. До них відноситься й державне управління. Успіх самого процесу реформування системи державної служби оцінена самими ключовими суб'єктами даної управлінської системи – державними службовцями, які і були респондентами опитування. Оцінювання самого процесу реформ у державній службі здійснювалося за принципом дуальності. З одного боку державні службовці виступали в ролі рушіїв реформ (і як агент змін). З іншого боку це є цільовою аудиторією даної

реформи. Метою даного опитування стало отримання емпіричних даних які б дозволили оцінити державними службовцями процес модернізації державної служби. Дослідження спрямовувалося на аналіз наступних аспектів. 1. Як сприймали модернізацію державної служби на рівні держави з врахуванням таких базових позицій, як: 1) нормативне та правове забезпечення; 2) рішення ЦОВВ; 3) забезпечення функціонування «Нової державної служби», професійна практична діяльність фахівців по питаннях реформ; 4) застосування сучасних методів професійного навчання та підвищення кваліфікації; 5) рівень дотримання принципів деполітизації державної служби [20].

Так, більшість респондентів вважають, що нормативно-правове забезпечення реформування державної служби сформоване на достатньому рівні (50% з них надали оцінку – задовільно, 33 % – добре). Задоволені рішеннями ЦОВВ (17 % – добре, 54 % – задовільно). На думку учасників опитування основними проблемами, які виникають через реалізацією відповідних нормативних та правових документів й імплементації управлінських рішень через відсутність чітких механізмів їх розробки й прийняття. Неоднозначно почали оцінювати діяльність фахівців по питаннях реформ представники «старої» державної служби. Приблизно 42 % з них вважали, що вони виконують покладені на них завдання – дуже погано або погано, 46 % – задовільно, і всього на всього 8 % – добре [20].

Досить важливим кроком в процесі реформи державної служби є оптимізація системи центральних органів виконавчої влади. За роки незалежності відбулася значна кількість трансформацій центральних органів виконавчої влади. Впродовж останніх років (починаючи з 2011 року, коли ліквідовано ряд урядових органів, в результаті чого кількість ЦОВВ зменшилася з 111 до 74 органів) і було здійснено чергову оптимізацію системи ЦОВВ. Це має важливе значення так як оптимізація системи ЦОВВ є свого роду структурною основою щоб реформувати й модернізувати

державну службу, відкриває суттєві резерви щоб суттєво скоротити видатки на управління в цілому а також на персонал, наближаючи надання адміністративних послуг до самих споживачів, сприяючи скороченню контрольно-наглядових функцій й дерегуляції.

Зокрема, на 17.01.2018 рік в Україні здійснювало функціонування 65 ЦОВВ. Зокрема це 14 державних агентств, 18 міністерств, 20 державних служб, чотири державних інспекцій, та дев'ять ЦОВВ з іншими назвами. В Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки, яка схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474 [68], визначено пріоритетні напрями щодо реформ міністерств й інших центральних органів виконавчої влади, а саме: сфери відповідальності, визначення місії, функцій міністерств й інших центральних органів виконавчої влади та завдань Секретаріату Кабінету Міністрів України. Наголошується на необхідності усунення дублювань повноважень та функцій, встановлення порядку координації й спрямування діяльності Кабінетом Міністрів України центральних органів виконавчої влади через відповідних міністрів. Через розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р ухвалили Концепцію оптимізації системи центральних органів виконавчої влади. Вона мала на меті визначено окреслити основні принципи організації системи центральних органів виконавчої влади для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності й максимальної ефективності й результативності їх діяльності.

Висновки до третього розділу. Таким чином, в процесі модернізації державної служби варто врахувати, що значна кількість міністерств має недостатню забезпеченість фахівцями, які здатні здійснювати аналіз стану справ в конкретних сферах реалізації політики держави, чітко формувати політичні пропозиції, розробляти й впроваджувати ключові національні реформи. Рівень мотивації фінансово державних службовців залишається не

досить привабливим на нашому ринку праці. Основні робочі моменти міністерств та інших центральних органів влади (нормотворча діяльність, організація виконання завдань, бюджетні процеси та ін.) вимагають ретельного перегляду та модернізації для уникнення зайвих бюрократичних процедур, перевантажень поточною роботою й неефективним витрачанням робочого часу фахівців. Відповідно й передбачено впровадження системного підходу до планування стратегічного та формування політики держави на основі ґрунтовного аналізу, організаційного оновлення структури міністерського апарату, оптимізації його чисельності, оновлення кадрового складу.

ВИСНОВКИ

Таким чином, модернізація в державній службі є прогресивним, глобальним процесом системних змін, внаслідок котрих об'єкти державної служби осучаснюють свої структурні параметри функції, змінюють форми та рівні організації, при цьому використовують сучасні методи й інструменти роботи, гармонійно поєднуючись з традиціями й цінностями суспільства. Необхідність модернізації державної служби в Україні спричинена недостатньою здатністю органів державної влади а також органів місцевого самоврядування виконувати ефективно зобов'язання перед суспільством та громадянами України, та проблемою адаптації державної служби до європейських стандартів та принципів, впровадження демократичних цінностей, підвищення якості публічного управління. Основні моделі модернізації системи державного управління а відтак і державної служби обгрунтовані в Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки.

Вагомим недоліком реформування залишаються законодавчі обмеження, низькі якісні характеристики операційного менеджменту реформ, відсутність необхідної внутрішньої комунікації з тими, хто повинен безпосередньо впроваджувати реформування, не вчасне виконання заходів реформи через зв'язок з нереалістичними термінами та недопрацюванням пілотних міністерств, що спонукає до негативних наслідків, йдеться саме про постійне відтермінування прийняття рішень по дизайну окремих елементів реформ, недостатня координація реформ.

Серед основних потенційних суперечностей, труднощів та перешкод на шляху щодо її реалізації можемо назвати відсутність соціальної довіри й злагоди в суспільстві, слабкий рівень соціальної самоорганізації, взаємодії та громадянської участі при вирішенні сучасних проблем суспільного характеру.

Визначення особливостей детермінант модернізаційних процесів та основних суперечностей дозволило запропонувати базові напрями політики її модернізації, створення відповідних умов для цього, розробки підходів до подальшого формування модернізаційної політики в державній службі й пропозицій щодо механізму її реалізації. Нова модель модернізації державної служби має включати інклюзивність, оптимізацію державного апарату, цифровізацію, інноваційні підходи, якісне і своєчасне надання послуг.

У цілому відзначимо, що модернізація державної служби України має передбачати приведення основних принципів її реалізації у відповідності до сучасних світових стандартів. В процесі модернізації варто активно використовувати мережеві організаційні структури, здійснювати співпрацю з громадянським суспільством через посередництво його інституцій, всебічно підтримуючи діалог органів державної влади з населенням та залучаючи його до прийняття чітких і продуманих управлінських рішень.

При визначенні загальнонаціональних пріоритетів реформ в системі державної служби має бути враховано ефективність модернізації державної служби України; перспективи її динамічного розвитку в сучасних умовах воєнного стану; розробці й упровадженню стратегічних документів, котрі мають врегульовувати процеси реформування державного управління в державі; адаптація зарубіжного досвіду щодо модернізації державної служби до нинішніх реалій; створення позитивних рис іміджу державних службовців а також активне залучення молоді до роботи на державній службі; розвиток навичок управління персоналом на державній службі.

Перспективні питання подальших досліджень процесів модернізації державної служби мають бути присвячені формуванню сильного державно-управлінського потенціалу, що обумовлюється необхідністю в кадровому забезпеченні важливих реформ в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. Експертне опитування. Вебсай Інституту стратегічних досліджень. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf (дата звернення і 23.09.2023).
2. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи: монографія / за заг.ред. Н. Нижник, Н. Гончарук. Дніпро: Моноліт, 2009. 384 с.
3. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. Експертне опитування. Вебсай Інституту стратегічних досліджень. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf (дата звернення : 23.09.2023).
4. Бакрадзе Л. Суспільні реформи як вид політичного управління. *Гілея: науковий вісник*. № 119 (4). с.432 – 445.
5. Білоусов О. Сутність державної служби. *Актуальні проблеми держави і права*. 2005. Вип. 26. С. 277–282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdp_2005_26_53.
6. Василевська Т. Професійна підготовка публічних службовців в контексті етичних викликів публічно-управлінської діяльності. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу Україна–Литовська Республіка. м. Київ 08 липня 2021 р., Київ, 2021. С. 13–14.
7. Войтович Р. Модернізація державного управління в умовах глобальної інтеграції. *Вісник Національної академії державного управління*. 2013. №2. С. 14-23.
8. Войтович Р. Модернізація державного управління як умова побудови сильної держави. *Модернізація державного управління та*

європейська інтеграція України Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю Київ, Україна, НАДУ, 25 квітня 2013 р, с.303–305.

9. Головаха Є., Паніна Н. Основні етапи і тенденції трансформації українського суспільства : від перебудови до «помаранчевої революції». *Соціологія : теорія, методи, маркетинг*. 2006. № 3. С. 32–51.

10. Гончарук Н. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. Дніпро: Грані, 2018. Том 6, № 1-2. . С.42-51.

11. Гончарук Н. Модернізація публічної служби в Україні як пріоритетний напрям реформування державного управління та місцевого самоврядування. URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/home/article/view/170>

12. Гончарук Т. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022 Т. 10. № 6. С. 46-54.

13. Данілова Е. Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 66–70.

14. Держава адміністрація в Україні: становлення та розвиток / за заг. ред. А.В. Толстоухова, Н.Р. Нижник, Н.Т. Гончарук. Дніпропетровськ: Монолит, 2010. – 400 с.41.

15. Державна служба : навчальний посібник : / Кол. авт.; за заг.ред. проф. С.М.Серьогіна Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 526 с.

16. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011.

17. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю.

Оболенський (заст. голови), С.М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. 372 с.

18. Державне управління : теорія і практика : навч.посіб. / заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.

19. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. Київ. : НАДУ, 2010. 820 с.

20. Євсюкова О., Михайлова Т. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Електронний журнал. 2021. №4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2041>

21. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління за 2019 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/zviti-pro-vikonannya/par-report-ukr-web.pdf>

22. Звіт про виконання Стратегії реформування державного управління на 2016-2020 роки, available at: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/Zvit_final.pdf

23. Квітка С. Державне управління формуванням партнерських відносин між владою та бізнесом в умовах соціальних перетворень : монографія. Дніпро : «Грані», 2017. 268 с.

24. Кирій С. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf> (дата звернення : 06.09.2023).

25. Ковтун М. Залучення молоді на державну службу як основа побудови правової держави. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2024. Вип. 82. Ч. 2. С. 171-176.

26. Концепція адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Схвалена Указом Президента України від 5 березня 2004 р. № 278/2004. URL: <http://www.nads.gov.ua>
27. Концепція адміністративної реформи в Україні. Київ, 1998. 61 с.
28. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні, схвалена Указом Президента України від 20 лютого 2006 р. № 140. URL <http://www.president.gov.ua>
29. Лахижа М. Модернізація державної адміністрації: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. 289 с.
30. Линдюк О. Модель оцінювання ефективності модернізації державної служби. *Аспекти державного управління* : зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2016. № 4. С. 118–122.
31. Линдюк О. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : монографія. НАДУ Київ: НАДУ, 2016. 316 с.
32. Линдюк О. Суперечності модернізації державної служби в Україні *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 1(15). С. 6-27.
33. Липовська Н. Інтерпретація концепту «державна служба» з позицій організаційного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 7. С. 58–66.
34. Луциків І., Гупка В. Проблеми та передумови модернізації публічного управління в Україні. *Інновації : аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування* : матеріали VIII-ої всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті М. Чумаченка. м. Тернопіль, 28 березня 2019, Тернопіль. 2019. С. 44–45.
35. Луцький І., Луцький А., Каленюк О. Актуальні проблеми організаційно-правових засад управління складних адміністративних систем на практиці європейського досвіду та України. *Економіка і держава*. 2009. № 3. С. 69–71.

36. Малиновський В. Державне управління : навч. посіб. 3-тє вид. переробл. та допов. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
37. Москалу, В., Тищук, Т. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні: звіт за результатами глибинних інтерв'ю та розгорнутого онлайн-опитування фахівців з питань реформ. Київ, 2019. С. 49–56.
38. Нижник Н. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. Київ, 2016. № 9. С. 9–16.
39. Образцова В. Особливості проявів конфліктів і суперечностей у відносинах «принципал-агент» у системі публічного управління в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 19. С. 123–130.
40. ООН: Близько 60% українців живуть за межею бідності. *Українська правда*. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2017/03/30/7139761/>.
41. Пахомова Т. Модернізація системи державної служби : сучасний вимір. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2011. № 1 (4). С. 22 – 28.
42. Пекар В. Реформа державного управління: критична фаза. *Українська правда*. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/pekar/5b55897f44c2a>
43. Питання управління державною службою в Україні : Указ Президента України від 18 лип. 2011 року № 769/2011. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/13815.html>
44. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 396 с.

45. Про державну службу : Закон України №3723-ХІІ від 16 груд. 1993 р. *Вісник державної служби України*. 1995. № 1. С. 9–28.
46. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-ХІХ – URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
47. Про засади запобігання і протидії корупції: Закон України від 07.04.2011 р. № 3206. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
48. Про затвердження Положення про Національне агентство з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10. 2014 р. № 500. URL: <http://portal.rada.gov.ua/>. Офіційний веб-сайт.
49. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 07.10.2010 р. № 2591-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>
50. Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України : Указ Президента України від 21 берез. 2000 р. *Офіційний вісник України*. 2000. № 12. Ст. 451.
51. Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади : Указ Президента України № 1085 від 9 груд. 2010 р. URL: <http://www.president.gov.ua/documents/12584.html>
52. Про очищення влади: Закон України від 16.09.2014 р. № 1682. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
53. Про Програму розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 черв. 2004 р. № 746. URL: <http://portal.rada.gov.ua/>. *Верховна Рада України*. Офіційний вебсайт.
54. Про службу в органах місцевого самоврядування: : закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-ІІІ. URL:<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>
55. Про службу в органах місцевого самоврядування: проект Закону України від 17 травня 2018 р. № 8369. URL: [//zakon.rada.gov.ua](http://zakon.rada.gov.ua)

56. Про стратегію державної кадрової політики на 2012 - 2016 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 р. № 45/2012 . URL: <http://www.president.gov.ua>

57. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. *Вісник державної служби України*. 2000. № 1. С. 6-13.

58. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 . Режим доступу: <http://www.president.gov.ua>

59. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 844-р. URL: kmu.gov.ua

60. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лист. 2016 р. № 905-р. *Урядовий кур'єр* від 29.12.2016. № 247.

61. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1013-р. URL: kmu.gov.ua

62. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р
Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80>

63. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 р. № 974-р. URL: : kmu.gov.ua

64. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р. URL: www.zakon.rada.gov.ua.

65. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 р. № 3166-VI. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>

66. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

67. Пухкал О. Модернізація системи державного управління в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні : автореф. дис. ... дра наук з держ. упр. : 25.00.01. Київ, 2011. 36 с.

68. Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: [//www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua)

69. Суший О. Інституційний та психосоціальний аспекти реформування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 170–175.

70. Шепелев М. Глобалізація управління як мегатенденція сучасного світового розвитку : монографія. Київ : Вид-во «Генеза», 2004. 512 с.