

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ  
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**ДИМКО ВІКТОРІЯ СЕРГІЇВНА**

**РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ЗАРУБІЖНИЙ  
ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня  
магістра публічного управління

Миколаїв – 2020

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність дослідження.** Необхідність удосконалення системи державної служби в Україні обумовлена серйозними внутрішніми і зовнішніми викликами. Серед внутрішніх викликів можна відзначити територіальну і галузеву незбалансованість розвитку національної економіки, фінансово-економічну нестабільність, високий рівень корупції, критичне падіння рівня життя населення, безпрецедентне розшарування суспільства за доходами, а також зниження чисельності населення в працездатному віці на тлі збільшення числа громадян пенсійного віку. В якості зовнішніх викликів України варто відзначити війну на Сході України, яка призвела до підвищення економічної і політичної невизначеності.

Варто зазначити, що громадяни і суспільство висувають все більш високі вимоги до інституту державної служби, оскільки чітко розуміють, що від її ефективної роботи залежить і якість життя громадян, і забезпечення їх прав і свобод. Серед основних напрямків реалізації програми реформування і розвитку системи державної служби України своє місце займає і проблема оцінки і підвищення ефективності та результативності професійної службової діяльності державних службовців.

Європейський вектор розвитку, який обрала українська держава та відповідно задекларувала його в нормативно-правових актах вимагає від держави поступової адаптації інституту державної служби та відповідно правової бази її діяльності до європейських вимог та стандартів. Актуальність даного дослідження в результаті визначається об'єктивною необхідністю упорядкування досліджень сучасних теоретиків практиків публічного управління з питань реформування державної служби, а також правової основи організації та діяльності системи державної служби з урахуванням європейського вектору розвитку, обраного нашою державою.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та методології державного управління, що сприяє розробці даної теми, зробили В. Авер'янов, В. Бакуменко, Є. Бородін, К. Ващенко, Н. Гончарук, В. Гошовська, А. Граціанов, С. Дубенко, Н. Липовська, С. Серьогін, Ю. Сурмін, О. Оболенський, Л. Прокопенко та ін.

Проблемам інтеграції України до Європейського Союзу, як окремому аспекту глобалізації, присвячені наукові праці: В. Баштанника, І. Грицяка, О. Западинчука, М. Канавець, В. Копійки, М. Кордона, О. Линдюк, Я. Малика, І. Нагорної, І. Письменного, Л. Прокопенка, Л. Стельмащук, В. Стрельцова, Е. Топалової та ін.

**Об'єктом дослідження** є система державної служби в Україні.

**Предметом дослідження** є зарубіжний досвід та перспективи його адаптації в процесі реформування державної служби в Україні.

**Метою магістерської роботи** є дослідження основних наукових підходів щодо понять та принципів державної служби, а також розробка шляхів розбудови державної служби в Україні в умовах її адаптації до стандартів ЄС. Для реалізації даної мети поставлені такі завдання:

- систематизувати основні наукові підходи щодо понять та принципів державної служби;
- розкрити особливості реформування державної служби в зарубіжних країнах;
- дослідити становлення нормативно-правової бази державної служби в Україні;

- оцінити основні напрями підвищення ефективності державної служби в Україні;
- визначити шляхи розбудови державної служби в Україні на основі кращих європейських практик.

**Методи дослідження.** Методологічну основу дослідження склали загальнонаукові та спеціальні юридичні методи пізнання. До числа використаних загальнонаукових методів слід віднести формально-логічний, діалектичний, системний методи, а також метод соціального моделювання. Застосування формально-логічного методу обумовило послідовність висловлених суджень і висновків. За допомогою діалектичного методу обґрунтовуються правові засади організації державної служби в Україні в аспекті реалізації норм права ЄС. Використання системного методу дало можливість визначити основні наукові підходи понять та принципів державної служби.

Особливе значення надано порівняльно-правовому методу, безпосередньо застосованого при вивченні зарубіжного та міжнародного досвіду з метою встановлення загальних тенденцій і національних особливостей.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає в тому, що автор здійснив спробу комплексно та всебічно розглянути питання основних напрямків підвищення ефективності державної служби в Україні та визначення шляхів її розбудови в умовах адаптації до стандартів ЄС.

*вперше:*

- систематизовано наукові положення з визначенням основних засад сутності та змісту поняття підвищення ефективності державної служби в Україні та визначення шляхів її розбудови;

- оцінено особливості реформування державної служби в зарубіжних країнах *удосконалено:*

- підходи до шляхів розбудови державної служби в Україні на основі кращих європейських практик.

*дістало подальшого розвитку:*

- теоретичні підходи щодо дослідження понять та принципів державної служби.

**Практичне значення.** Основні ідеї та висновки дослідження доведено до конкретних положень, методик і рекомендацій. Вони можуть бути використані в практичній діяльності на загальнонаціональному та регіональному рівнях під час здійснення реформ у сфері державної служби.

**Апробація результатів магістерської роботи** відбувалася на таких наукових форумах: «Могилянські читання – 2020: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (2020р.) м. Миколаїв.

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, які містять шість підрозділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 97 найменувань. Загальний обсяг роботи складає 93 сторінки, із них 81 сторінка основного тексту.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи. Наведено результати апробації основних положень та особистий внесок автора дослідження.

У першому розділі «Теоретичні основи вивчення державної служби в Україні» висвітлено основні наукові підходи щодо дослідження понять та принципів державної служби та досліджено особливості впровадження медичної реформи в Україні.

Підрозділ 1.1. «Основні наукові підходи щодо дослідження понять та принципів державної служби» присвячений теоретичному аспекту магістерського дослідження.

Вказано, що розвиток України як демократичної, правової та соціальної держави з відповідною ринковою, соціально орієнтованою економікою, залежить від формування та розвитку державної служби. Саме ефективна державна служба через посилення таких функцій органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, як: аналітична, прогноуюча, регулююча, організаційна і контрольна функції дозволяє реформувати політичні, економічні та соціальні аспекти життя у державі.

Розуміння державної служби України може відбуватися двома шляхами: у вузькому і широкому сенсі. У вузькому значенні державна служба розуміється, як діяльність з адміністрування уповноважених на те осіб. «Державна служба повинна характеризуватися управлінською діяльністю, що створена суспільством, організованому в державу». При розгляді широкого значення державну службу можна пояснити, як оплачувану професійну діяльність державних службовців. У цьому випадку є потреба, пов'язана з визначенням надання або ненадання статусу державного службовця особам, які зайняті суспільно-корисною працею у державному секторі, але такою, що має неадміністративний характер. Мається на увазі працівники сфери освіти, охорони здоров'я тощо.

Зроблено висновки, що більшість теоретиків та практиків публічної служби наголошують, що державна служба є складною правовою, соціальною системою у державі, що має базуватися і на етичних нормах. Державні службовці є одночасно, і носіями моральних норм, і їх взірцем, таким чином моральні цінності, що складаються у суспільстві, орієнтують людей на дотримання моральних норм. Таким чином, європейськими принципами належної адміністрації (згідно з Модельним кодексом належної адміністрації Ради Європи) визначено такі: відкритості і прозорості, безсторонності, юридичної визначеності, організаційної спроможності, відповідальності, процедурної справедливості, своєчасності, професіоналізму, розумності строків, принцип участі (залучення громадян до процесів прийняття рішень), конфіденційності, ефективності та результативності.

У підрозділі 1.2. «Особливості реформування державної служби в зарубіжних країнах» проаналізовано світовий досвід із вказаного питання.

Зазначено, що проблеми розвитку державної служби, підвищення якості послуг, що надаються населенню актуальні не тільки для України, але і для більшості зарубіжних країн. Однією з ключових проблем державного управління практично для усіх країн є пошук найбільш ефективних механізмів реалізації завдань і функцій держави. Одним із таких механізмів державного управління виступає державна служба. Найбільш гостро

стоять проблеми якості державної служби та професіоналізму державних службовців, а також проблеми авторитету держави і державних службовців в суспільстві.

У висновках вказано, що здійснивши аналіз особливостей реформування державної служби в зарубіжних країнах, авторка більш детально зупинилася на реформі децентралізації у зарубіжних країнах як фактору підвищення ефективності державної служби. Таким чином, в результаті децентралізації відбувається пожевлення економічної активності на місцевому рівні, у сфері обслуговування створюються робочі місця, які раніше не були характерні для сільської місцевості. Розвиток підприємництва відбувається також і через зменшення адміністративних перешкод. Об'єднана громада отримує дозвіл тільки від одного органу влади, в той час як раніше потрібно було отримувати дозволи в декількох місцях, часто корупційним шляхом.

**У другому розділі** *«Проблеми становлення та розвитку державної служби в незалежній Україні»* висвітлено становлення нормативно-правової бази державної служби в Україні (в аспекті реалізації норм права ЄС) та досліджено можливості адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу.

У підрозділі 2.1. *«Становлення нормативно-правової бази державної служби в Україні (в аспекті реалізації норм права ЄС)»* вказано, що Конституція України, як основний нормативно-правовий акт держави, встановлює основні засади діяльності державної служби, органів державної влади і місцевого самоврядування в цілому. Статтею 24 Основного закону України регламентовано принцип рівноправного доступу до публічної служби громадян України з наголошенням про неможливість встановлення привілеїв чи обмежень за будь-якими ознаками, що можуть застосовуватися до особистості. Визначення людини, її життя і здоров'я, честі і гідності головною цінністю суспільства закріплені у ст. 3 Основного закону принципи, відповідно до яких, таким чином, закріплюють принцип верховенства права і принцип законності, ст. 35 і 36, що регламентують право на свободу світогляду і віросповідання і право на свободу об'єднання в політичні партії та громадські організації. Пункт 12 ст. 92 Конституції України закріплює єдиний для всіх сфер функціонування держави принцип, що виключно законами України регламентується організація і діяльність державної служби.

Зроблено висновки, що за останні роки правові засади організації державної служби в Україні в аспекті реалізації норм права ЄС набули змін. У 2011 р. Головдержслужбу України було реорганізовано в Національне агентство України з питань державної служби. Закон України «Про державну службу» 2015 р., низка інших нормативно-правових актів, спрямованих на врегулювання окремих питань функціонування державної служби, на думку західних та вітчизняних експертів, стали більше відповідати положенням Конституції України у сенсі встановлення прав та обов'язків державних службовців, гарантують їхню незалежність, неупередженість та політичну нейтральність. Цей Закон встановив більш чіткі та зрозумілі вимоги до прийняття на державну службу, її проходження, професійної оцінки ділових та особистих якостей державного службовця та його звільнення. У Законі знайшли відображення деякі принципи державної служби, прийняті у країнах ЄС.

У підрозділі 2.2. *«Адаптація державної служби України до стандартів Європейського Союзу»* зазначено, що адаптація у сфері державної служби до вимог ЄС відбувається одночасно із проведенням адміністративної реформи в Україні. Як зазначалося вище, адміністративна реформа в Україні є закономірним процесом

вдосконалення системи державної служби, що є логічним продовженням внутрішньодержавного розвитку. При цьому важливо, що адаптація законодавства до вимог Євросоюзу є паралельним процесом, який витікає із зовнішньополітичного курсу України у напрямку євроінтеграції. Процеси адаптації та адміністративної реформи органічно переплітаються, оскільки їх реалізація відбувається у єдиному правовому полі та реалізуються практично одними й тими ж інституційними механізмами. Потрібна координація відповідних дій та заходів таким чином, аби процеси адміністративної реформи та вдосконалення інституту державної служби враховували вимоги процесу адаптації законодавства до вимог ЄС.

При імplementації Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 рр. Європейська Комісія надає свою підтримку наступним чином:

- розробки методик та інструментів, необхідних для впровадження та моніторингу основних напрямків реформ, передбачених Стратегією;
- методичної підтримки та коучингу при проведенні функціональних оглядів та реалізації рекомендацій, що випливають з них;
- регулярного моніторингу реалізації Стратегії, включаючи надання підтримки при реалізації погодженого плану моніторингу та звітування з питань бюджетних асигнувань;
- проведення оцінки проектів нормативно-правових та політичних документів у конкретних сферах адміністративної реформи щодо їх відповідності принципам державного управління та належної практики;
- надання технічних консультацій та проведення аналізу витрат у процесі розробки та впровадження ключових систем управління інформацією, передбачених Стратегією, включаючи інформаційну систему управління людськими ресурсами та інтегровану систему управління електронними документами (EDMS).

У висновках зазначено, що Україна послідовно та поетапно здійснює кроки з адаптації української державної служби до вимог ЄС. З даною метою прийнято цілий ряд нормативно-правових актів як окремо у сфері адаптації законодавства, так і в межах проведення адміністративної реформи та реформи державної служби. Нормативно-правові акти, прийняті з метою імplementації Угоди про асоціацію, чітко окреслюють коло питань, які потребують подальшого вирішення та передбачають конкретні кроки та засоби їх досягнення, відповідальних осіб за їх реалізацію. При цьому дані акти характеризуються, на нашу думку, високою юридичною технікою: узгоджена термінологія, логічна та чітка структура, окреслено взаємозв'язок актів між собою, при цьому сфери їх регулювання є розмежованими та чітко визначеними.

**У третьому розділі** *«Перспективи реформування державної служби»* вказано основні напрямки підвищення ефективності державної служби в Україні та розроблено шляхи розбудови державної служби в Україні на основі кращих європейських практик.

*У підрозділі 3.1. «Основні напрями підвищення ефективності державної служби в Україні»* визначено, що у багатьох країнах необхідність підвищення результативності діяльності державних службовців, якості реалізації ними державних функцій і впровадження нових методів управління лягли в основу реформ державної служби. Реформи більшості розвинених країн останнім десятиліттям були спрямовані на впровадження в систему державної служби принципів «нового державного управління» (new public management), що забезпечують тісний взаємозв'язок результатів діяльності

державних службовців з умовами оплати праці, кар'єрного росту проходження державної служби. Застосування методів управління, орієнтованих на результат, дозволяє забезпечити якісно новий рівень ефективності діяльності і залученості державних службовців в рішення проблем, що стоять перед державними органами, створити основи для індивідуальної зацікавленості в досягненні суспільно значущих цілей, ефективного виконання посадових обов'язків, прийняття оптимальних управлінських рішень.

Зроблено висновок, що в умовах євроатлантичної інтеграції сучасна українська система державної служби є недосконалою та не досить ефективною, що довели результати даного дослідження, тому автором магістерської роботи, на основі досліджень сучасних теоретиків та практиків державного управління було розроблено складові елементи ефективної роботи інституту державної служби. Підсумовуючи результати дослідженні більш детально зазначені елементи висвітлено на рисунку 1.



Рис. 1. Основні складові ефективної моделі інституту державної служби в Україні з урахуванням світового досвіду

У підрозділі 3.2. «Шляхи розбудови державної служби в Україні на основі кращих європейських практик» зазначено, що в системі державного управління державна служба є тією сферою, що відповідає за дотримання норм Основного закону України, підзаконних актів, міжнародних договорів. Модернізація державної служби відповідно до світових стандартів є тривалим процесом, який потребує організаційного, інформаційного та організаційно-технологічного забезпечення. Імплементация зарубіжного досвіду наразі пов'язана із реалізацією адміністративної реформи в Україні.

У висновках авторка вказує, що загальними напрямками подальшого розвитку державної служби України встановлено:

- чітке виділення основних короткотермінових та середньотермінових

пріоритетів у процесі адаптації державної служби України до вимог ЄС;

- досягнення достатньої прозорості та відкритості, політичної нейтральності, ефективності та результативності державного управління в Україні;
- удосконалення чіткого розмежування не лише політичних та адміністративних посад, а й відповідальності в державній службі України;
- створення правових та інституційних умов для комплексного удосконалення професіоналізму працівників державних органів на основі визначення їхньої професійної придатності, аксіологічних основ професіоналізму;
- встановлення чітких меж інституційної відповідальності органів державної влади, підвищення спроможності основних інституцій в управлінні державної служби та системи державної служби до реформ;
- утвердження цінностей верховенства права, відкритості, політичної нейтральності, ефективності та результативності в державній службі;
- зміцнення механізмів політичного, судового та адміністративного контролю у системі державного управління, враховуючи принципи єдиного адміністративного простору ЄС, вдосконалення законодавчої бази у сфері адміністративних процедур та системи надання адміністративних послуг.

## **ВИСНОВКИ**

Здійснивши дослідження та детальний аналіз реформування інституту державної служби, зарубіжного досвіду із зазначеного питання та відповідно перспектив його адаптації, автору магістерської роботи вдалося проаналізувати теоретичні основи вивчення державної служби в Україні, проблеми становлення та розвитку державної служби в незалежній Україні. В результаті авторка визначила шляхи розбудови інституту державної служби в Україні з урахуванням кращих світових практик реформування інституту державної служби.

Таким чином, у магістерській роботі наведено нове бачення відносно вирішення актуального наукового завдання з обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо реформування державної служби в Україні.

Результати дослідження дають підстави сформулювати наступні висновки, що мають теоретичне та практичне значення.

1. Формування та розвиток державної служби є необхідною умовою всебічного розвитку України як демократичної, правової та соціальної держави з відповідною ринковою економікою, яка є соціально орієнтованою. Для реалізації реформування політичних, економічних та соціальних аспектів життя у державі є потреба у посиленні таких функцій органів виконавчої влади і місцевого самоврядування, як: аналітична, прогноуюча, регулююча, організаційна і контрольна функції.

Будь-яка держава, окрім вирішення відповідних класових завдань, має функції загальнолюдського призначення, без яких не існує жодне суспільство. Одна з таких функцій – це функція забезпечення суспільних потреб, як наприклад, організація охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення; роботи транспортних засобів і зв'язку; захист навколишнього середовища; боротьба з епідеміями, злочинністю; вжиття заходів щодо запобігання війні та забезпечення миру тощо.

Державну службу можна визначити, як державну правову і соціальну систему, в



рамках якої відбувається реалізація цілей та функцій органів влади, а також управління громадянським суспільством за допомогою професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, під час чого здійснюється задоволення публічних і приватних прав та інтересів, акцентуючи увагу на останніх.

Державна служба забезпечує цілісність політичної системи, органів публічної влади, громадянського суспільства та окремих громадян. З цієї позиції державна служба виконує покладені на неї функції не від імені окремих органів публічної влади, організацій або партій, а від імені держави загалом. Державна служба – це служба державі і суспільству, у славу держави і суспільства, від імені держави і суспільства.

2. Проблеми розвитку державної служби, підвищення якості послуг, що надаються населенню актуальні не тільки для України, але і для більшості зарубіжних країн. Однією з ключових проблем державного управління практично для усіх країн є пошук найбільш ефективних механізмів реалізації завдань і функцій держави. Одним із таких механізмів державного управління виступає державна служба. Найбільш гостро стоять проблеми якості державної служби та професіоналізму державних службовців, а також проблеми авторитету держави і державних службовців в суспільстві.

Незначну кількість наукових публікацій, що дозволяють вивчити і осмислити зарубіжний досвід проведення адміністративних реформ, було в деякій мірі компенсовано дослідженнями Світового банку. На цій основі були сформульовані базові напрямки модернізації. Серед найбільш актуальних проблем організації модернізованої системи державної служби України необхідно виділити наступні.

1. Удосконалення організаційних структур державного управління. Світовий досвід реформування підтверджує нову тенденцію в державному управлінні – заміну вертикальних адміністративних структур на горизонтальну мережу автономних державних організацій, що виконують певні завдання. Відбувається подальший поділ функцій:

- формування політики, яка концентрується в кількох провідних міністерствах;
- виконання, яке покладається на різні автономні державні агентства. Загальним моментом є зміщення акценту на розвиток аналітичних, прогностичних, контрольних і оціночних функцій, широке використання в державній практиці нових методів управління, які довели свою ефективність в діяльності приватних юридичних осіб: створення тимчасових робочих груп, стратегічне планування, делегування повноважень, формування корпоративної культури.

2. Впровадження нових інформаційних технологій. Актуальною проблемою стає не тільки процес насичення органів державного управління інформаційної та комп'ютерною технікою, а й підвищення віддачі від інвестицій в інформаційні технології, що в свою чергу вимагає формування національних інформаційних мереж, які об'єднують локальні мережі міністерств, відомств і регіонів. Ці мережі необхідно використовувати для зв'язку державних органів з населенням і полегшення доступу громадян до інформаційних банків даних. Необхідно ширше використовувати нові інформаційні технології для аналізу соціально-економічних проблем і розробки рішень.

3. Одним з основних завдань реформування процесу функціонування системи державного управління є завдання підвищення якості державних послуг і вдосконалення процесу і механізму їх надання.

4. Підготовка якісного кадрового корпусу для виконавчої влади. При тому, що основні принципові аспекти підготовки, підвищення кваліфікації державних службовців в достатній мірі визначені, реформування системи державного управління вимагає від державних службовців оволодіння знаннями, вміннями і навичками професійного виконання службових обов'язків в рамках основних напрямків процесу реформування.

5. Моніторинг процесів та оцінка результатів. Процес реформування вимагає створення механізму відстеження оцінки отриманих результатів, що дозволить виявляти напрямки, де був досягнутий найбільший прогрес, а також труднощі і бар'єри.

6. Однією з актуальних проблем реформування системи державного управління є оцінка ризиків. Досвід реформування показує, що навіть невеликі зміни структури державних органів супроводжуються певними негативними наслідками: значними витратами на проведення ліквідаційних (або реорганізаційних) заходів, що включають широкий спектр витрат, соціальними конфліктами, викликаними переміщенням великого числа працівників, зниженням рівня або втратою керованості на весь період переходу до нової структури.

3. Першим законодавчим актом щодо регулювання державної служби став Закон України «Про державну службу», прийнятий 16 грудня 1993 р. Даний Закон України регулював суспільні відносини, що виникають під час реалізації громадянами України права на державну службу, визначав основні правові, організаційні, економічні та соціальні умови діяльності державної служби.

З 2011 року було прийнято нову редакцію Закону України «Про державну службу» та розпочався новий етап її модернізації. Даний Закон визначав принципи, правові та організаційні засади державної служби, а також умови та порядок вступу, проходження та припинення державної служби. Серед нововведень даного Закону слід відмітити розмежування адміністративних та політичних посад. Також передбачалося запровадження відкритих конкурсів на посади державної служби. А за рахунок запровадження гарантованої ставки окладу планувалося збільшення рівня оплати праці державних службовців.

У 2015 р. було прийнято інший Закон України «Про державну службу», скасовуючи Закон у редакції від 2011 р. Останній так і не набрав чинності. Закон 2015 р. був схвально оцінений міжнародною спільнотою. Його положення були визнані такими, що відповідають європейським принципам державного врядування. До прогресивних положень віднесено створення інституту державних секретарів, запровадження відкритого конкурсного відбору на всі вакантні посади державної служби, чітке врегулювання питань звільнення з посади, проведення дисциплінарних слухань, вдосконалення системи оплати праці тощо.

Важливими є укази Президента України, регламентуючі засоби і шляхи реалізації державної політики у сфері державної служби. Серед основних указів Президента України треба виділити наступні: «Про Координаційну раду з питань державної служби при Президенті України» від 21 березня 2000 р., «Про обов'язкову спеціальну перевірку відомостей, що подають кандидати на зайняття посад державних службовців» від 19 жовтня 2001 р., «Про Положення про Головне управління державної служби України» від 2 листопада 1999 р., «Про митну службу України» від 29 листопада 1996 р., «Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців» від 30 травня 1995 р. тощо.

Як вищий орган державної виконавчої влади в Україні, Кабінет Міністрів України забезпечує реалізацію державної політики в усіх сферах суспільного життя, спрямовує і координує роботу міністерств, інших органів виконавчої влади, в межах своїх повноважень приймає постанови і розпорядження щодо організації і діяльності державної служби.

4. Підвищення ефективності державної служби і якості державного управління є необхідними умовами успішного розвитку країни. Умови сучасного світу ставлять перед державною службою нашої держави все нові цілі і завдання. Від ефективності їх діяльності та обґрунтованості вибору пріоритетів державної політики багато в чому залежить соціально-економічний розвиток країни. У зв'язку з цим впровадження управлінських технологій, спрямованих на підвищення результативності діяльності державних службовців, набуває важливого значення і має стати одним з основних напрямків модернізації системи державної служби України найближчим часом.

На сучасному етапі вдосконалення української державної служби особливо актуальним є проблема розробки методології ефективної системи управління персоналом на державній службі. Визначення ефективності сформованих інструментів і механізмів організації державної служби і на цій основі розробка пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення системи державної служби в контексті підвищення її результативності є основним напрямком реформ.

5. Україна потребує сьогодні управлінських кадрів нової якості, здатних прискорити соціально-економічний розвиток як регіонів, так і України загалом, здійснювати професійну діяльність в умовах ризиків і викликів, які постійно постають перед нашою державою. Все це призводить до наступної складової ефективної системи публічної служби – системи професійного навчання, яка потребує модернізації та зміни формату підготовки сучасних управлінців, запровадженні нових стандартів професійної освіти у сфері публічної служби. Результатом модернізації зазначеної складової має стати нова система із цілісною сукупністю взаємопов'язаних компонентів, що включає:

- визначення потреб у професійному навчанні;
- формування, розміщення і виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- моніторинг та оцінку якості навчання.

Варто вказати, що усе вищесказане дозволяє виділити головні складові сучасних трендів розвитку ефективної моделі публічного управління:

- інноваційність – неприпустимість абсолютизації принципів традиційної, ієрархічно функціонуючої системи владно-авторитарного, нерідко тоталітарного управління;
- децентралізація з ефективною регіональною політикою, новим механізмом перерозподілу фінансових ресурсів, більш високою дисципліною виконання обов'язків публічними службовцями;
- глобалізація – поступове руйнування кордонів між національним і міжнародним рівнями управління, зростання ролі наднаціональних соціальних акторів;
- інформатизація – підвищення значущості інформаційно-комунікаційних технологій і гнучких політичних мереж;

- запуск більш ефективних механізмів самоорганізації громадянського суспільства, перш за все шляхом активізації місцевого самоврядування, партійно-політичної системи, неурядових організацій;

- надання політиці більшого плюралізму із виходом на формування гуманістичного, що творить суспільну свідомості;

- антикорупційне оздоровлення службових відносин;

- дебіюрократизація – руйнування адміністративних бар'єрів в бізнесі і зловживань адміністративним ресурсом, скорочення писанини і всього того, що створює видимість бурхливої діяльності, впровадження системи наукової організації публічного менеджменту.

Адаптація державної служби пов'язана із процесом адміністративної реформи в Україні, хоча є у ньому відносно автономним процесом зі своїми цілями і завданнями.

Основні напрями адаптації державної служби до вимог ЄС у процесі визначено такі:

- 1) виконання права ЄС;
- 2) ведення переговорів та прийняття рішень як на рівні ЄС, так і державами-членами, реалізації даних рішень;
- 3) співпраця державних служб країн-членів;
- 4) формування мереж практиків державної служби та громадянського суспільства з метою взаємодії та контролю у процесі реформування державної служби та її адаптації до вимог Європейського союзу;
- 5) прийняття та реалізації рішень Європейського Суду з питань державної служби. європеїзацію національного законодавства про державну службу та кадрової політики через CASE право Європейського Суду.

Отже, загальними напрямими подальшого розвитку державної служби України встановлено:

- чітке виділення основних короткотермінових та середньотермінових пріоритетів у процесі адаптації державної служби України до вимог ЄС;
- досягнення достатньої прозорості та відкритості, політичної нейтральності, ефективності та результативності державного управління в Україні;
- удосконалення чіткого розмежування не лише політичних та адміністративних посад, а й відповідальності в державній службі України;
- створення правових та інституційних умов для комплексного удосконалення професіоналізму працівників державних органів на основі визначення їхньої професійної придатності, аксіологічних основ професіоналізму;
- встановлення чітких меж інституційної відповідальності органів державної влади, підвищення спроможності основних інституцій в управлінні державної служби та системи державної служби до реформ;
- утвердження цінностей верховенства права, відкритості, політичної нейтральності, ефективності та результативності в державній службі;
- зміцнення механізмів політичного, судового та адміністративного контролю у системі державного управління, враховуючи принципи єдиного адміністративного простору ЄС, вдосконалення законодавчої бази у сфері адміністративних процедур та системи надання адміністративних послуг.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ

Димко В.С., Євтушенко О.Н. Основні напрями підвищення ефективності державної служби в Україні. Могилянські читання – 2020: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти: XXIII Всеукр. наук.-метод. конф.: тези доповідей. Публічне управління в Україні в умовах децентралізації влади та наближення її до європейських стандартів, Миколаїв, 11-16 листоп.2020р./ЧНУ ім.. Петра Могили. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2020. – С.7-10.

### АНОТАЦІЯ

**Димко В.С. Реформування державної служби в Україні: зарубіжний досвід і перспективи. – На правах рукопису.**

Магістерська робота на здобуття освітнього ступеню «магістр». Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2020.

У межах дослідження визначено, що необхідність удосконалення системи державної служби в Україні обумовлена серйозними внутрішніми і зовнішніми викликами. Серед внутрішніх викликів можна відзначити територіальну і галузеву незбалансованість розвитку національної економіки, фінансово-економічну нестабільність. В якості зовнішніх викликів України відзначено війну на Сході України, яка призвела до підвищення економічної і політичної невизначеності.

Об'єктом дослідження є система державної служби в Україні. Предметом дослідження є зарубіжний досвід та перспективи його адаптації в процесі реформування державної служби в Україні.

В магістерському дослідженні висвітлено особливості реформування державної служби в зарубіжних країнах, досліджено можливості адаптації державної служби України до стандартів Європейського Союзу та, відповідно, розроблено шляхи розбудови державної служби в Україні на основі кращих європейських практик.

Зроблено висновок, що актуальність даного дослідження в результаті визначається об'єктивною необхідністю упорядкування досліджень сучасних теоретиків практиків публічного управління з питань реформування державної служби, а також правової основи організації та діяльності системи державної служби з урахуванням європейського вектору розвитку, обраного нашою державою. якість наданих медичних послуг в країні.

**Ключові слова:** державна служба; реформування; зарубіжний досвід; українські реалії; перспективи.

### SUMMARY

**Dimko VS Civil service reform in Ukraine: foreign experience and prospects. - On the rights of the manuscript.**

Master's thesis for the degree of "master". Petro Mohyla Black Sea National University. - Mykolaiv, 2020.

The study identified that the need to improve the civil service system in Ukraine is due to serious internal and external challenges. Among the internal challenges are territorial and

sectoral imbalances in the national economy, financial and economic instability. Ukraine's external challenges include the war in eastern Ukraine, which has led to increased economic and political uncertainty.

The object of research is the civil service system in Ukraine. The subject of the study is foreign experience and prospects for its adaptation in the process of civil service reform in Ukraine.

The master's study highlights the features of civil service reform in foreign countries, explores the possibilities of adapting the civil service of Ukraine to European Union standards and, accordingly, develops ways to develop the civil service in Ukraine based on best European practices.

It is concluded that the relevance of this study is determined by the objective need to streamline the research of modern theorists of public administration on civil service reform, as well as the legal basis for the organization and operation of the civil service taking into account the European vector of development chosen by our state. The quality of medical services provided in the country.

**Key words:** civil service; reforming; foreign experience; Ukrainian realities; perspectives.