



УДК 35.08:005.591.6:005.21](477)

О. А. ЛИНДЮК,
кандидат наук з державного управління,
докторант кафедри філософії, теорії
та історії державного управління,
Національна академія державного управління
при Президентові України

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У статті здійснено аналіз ухвалених за роки незалежності України стратегічних документів щодо модернізації державної служби. Обґрунтовано важливість цілепокладання для визначення стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації, її пріоритетів та програм діяльності інститутів державної служби. Визначено основні етапи реалізації стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації. Доведено необхідність при визначенні стратегічних напрямів модернізації державної служби в умовах глобалізації використання стратегічного підходу, методологічного інструментарію синергетики, системного, комплексного підходів, напрацювань теорії соціальних мереж, нової інституційної теорії тощо.

Ключові слова: державна служба, модернізація державної служби, стратегічні пріоритети модернізації державної служби, цілепокладання.

E. A. LYNDYUK,

candidate of sciences in public administration, doctoral candidate of the Department of philosophy, history and theory of public administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

STRATEGIC PRIORITIES FOR THE MODERNIZATION OF CIVIL SERVICE OF UKRAINE UNDER GLOBALIZATION

The article analyzes strategic documents on civil service modernization passed since Ukraine's independence. The importance of goal-setting to determine the strategy of the civil service modernization in the context of globalization, its priorities and programs of civil service institutions' functioning are substantiated. The main stages of the realization of civil service modernization strategy in the context of globalization are defined. The necessity of using a strategic approach, methodological tools of synergy, systematic, integrated approach, developments of social networks theory, new institutional theory, etc in determining the strategic direction of civil service modernization in the context of globalization is proved.

Key words: civil service, civil service modernization, strategic priorities of the civil service modernization, goal-setting.

E. A. ЛЫНДЮК,

кандидат наук государственного управления, докторант кафедры философии, теории и истории государственного управления, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ МОДЕРНИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

В статье осуществлен анализ принятых за годы независимости Украины стратегических документов по модернизации государственной службы. Обосновывается важность целеполагания для определения стратегии модернизации государственной службы в условиях глобализации, ее приоритетов и программ деятельности институтов государственной службы. Определены основные этапы реализации стратегии модернизации государственной службы в условиях глобализации. Доказана необходимость при определении стратегических направлений модернизации государственной службы в условиях глобализации использования стратегического подхода, методологического инструментария синергетики, системного, комплексного подходов, наработок теории социальных сетей, новой институциональной теории и т.п.

Ключевые слова: государственная служба, модернизация государственной службы, стратегические приоритеты модернизации государственной службы, целеполагание.

Постановка проблеми. У сучасному варіанті глобалізація спричинила “переформатування” структури світу. Унаслідок цього відбулися коригування національних систем держав-

ної служби, зміна стратегій їх модернізації та розвитку. Нове розуміння характеру змін свідчить про те, що для успішного функціонування системи державної служби потрібні якісно нові підходи і стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації, які враховують невизначеності й гетерогенність середовища та керованих систем.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідженню стратегічних пріоритетів модернізації державної служби в умовах глобалізації присвячені праці зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, аналіз модернізації державної служби здійснили Н.Гончарук, М.Кузнецова, Н.Липовська, О.Масленнікова, Т.Пахомова, Л.Татарінова; стратегії модернізації і теоретичні засади здійснення реформ досліджував В.Полтерович; науково-методичні засади формування і реалізації Стратегії державної кадрової політики розглянули Е.Лібанова, Л.Лісогор, С.Калашнікова та ін. Проте в Україні ще не завершено розробку стратегій державної служби, узгоджених із завданнями і викликами сьогодення; спостерігається неоднозначне розуміння моделі ефективної державної служби органами влади і суспільством; бракує зрозумілої й переконливої мотивації для залучення належно підготовлених громадян до державної служби; недосконалою є існуюча система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців тощо. З огляду на виклики глобалізаційних процесів, суспільно-політичну і економічну ситуацію єдине бачення щодо перспективних стратегічних напрямів модернізації вітчизняної державної служби відсутнє. Зазначене зумовлює необхідність подальшого наукового дослідження цієї проблеми й обґрунтування стратегічних засад модернізації державної служби України в умовах глобалізації.

Формулювання цілей статті. Мета статті – визначити стратегічні пріоритети модернізації державної служби України в умовах глобалізації. Для реалізації мети дослідження необхідно вирішити такі завдання: проаналізувати ухвалені за роки незалежності України стратегічні документи щодо модернізації державної служби, обґрунтувати важливість цілепокладання для визначення стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації, її пріоритетів і програм діяльності інститутів державної служби, визначити основні етапи реалізації стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Модернізація інституту державної служби має стратегічний вимір, оскільки є одним із найважливіших складових функціонування держави. Термін “стратегія” трактується як комплекс дій з досягнення визначених цілей [8, с. 6]. Під стратегією слід розуміти траєкторію зміни інститутів і державної політики, яка об’єднує поточний стан державної служби з бажаним [7, с. 12]. У 80-х рр. було уточнено акценти: в стратегії однаково пріоритетні всі складові (і розробка, і впровадження), оскільки на стадії впровадження можуть виникнути непередбачувані чинники і значно спотворити результати. Стратегія стосується і внутрішніх факторів діяльності системи: людські ресурси впливають на розробку і реалізацію стратегії і мають свій стратегічний статус; стратегія – це процес, що відображає управлінську філософію [9, с. 7]. Стратегію модернізації державної служби можна уявити як створюваний інституційний дизайн, який залежить від цілепокладання, що враховує інтереси різних суспільних груп і реалізований через систему норм [15, с. 47]. Розробка стратегії передбачає не тільки теоретично обґрунтовані підходи до розуміння механізмів інституційних змін (траєкторій), але і з’ясування інституційного порядку прийняття самих стратегічних рішень [7, с. 13].

Сучасна спроба модернізації державної служби, зроблена в 2000 р., передбачала модернізацію як “експертно-організаційний процес”. Формально модернізація відбувалася на двох рівнях: аналітично-експертного обґрунтування моделі й сценаріїв модернізації і супроводу впровадження обраної моделі, що передбачало нормативне та організаційне забезпечення прийнятих рішень. Однак фактично політичний супровід модернізації не спостерігався, оскільки була відсутня чітка стратегія модернізації, яка б однозначно і постійно підтримувалася політичним керівництвом; агенти змін включали лише вищих чиновників і обмежене коло експертів без активної взаємодії з громадянським суспільством і державними службовцями.

Закономірна відсутність стратегій модернізації державної служби в умовах глобалізації компенсується в суспільній практиці поліваріантністю її форм, шляхів і наслідків змін.

Здійснивши аналіз основних положень Стратегії реформування системи державної служби в Україні 2000 р. [13], Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [12] та Стратегії реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [11], слід зазначити, що не всі їх положення є принципово новими, а альтернативні варіанти розв'язання проблем модернізації державної служби та й самі проблемні аспекти організації її ефективної діяльності не змінюються протягом тривалого періоду. Дослідженням стратегіям бракує чіткості, однозначності, визначеності та закінченості, вони переважно спрямовані на інституційні та кадрові зміни в системі державної служби, однак інтерпретують указаний процес передусім як систему правових і організаційних заходів, при цьому майже повністю ігноруючи особистісний вимір проблеми і є недостатньо методологічно обґрунтованими.

Особливості національного державотворення, проблеми системного підходу до їх розв'язання та нечітко розкриті стратегічні питання побудови вітчизняної моделі модернізації державної служби є джерелом зазначених проблем. Стратегії та державні програми досить часто суперечать одна одній і є декларативними. На думку О.Бабкіної, “основною перешкодою на шляху реформ в Україні постала проблема поєднання об'єктивних потреб суспільного розвитку з інтересами окремих соціальних груп, насамперед “еліти”. А при визначенні стратегії розвитку українського суспільства частину загальнопрограмних цілей було обрано довільно, без критичного аналізу практики західних суспільств, без необхідного урахування внутрішньої логіки та особливостей розвитку України” [1]. Фрагментарність і відсутність стратегії, що підміняються косметичними інституційними інноваціями, які не пов'язані в єдину систему розвитку, залишаються головними проблемами сучасної траєкторії змін державної служби.

Для визначення стратегічних засад модернізації державної служби України в умовах глобалізації слід використовувати теоретико-методологічні засади та досвід у цій сфері інших країн. В основу західного досвіду управління державною службою покладено стратегію використання і розвитку “людських ресурсів”. Указана стратегія привносить дві відмінності в систему управлінських інновацій у цій сфері: це гуманоцентрична переорієнтація управлінської діяльності, оскільки в систему державної служби України як системоутворююча детермінанта закладається абсолютна цінність людини; формування системи суб'єкт-об'єктних управлінських відносин на основі нових, гуманістичних цінностей. Указана новація з організаційного погляду забезпечить перехід до стратегічного кадрового управління.

В Україні теж схвалено Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [10], якою визначено мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика. Для досягнення мети і цілей передбачено виконання таких завдань за різними напрямками, зокрема: підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, державне регулювання професійної діяльності, соціальний захист, модернізація кадрових служб, проте акцент на гуманоцентричну переорієнтацію управлінської діяльності державних службовців не зроблено.

Держава для людини, а не людина для держави – такою має бути концептуальна позиція, зокрема в аспекті взаємовідносин громадянина з органами державної влади. Адже саме забезпечення прав людини, на думку вчених, має стати не похідними чи другорядними завданнями здійснюваних модернізаційних процесів, а їх головною метою, яка покликана принципово змінити парадигму взаємовідносин між державою і людиною та запровадити нову ідеологію державної служби як діяльності щодо забезпечення реалізації прав і свобод громадян, надання якісних державно-управлінських послуг.

Без вибору ідеологічного змісту модернізаційної парадигми неможливо будувати стратегію модернізації державної служби. Як слушно зазначав П.Петровський, у період пострадянських трансформаційних змін державний рівень цілепокладання зберігається як визначення

стратегії модернізації державної служби, її пріоритетів і програм діяльності уряду. Стратегії модернізації державної служби можуть бути визначені за багатьма показниками, але базовими й обов'язковими є два: ефективність і справедливість, яка має прямий зв'язок із застосуванням права [5]. Структурувати цілі, критерії і показники оцінки для прийняття рішень слід у тривимірному просторі (ієрархічні рівні, потенціали, процеси), зосередити основну увагу на кінцевих результатах, враховувати довгострокову перспективу при формуванні модернізаційної політики та думку суспільства при визначенні подальших шляхів модернізації державної служби в умовах глобалізації.

Процес стратегічного планування складається з таких основних компонентів: аналіз внутрішньої і зовнішньої ситуації; діагностика ключових проблем, що стоять перед системою; визначення місії; артикуляція основних цілей; бачення майбутнього; розробка стратегії для реалізації бачення і цілей; розробка графіка цієї стратегії; вимірювання і оцінка результатів [14, с. 233].

Досягнення поставлених Стратегією цілей модернізації державної служби в умовах глобалізації передбачає такі етапи: 1) проведення комплексної діагностики, спрямованої на інвентаризацію ресурсів і оцінку потенціалу стійкості системи; 2) визначення стратегії модернізації на основі аналізу можливих альтернатив і агентів майбутніх змін; 3) розробку системи критеріїв і показників ефективності модернізації органів влади, а також стандартів професійної службової діяльності; 4) застосування системи контролю, який дасть змогу виявити ступінь відповідності обраної моделі модернізації державної служби вибраній стратегії, скоригувати управлінські рішення, оцінити дієздатність організаційних процедур [3, с. 21].

Ураховуючи вищезазначене, серед основних етапів розробки і реалізації стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації виокремимо такі: ініціювання та узгодження процесу розробки стратегії; артикуляція основних цілей і бачення майбутнього; аналіз внутрішнього середовища (сильних і слабких сторін) і зовнішнього (можливостей і загроз); діагностика ключових проблем модернізації; визначення місії державної служби та уточнення її цінностей; розробка стратегії розв'язання цих проблем; розробка процесу її реалізації; застосування системи контролю, який дасть змогу виявити ступінь відповідності обраної моделі модернізації державної служби вибраній стратегії, вимірювання і оцінка результатів модернізації і дієздатності організаційних процедур та інститутів державної служби; коригування стратегії модернізації.

Підвищити ефективність модернізації дасть змогу перспективна траєкторія, яка має бути узгоджена з ресурсними, технологічними та інституційними обмеженнями і передбачати механізми, що стимулюють заплановані модернізаційні зміни інститутів і запобігають виникненню дисфункцій та інституційних пасток [6]. Підвищення технологічного рівня, зокрема врахування в Стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації інноваційних технологій, теж сприятимуть підвищенню ефективності діяльності органів державної влади, відкритості та прозорості системи державної служби. Модернізація державної служби має бути постійним (не примусовим), перспективним (не наздоганяючим), інноваційним (не мобілізаційним) процесом. Аналіз і оцінка як складові частини процесу модернізації мають бути чітко визначені за часом, формами, процедурами, наслідками [3, с. 22].

У контексті модернізації державної служби потребує цільової переорієнтації весь комплекс інституційного дизайну системи для забезпечення дієздатності, ефективності, професійності, відкритості та прозорості державних інститутів України. Основними принципами формування Стратегії мають бути: логічність і системність; взаємоузгодженість і взаємодоповнюваність; пріоритетність; конкретність; вимірність; досяжність; релевантність [4, с. 47].

Важливу роль у модернізації державної служби відіграє держава, основна функція якої зводиться до вибору адекватної стратегії модернізації і формування нової парадигми її функціонування. Роль держави полягає в політичній організації модернізаційного процесу щодо здійснення трансформацій, які забезпечують якісно новий рівень модернізації державної служби. Тому доцільно створити спроможний структурний підрозділ з питань модернізації державної служби, який би забезпечував ефективне здійснення процесу модернізації.

Модернізація державної служби буде ефективною лише в разі наявності в Стратегії чіткого уявлення про цілі модернізації; дієвих методів і засобів оцінки ефективності модернізації з можливістю вимірювання результатів відповідно до визначених цілей. На сучасному етапі розвитку державної служби України в умовах глобалізації особливої актуальності набуває проблема пошуку оптимального балансу пріоритетів у вирішенні завдань її модернізації. Доцільно структурувати стратегічні пріоритети модернізації державної служби в умовах глобалізації шляхом групування їх у такі блоки: нормативно-правовий, структурний, організаційний, функціональний, фінансовий, управлінський, кадровий, інформаційний, науково-прикладний, освітній моральний, культурний тощо.

Стратегія ґрунтується на використанні методологічного інструментарію синергетики, стратегічного, системного та комплексного підходів, напрацювань теорії соціальних мереж, нової інституційної теорії тощо.

Методологічний інструментарій синергетики актуалізується в умовах невизначеності. Основні положення синергетики відображені в уявленні про нелінійність, стохастичність модернізаційних закономірностей державної служби, особливості їх проявів у конкретних модернізаційних процесах, а також у залежності цих закономірностей від зовнішніх і внутрішніх умов модернізації державної служби. Стратегічний підхід до модернізації дає змогу системі державної служби своєчасно та адекватно реагувати на зміни в середовищі їх функціонування, формувати конкурентні переваги, що в довгостроковій перспективі забезпечить досягнення стратегічних цілей модернізації. Системний підхід сприятиме визначенню оптимальної для потреб держави кількості і структури органів державної влади, а також напрямів і послідовності здійснення системних змін. Стратегія модернізації державної служби в умовах глобалізації має забезпечити дієвість так званої “виконавської” вертикалі, завдяки якій досягається належна реалізація управлінських рішень згори до низу. Комплексний підхід адекватно відображає реальний процес модернізації державної служби в умовах глобалізації як виключно складне, багатофакторне явище, дає змогу усвідомити не тільки різноманіття її складових, а й ефективно управляти ним, впливати на нього відповідно до внутрішніх закономірностей і логіки його розвитку.

Важливим є формування Стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації з урахуванням здобутків теорії соціальних мереж, зокрема об’єктивних і суб’єктивних обставин, внутрішніх і зовнішніх впливів. Видається доцільним використання нової технології управління модернізацією, коли на основі концепції і стратегії модернізації формується спеціальний форум для обговорення та залучення ресурсів усіх зацікавлених сторін, що дає змогу довести модернізаційні зміни до успішного завершення та при професійному використанні інформаційних технологій і соціальних мереж дасть значний синергетичний ефект [2, с. 138].

Інституційний підхід дає змогу аналізувати траєкторії модернізаційних змін та їх зміст і на цій основі прогнозувати напрями трансформації системи державної служби, яка розглядається як цілісна система, основу цілісності якої становить інституціональна структура.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Спостерігається низький рівень прогнозування, планування, проектування бажаних модернізаційних змін і бачення стратегічних перспектив розвитку державної служби і суспільства в цілому. Для розуміння того, яким чином формувати Стратегію модернізації державної служби в умовах глобалізації, доцільно враховувати різні аспекти суспільного життя, все різноманіття інститутів та інтереси суспільства. Упровадження сучасної стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації дасть змогу здійснювати державне управління всіма сферами життєдіяльності, забезпечити ефективне функціонування держави, державного апарату і внутрішніх структур державної служби, дотримання прав і свобод громадян, сприяти соціальному партнерству і діалогу в суспільстві. Серед основних завдань модернізації державної служби в умовах глобалізації слід виділити: удосконалення організаційної і функціональної структури системи державної служби; всебічну оцінку співвідношення національного й міжнародного інтересів; урахування глибинних змін ціннісних орієнтацій, культурних стереотипів, перспектив поглиблення діалогу. Перевагу слід

віддавати тим формам модернізації, які приводять до гуманізації суспільних відносин і стійкого розвитку державної служби. Такий підхід дасть змогу гарантувати послідовну, свідомо-концептуальну та якісну модернізацію всієї системи державної служби.

При визначенні стратегічних напрямів модернізації державної служби в умовах глобалізації необхідно використовувати стратегічний, системний та комплексний підходи, методологічний інструментарій синергетики, напрацювання теорії соціальних мереж, нової інституційної теорії тощо. Важливо обґрунтувати цілепокладання для визначення стратегії модернізації державної служби в умовах глобалізації, її пріоритетів і програм діяльності інститутів державної служби.

Подальші розвідки мають бути спрямовані на дослідження проблеми гуманізації державної служби в контексті європейської інтеграції України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабкіна О. Демократичні детермінанти трансформації українського суспільства [Електронний ресурс] / О. Бабкіна. – Режим доступу : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=44>
2. Лобанов В. В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения / В. В. Лобанов // *Вопр. гос. и муницип. упр.* – 2010. – № 2. – С. 136–145.
3. Масленникова Е. В. Модернизация государственной службы : оценка процесса реформ и ограничений / Е. В. Масленникова, Л. Н. Татарина // *Вестн. ПАГС.* – 2004. – № 7. – С. 20–28.
4. Науково-методичні засади формування та реалізації Стратегії державної кадрової політики : метод. реком. / [Е. М. Лібанова, Л. С. Лісогор, С. А. Калашнікова та ін.]; за ред. Е. М. Лібанової. – Київ : Ін-т демографії та соц. дослідж. ім. М. В. Птухи НАН України, 2012. – 72 с.
5. Петровський П. М. Правові засади здійснення державної гуманітарної політики / П. М. Петровський // *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. – Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2008. – № 2. – С. 161–169.
6. Полтерович В. М. Элементы теории реформ : моногр. / В. М. Полтерович. – М. : Экономика, 2007. – 447 с.
7. Полтерович В. Стратегии модернизации, институты и коалиции / В. Полтерович // *Вопр. экономики.* – 2008. – № 4. – С. 4–24.
8. Стратегічне планування : навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка. – Львів : ЗУКЦ, 2008. – 138 с.
9. Стратегічне управління людськими ресурсами як елемент модернізації системи державної служби / Івано-Франк. центр науки, інновацій та інформатизації. – Івано-Франківськ : [б. в.], 2012. – 193 с.
10. Стратегія державної кадрової політики на 2012–2020 рр. [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
11. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр. [Електронний ресурс] : розпорядж. Каб. Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
12. Стратегія реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. [Електронний ресурс] : розпорядж. КМУ від 18 берез. 2015 р. № 227-р. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>
13. Стратегія реформування системи державної служби в Україні [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 14 квіт. 2000 р. № 599/2000. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>
14. Osborne D. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector / D. Osborne, T. Gaebler. – MA : Addison-Wesley, 1992. – 427 p.
15. Wegner G. Evolutionary Markets and the Design of Institutional Policy / G. Wegner // *The Evolutionary Analysis of Economic Policy* / Ed. By G. Wegner and P. Pelikan. – Cheltenham : Edward Elgar, 2003. – P. 47–49.

REFERENCES

1. Babkina O. Demokratychni determinanty transformatsiyi ukrayins'koho suspil'stva [The democratic transformation of Ukrainian society determinants] [Elektronnyy resurs] / O. Babkina. – Rezhym dostupu : <http://www.personal.in.ua/article.php?id=44>
2. Lobanov, V.V. (2010), Modernizacija gosudarstvennogo upravlenija: problemy i reshenija [Modernization of the public administration: problems and solutions]. Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija. 2, 136–145 (in Russian).
3. Maslennikova, E.V. and Tatarinova, L.N. (2004), Modernizacija gosudarstvennoj sluzhby : oценка processa reform i ogranichenij [Modernization of the civil service: evaluation of the process of reform and restrictions], № 7, 20–28 (in Russian).
4. Libanova, E.M., Lisohor, L.S. and Kalashnikova, S. A. (2012), Naukovo-metodychni zasady formuvannya ta realizatsiyi Stratehiji derzhavnnoi kadrovoyi polityky. Metodychni rekomendatsiyi [Scientific and methodical bases of the formation and implementation strategy of personnel policy. Guidelines]. Kyiv : In-t demohrafiyi ta sotsial'nykh doslidzhen' imeni M. V. Ptukhy NAN Ukrainy, 72.
5. Petrovs'kyi, P.M. (2008), Pravovi zasady zdiysnennya derzhavnnoi humanitarnoi polityky [Legal basis of the state humanitarian policy] Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnya : zb. nauk. pr., Kharkiv : Vyd-vo KharRI NADU Mahistr, # 2, 161–169.
6. Polterovich, V.M. (2007), Jelementy teorii reform : monogr. [Elements of the theory of reform], Moskva : Jekonomika, 447 (in Russian).
7. Polterovich, V.M. (2008), Strategii modernizacii, instituty i koalicii [Modernization of the strategies], institutions and coalitions Voprosy jekonomiki, № 4, 4–24 (in Russian).
8. Berdanova, O., Vakulenko, V. and Tertychka, V. (2008), Stratehichne planuvannya : navch. posib. [Strategic planning] , L. ZUKTs., 138.
9. (2012), Stratehichne upravlinnya lyuds'kymy resursamy yak element modernizatsiyi systemy derzhavnnoi sluzhby [Strategic Human Resource Management as part of the modernization of the civil service], Ivano-Frankivs'kyi tsentr nauky, innovatsiy ta informatyzatsiyi, Ivano-Frankivs'k, 193.
10. Stratehiya derzhavnnoi kadrovoyi polityky na 2012–2020 rr. [Strategy of Personnel Policy for 2012-2020 years.] Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 1 lyut. 2012 r. # 45/2012. Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
11. Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2016–2020 rr. [The strategy of the public administration reform in Ukraine 2016-2020 years.] rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 cherv. 2016 r. # 474–r. Rezhym dostupu : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>
12. Stratehiya reformuvannya derzhavnnoi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini na period do 2017 r. [The strategy of the reforming the civil service and local government in Ukraine until 2017 year] rozporyadzhennya KMU vid 18 berez. 2015 r. # 227-r. Rezhym dostupu : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>
13. Stratehiya reformuvannya systemy derzhavnnoi sluzhby v Ukraini [The strategy of civil service reform in Ukraine] Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 14 kvit. 2000 r. # 599/2000, Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>
14. Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley, 427.
15. Wegner, G. (2003), Evolutionary Markets and the Design of Institutional Policy, The Evolutionary Analysis of Economic Policy, Cheltenham: Ed. Elgar, 47–49.

SUMMARY

Introduction. In today's version the globalization has led to “reformatization” of the world structure. As a result, there have been adjustments of national civil service systems, changing strategies of its modernization and development. New understanding of the changes indicates that the successful functioning of the civil service system needs qualitatively new approaches and strategies for

modernization of civil service in the context of globalization, taking into account the uncertainty and heterogeneity of the environment and governed systems.

Analysis of publications. The works of both foreign and domestic scientists are devoted to the research of strategic priorities for the modernization of civil service in the context of globalization. In particular, analysis of the modernization of civil service is done by N. Goncharuk, N. Lypovska, O. Maslennikova, T. Pakhomova, L. Tatarinova; strategy of modernization and theoretical principles of reform were studied by V. Polterovych; scientific and methodical bases of formation and implementation of state personnel policy strategy were considered by E. Libanova, L. Lisogor, S. Kalashnikov and other.

The purpose of the article is to determine strategic priorities for the modernization of civil service of Ukraine under globalization. To realize the purpose of the study the following objectives should be addressed: to analyze strategy papers on modernization of the civil service passed since Ukraine's independence, to justify the importance of goal-setting for determination of the civil service modernization strategy in the context of globalization, its priorities and programs of civil service institutions' activity, identify the main stages of the civil service modernization strategy realization in the context of globalization.

Results. The scientists understand the term "strategy" as the set of actions to achieve defined goals; the trajectory of institutional change and state policy, which combines the current state of civil service with the desired state. The article analyzes strategic documents on the civil service modernization passed since Ukraine's independence, which studied modernization as "expert-organizational process", did not take into account the personal dimension of the problem and were not methodologically justified. It was found that in Ukraine there is no clear strategy of modernization of civil service in the context of globalization.

The importance of goal-setting for determination of the civil service modernization strategy in the context of globalization, its priorities and programs of civil service institutions' activity is substantiated. The objectives, criteria and indicators for assessing decision-making should be structured in three dimensions (hierarchical levels, potentials, processes), to focus on the final results, consider the long term perspective when forming the modernization policy and public opinion in determining further ways of modernizing the civil service in the context of globalization.

Modernization of civil service in the context of globalization will be effective only in case the strategy has a clear idea about the goal of modernization; effective methods and tools for evaluating the effectiveness of modernization, with the ability to measure the results according to defined objectives. The problem of finding the optimal balance of priorities in addressing the challenges of modernization is of particular relevance. It is advisable to structure strategic priorities of modernization of civil service in the context of globalization by grouping them into the following blocks: legal, structural, organizational, functional, financial, management, personnel, informational, scientific, educational, moral, cultural, etc. The basic principles of the Strategy setting are: logic and systematization; mutual consistency and complementarity; priority; concreteness; measurability; reachability; relevance.

The necessity of using a strategic approach, methodological tools of synergy, systematic, integrated approaches, developments of the theory of social networks, new institutional theory, etc. in determining the strategic direction of civil service modernization in the context of globalization is proved.

The main stages of the strategy of the civil service modernization in the context of globalization are defined, including: initiation and coordination of the process of strategy development; articulation of the main objectives and vision of future; analysis of the internal environment (strengths and weaknesses) and external (opportunities and threats); diagnosis of the key problems of modernization; definition the mission of civil service and clarifying its values; development of strategies to address these problems; the development of the process of its implementation; application of the control system that will reveal the degree of compliance of selected civil service modernization model with the chosen strategy, measurement and evaluation of modernization results and the capacity of organizational procedures and civil service institutions; adjustment of modernization strategy.