

## REFERENCES

1. Apalkova V.V. Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Yevrosoiuzi ta perspektyvy Ukrainy. Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Seriya «Menedzhment innovatsii», 2015. Vyp. 4. S. 9–18.
2. Koliadenko S. V. Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennia v Ukraini i u sviti. «Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky». Kyiv, 2016. Vyp. 6. S. 106–107.
3. Fishchuk V. Tsyfrova ekonomika – tse realno. URL: <http://biz.nv.ua/ukr/> (data zvernennia: 25.03.2018).
4. Liashenko V.I. Tsyfrova modernizatsiia ekonomiky Ukrainy yak mozhlyvist proryvnoho rozvytku : monohrafiia / za zah. nauk. red. M. V. Rohoza. Kyiv : In-t ekonomiky prom-sti, 2018. 252 s.
5. Strukturni transformatsii u svitovii ekonomitsi: vyklyky dlia Ukrainy / Analitychna dopovid / V.Sidenko (kerivnyk proektu) ta in. – Kyiv : Zapovit, 2017. 182s.
6. ICT Development Index 2017. URL: <http://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html#idi2017economy-card-tab&UKR> (data zvernennia: 25.03.2018).
7. Reitynh saitiv Ukrainy. URL: <http://top.i.ua/> (data zvernennia: 25.03.2018).
8. Ukraina pershoiu u sviti provela auktsion za dopomohoiu tekhnolohii Blockchain. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/ukrajina-pershoju-v-sviti-provela-auktsion-z-dopomogoiu-tehnologiji-blockchain-1807821.html> (data zvernennia: 25.03.2018).

УДК 821.161.3

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Герасимова В.О., к.е.н., ст. викладач, Щербак Ю.В.

*Запорізький національний університет  
69600, вул. Жуковського, 66, м. Запоріжжя*

*liguzova.v.a@ukr.net, shcherbak\_yulianna@ukr.net*

У статті акцентується увага на тому, що на сучасному етапі досить гостро постає нагальна потреба у формуванні новітньої стратегії реформування державної служби в Україні в умовах європейської інтеграції, її розгляд у взаємозв'язку з комплексним баченням значимості державної служби як суспільного інституту в забезпеченні життєдіяльності країни та потребами її модернізації в сучасних умовах соціально-економічного і політичного розвитку України. Розглядається Міжнародний індекс ефективності державної служби з позицій його складових елементів та присутності України в цій системі індикаторів. Встановлено, що наразі Україна повністю відсутня в 4 та частково в 6 із 12 індикаторів, в 11 із 23 джерел вимірювань, що не дає змоги комплексно оцінити ефективність державної служби України порівняно з іншими країнами та, відповідно, відкоригувати вектор розвитку подальших реформ з огляду на світову практику. Автори розглядають актуальні питання щодо визначення проблемних аспектів розвитку державної служби України, яких на даний момент досить велика кількість. До них відносяться: низька ефективність системи державної служби в процесі проведення реформ; недостатній рівень професійності державної служби; відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер; недостатній рівень впровадження принципів політичної нейтральності, відкритості й прозорості в роботі державних службовців; недостатній для рівня країн ЄС рівень інституційної відповідальності й механізмів контролю в державному управлінні та ін. Автори розглядають перспективні шляхи вирішення цих проблем та пропонують систему заходів, яка дозволить підвищити ефективність функціонування державної служби в Україні, відповідно до сучасних вимог. Також у статті обґрунтовуються пропозиції щодо подальшого реформування державної служби, що допоможе Україні наблизити систему державного управління до європейських стандартів, модернізує й професіоналізує її, підготує до здійснення масштабних реформ.

*Ключові слова: державна служба, державний службовець, адміністративна реформа, ефективність, корупція.*

## ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Герасимова В.А., к.э.н., ст. преподаватель, Щербак Ю.В.

*Запорожский национальный университет  
69600, ул. Жуковского, 66, г. Запорожье*

В статье акцентируется внимание на том, что на современном этапе достаточно остро возникает насущная необходимость в формировании новой стратегии реформирования государственной службы в Украине в

умовлях європейської інтеграції, розглядати в взаємозв'язку з комплексним баченням значимості державної служби як соціального інституту в забезпеченні життєдіяльності країни і потребами її модернізації в сучасних умовах соціально-економічного і політичного розвитку України. Розглядається Міжнародний індекс ефективності державної служби з позицій його складових елементів і присутності України в цій системі індикаторів. Встановлено, що зараз Україна повністю відсутня в 4 і частково в 6 з 12 індикаторів, в 11 з 23 джерел вимірювань, що не дозволяє комплексно оцінити ефективність державної служби України в порівнянні з іншими країнами і, відповідно, виправити вектор розвитку подальших реформ з урахуванням світової практики. Авторами розглядаються актуальні питання визначення проблемних аспектів розвитку державної служби України, яких, на даний момент, достатньо багато. До них належать: низька ефективність системи державної служби в процесі проведення реформ; недостатній рівень професіоналізму державної служби; відсутність чіткого розмежування адміністративної і політичної сфер; недостатній рівень впровадження принципів політичної нейтральності, відкритості і прозорості в роботі державних службовців; недостатній рівень інституціональної відповідальності і механізмів контролю в державному управлінні і т.д. В статті авторами розглядаються перспективні шляхи вирішення цих проблем і пропонується система заходів, яка дозволить підвищити ефективність функціонування державної служби в Україні, згідно сучасним вимогам. Також в статті обґрунтовуються пропозиції по подальшому реформуванню державної служби, що допоможе Україні наблизити систему державного управління до європейських стандартів, модернізує і професіоналізує її, підготує до впровадження масштабних реформ.

*Ключові слова:* адміністративна реформа, державна служба, державний службовець, корупція.

## PERSPECTIVES FOR DEVELOPMENT OF THE CIVIL SERVICE

Gerasimova V., Ph.D. in Economics, Shcherbak J.

*Zaporizhzhya National University  
69600, Zhukovsky str., 66, Zaporizhzhya*

The article focuses on the fact that at the present stage the urgent need to formulate the latest strategy of reforming the civil service in Ukraine in the conditions of European integration is quite urgent, its consideration in connection with the comprehensive vision of the importance of the civil service as a public institution in ensuring the life of the country and the needs of its modernization in the current conditions of socio-economic and political development of Ukraine. The International Civil Service Performance Index is considered in terms of its components and the presence of Ukraine in this system of indicators. It is established that at present Ukraine is completely absent in 4 and partly in 6 out of 12 indicators, in 11 out of 23 sources of measurements, which does not allow to comprehensively assess the efficiency of the civil service of Ukraine in comparison with other countries and, accordingly, to correct the vector of development of further reforms for review. to world practice. The authors consider the actual issues of identifying the problematic aspects of the development of the civil service of Ukraine, which, at the moment, are quite large. These include: low efficiency of the civil service system in the process of reform; insufficient level of professionalism of the civil service; the lack of a clear distinction between administrative and political spheres; insufficient level of implementation of the principles of political neutrality, openness and transparency in the work of civil servants; insufficient level of institutional responsibility and control mechanisms in the state administration for the level of the EU countries, etc. In the article, the authors consider promising ways of solving these problems and proposes a system of measures that will increase the efficiency of the functioning of the civil service in Ukraine, in accordance with modern requirements. Also, the article substantiates the proposals for further reform of the civil service, which will help Ukraine to bring the system of public administration into European standards, modernize and professionalize it, prepare for implementation of large-scale reforms.

*Key words:* administrative reform, public service, civil servant, corruption.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сьогодні у сфері державної служби України сформувалася ситуація невизначеності через відсутність єдності в баченні перспектив її подальшого розвитку. Україна позиціонує себе як демократична, соціальна й правова держава, яка обрала європейський напрям розвитку, і це зумовлює необхідність модернізації державної служби. Активно відбуваються процеси адаптації державного управління до стандартів Європейського Союзу та проведення адміністративної реформи в Україні. Очевидно, що створення нової, ефективною моделі державної служби, яка б відповідала викликам сьогодення, можливе лише за умови переосмислення її ролі в суспільстві та зміни домінуючої дотепер ідеології «панування держави» над людиною до нової ідеології «служіння держави» інтересам людини.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Багато вітчизняних та зарубіжних учених займаються проблемами розвитку державної служби, серед яких: О. Г. Аркуша [1], О. В. Бойко [1], Є. І Бородін [1], Ю. В. Ковбасюк [2], К. О. Ващенко [2], Ю. П. Сурмін [2] та ін. Однак, незважаючи на значну увагу науковців, недостатньо дослідженими залишаються питання щодо відповідності державної служби в Україні міжнародним стандартам, підходів до оцінки ефективності державної служби відповідно до міжнародних рейтингових систем та виявлення, з огляду на вищезазначене, перспективних шляхів для України.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ

Метою статті є дослідження сучасних проблем державної служби України, пошук шляхів підвищення ефективності функціонування інституту державної служби на засадах імплементації європейських норм у вітчизняне законодавство.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах євроінтеграційних процесів державна служба України повинна відповідати вимогам сучасності та бути інтегрованою в майбутнє. Саме тому державне управління в Україні сьогодні перебуває на важливому етапі свого перетворення.

Це підтверджується прийняттям нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів влади, та нової редакції Закону «Про державну службу», які регламентують нові підходи до кадрового забезпечення державної служби, інституційного та функціонального навантаження органів державної влади [3].

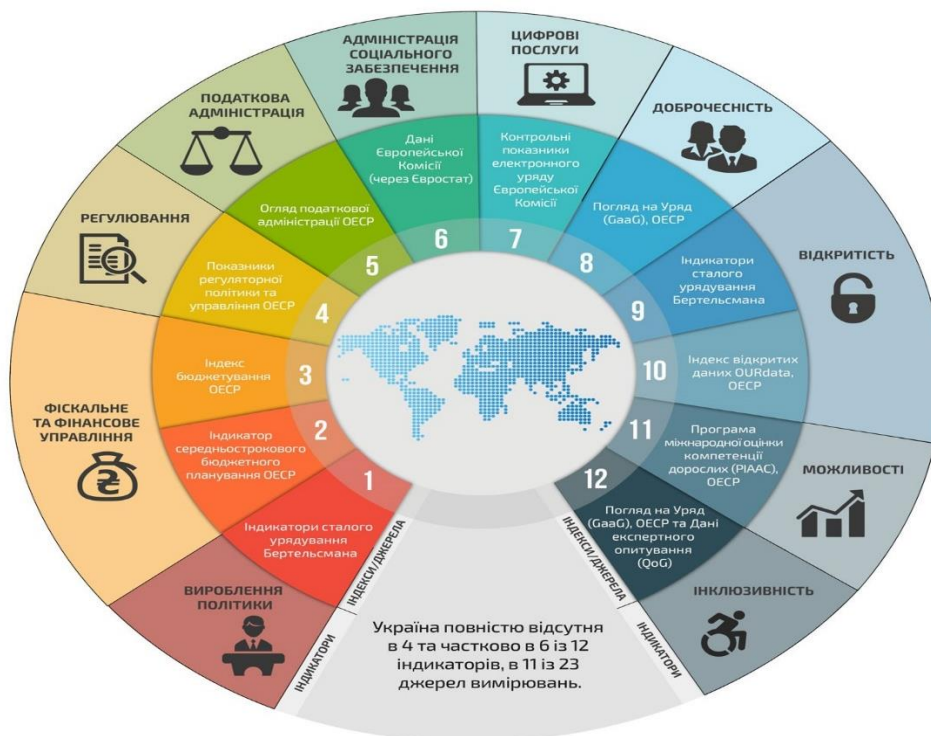


Рис. 1. Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE). Індекси/джерела, у яких не присутня Україна

За підтримки Оксфордського університету, Інституту урядування та публічної служби Великої Британії, Фонду відкритого суспільства у 2017 році розроблено Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE), який охоплює оцінки основних функцій і атрибутів державної служби в 31-й країні, до числа яких Україна, на жаль, не належить.

Аналіз кожної функції й атрибута міститься в різноманітних рейтингах, а всього в межах InCiSE використовують 23 індекси, багато з яких створені для країн-членів Організації

економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Cooperation and Development, далі – OECD) [4].

Важливо відмітити, що Україна поки що не належить до цієї прогресивної міжнародної спільноти, яка просуває політику покращення економічного та соціального благополуччя населення всього світу. Саме тому Україна відсутня в більшості вимірювань (рис.1).

У тих індексах, де Україна все ж представлена, вона посідає найрізноманітніші сходинки (рис.2).

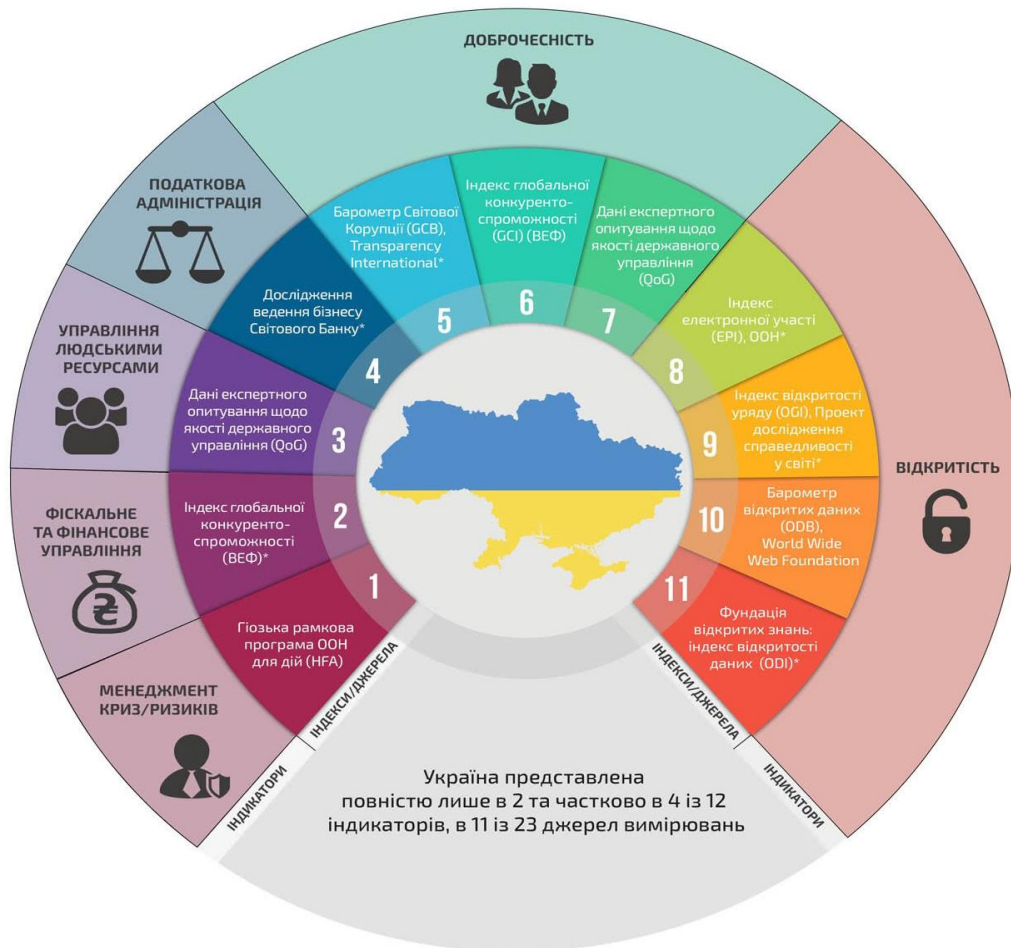


Рис. 2. Міжнародний індекс ефективності державної служби (InCiSE). Індекси/джерела, у яких присутня Україна

Наприклад, в Індексі глобальної конкурентоспроможності Україна займає 81 місце між Бразилією та Бутаном, з-поміж 137 країн. В Індексі ведення бізнесу Україна посідає 76 сходинку з 189, між Бутаном та Киргизстаном.

Відповідно до Міжнародного барометру корупції, Україна займає 131 місце зі 176, між Росією та Гватемалою. В Індексі відкритості уряду Україна посідає 43 місце з 102, між Мексикою та Аргентиною.

В Індексі електронної участі Україна займає 62 місце з 193, між Грузією та Китаєм. Барометр відкритості даних віддав Україні 44 місце з 114, між Естонією та Південною Африкою [4].

Такі позиції України в міжнародних рейтингах підводять до висновку, що ефективність державної служби підлягає постійному моніторингу та вдосконаленню, оскільки це є інструментом забезпечення підзвітності держави суспільству.

Також на значних недоліках у системі державної служби України було акцентовано увагу у підсумкових матеріалах експертної оцінки SIGMA – програмою для оцінки сфери

державного управління країн-кандидатів на вступ до ЄС за розробленим комплексом базових показників, яка була започаткована спільно Європейським Союзом та Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD) і фінансується цією організацією та Європейською Комісією [5]. Аналогічні висновки зроблено в заключному документі проведеної міжнародної конференції “Стратегія адміністративної реформи: рекомендації SIGMA урядові України”. Відповідно до цих документів, головними недоліками визначено:

- низьку ефективність системи державної служби в процесі проведення реформ;
- недостатній рівень професійності державної служби;
- відсутність чіткого розмежування адміністративної та політичної сфер;
- недостатній рівень упровадження принципів політичної нейтральності, відкритості й прозорості в роботі державних службовців;
- недостатній для рівня країн ЄС рівень інституційної відповідальності й механізмів контролю в державному управлінні та ін.

Вирішення цих проблемних питань має здійснюватися еволюційним шляхом з урахуванням економічного й соціального стану держави.

Розглянувши перелік суттєвих недоліків державної служби України, можна виділити такі основні перспективні шляхи її реформування:

#### 1. Чесність, відкритість, об’єктивність, прозорість на момент прийняття на державну службу.

На державну службу України необхідно залучати висококваліфікованих працівників нової генерації, аби уникнути випадків некомпетентності та непрофесіоналізму. Для досягнення цієї мети необхідно запровадити більш прозорі та об’єктивні процедури прийняття на державну службу в Україні.

Також важливою умовою є відмова від практики складання списків резерву на керівні посади державних органів. Необхідно активно здійснювати навчання, стажування, перевірки, розслідування, обговорення важливих питань тощо.

#### 2. Політична неупередженість державних службовців.

З метою недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов’язків, державний службовець не повинен мати право на:

- залучення, використовуючи службове становище, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників бюджетної сфери, інших осіб до участі в передвиборчій агітації, акціях і заходах, що організуються політичними партіями;
- у будь-який інший спосіб використовувати своє службове становище в політичних цілях [6].

#### 3. Зміна ставлення суспільства до державних службовців, зміцнення довіри до них, покращення адміністративної культури.

Сьогодні суспільство здебільшого негативно ставиться до державних службовців. Саме тому необхідно підвищувати рівень адміністративної культури державних службовців та намагатися змінити негативний імідж на більш позитивний. Для досягнення цих цілей слід удосконалювати навчання державних службовців безпосередньо на робочих місцях, а також в установах, що займаються підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів, регулярно проводити вивчення оцінки населення щодо якості та ефективності роботи органів державної влади.

Також потрібно розробити критерії, за допомогою яких можна було б оцінювати якість надання державних послуг фізичним і юридичним особам. У пріоритеті повинен стати

принципово новий тип взаємовідносин між державними службовцями та громадянами, який характеризується повагою до особистості, високою культурою спілкування.

#### 4. Заохочення, мотивація, стимулювання праці та соціальний захист державних службовців.

Удосконалення системи оплати праці – першочергове завдання в реформуванні державної служби України. Вирішення цього питання підвищить престиж роботи державного службовця, збільшить мотивацію і продуктивність праці, стимулюватиме запобігання корупції.

Потрібно змінити структуру зарплати та зменшити кількість її компонентів, усунути міжвідомчі та місцеві розбіжності в оплаті праці. Принципово умови оплати праці кожного державного службовця мають співвідноситися з результатами його атестації та оцінкою професійної діяльності. Обов'язковим має бути посилення посадової диференціації умов оплати праці з урахуванням рівня відповідальності, забезпечення її зростання протягом усього періоду роботи.

Мають бути посилені стабільні правові гарантії та соціальна захищеність працівників органів державної влади, зокрема в разі звільнення з посад через незалежні від них причини.

Необхідно ввести обов'язкове державне страхування державних службовців, у першу чергу тих, хто працює на посадах, що пов'язані з ризиком для здоров'я і життя.

#### 5. Формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі, що базуватиметься на врахуванні знань, умінь, навичок, а також особистісних якостей державних службовців [6].

#### 6. Запобігання проявам корупції, збільшення відповідальності за неналежне виконання своїх обов'язків та протиправні дії.

Питання запобігання корупції сьогодні є дуже актуальним й вимагає особливої уваги. Можна виділити такі першочергові заходи щодо її подолання:

- періодична ротація кадрів;
- проведення спеціальних перевірок;
- збільшення відповідальності за протиправні дії.

Чіткий і прозорий механізм відповідальності державних службовців є запорукою успіху.

#### 7. Навчання державних службовців.

Удосконаленню підлягає система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Можна виділити такі пріоритетні напрями стосовно цього питання:

- запровадження дистанційного навчання, що дозволить збільшити коло державних службовців, які без відриву від роботи зможуть підвищувати свою кваліфікацію;
- удосконалення підготовки новопризначених державних службовців;
- забезпечення випереджаючого характеру навчання з урахуванням перспектив розвитку держави, удосконалення завдань і функцій її органів;
- запровадження цільової спрямованості навчання на основі дотримання державних освітніх стандартів, гнучкості застосування всіх видів, форм і методів навчання, досягнення інтенсифікації та оптимізації навчального процесу;
- оптимізація мережі навчальних закладів різних форм власності, які здійснюють підготовку спеціалістів для державної служби.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні перед інститутом державної служби України стоїть широке коло проблем, які потребують швидкого вирішення. Однак, у результаті проведеного дослідження, необхідно зазначити, що процес реформування державної служби буде досить складним і довготривалим.

Спершу потрібно інформувати суспільство про визнані у світі показники ефективності урядування. Це створить суспільний попит на конкретні зміни та сформує обізнаність про інструменти їх моніторингу. Для кращого розуміння державним апаратом потреб і пріоритетів громадян суспільству потрібно чітко уявляти свої вимоги та очікування, яких воно потребує від державної служби.

Орієнтиром у процесі реформування інституту державної служби в Україні мають стати норми європейського та міжнародного права, законодавство та практика країн Європейського Союзу у сфері належного управління, адаптація яких до українських реалій та активне їх впровадження забезпечать підвищення ефективності діяльності апарату державної служби України.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Історія державної служби в Україні : у 5 т. / Голов. упр. держ. служби України, Ін-т історії України НАН України. Київ : Ніка-Центр, 2009. Т. 1: О. Г. Аркуша, О. В. Бойко, Є. І. Бородин та ін.; відп. ред.: Т. В. Мотренко, В. А. Смолій, 2009. 542 с.
2. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін. Київ; Дніпропетровськ: НАДУ, 2013. Т. 2: 324 с.
3. Про державну службу: Закон України: прийнятий 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
4. Шаіпов А. Ефективність державної служби: як оцінити та досягти? *Українська Правда*. 2018. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/02/19/7172122/>
5. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу: Діяльність програми SIGMA. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/2807-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8-sigma>
6. Кізілов Ю. Напрямки вдосконалення проходження державної служби в Україні в умовах її модернізації. *Национальный юридический журнал: теория и практика*. 2016. URL: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/6.pdf>

## REFERENCES

1. Istoriya derzhavnoi sluzhbi v Ukraini : volume 5 / golov. upr. derzh. sluzhbi Ukraini, In-t istorii Ukraini NAN Ukraini. - Kiiiv : Nika-Centr, 2009. Vol. 1 / O. G. Arkusha, O. V. Bojko, E. I. Borodin ta in. ; vidp. red.: T. V. Motrenko, V. A. Smolij. – 2009. – 542 p.
2. Derzhavne upravlinnya: textbook: volume 2 / nac. akad. derzh. upr. pri Prezidentovi Ukraini; redkol.: YU. V. Kovbasyuk, K. O. Vashchenko, YU. P. Surmin. – K.; Dnipropetrovs'k: NADU, 2013. – Vol. 2. – 324 p.
3. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukraini: priinyatij 17 listop. 2011 r.no 4050-VI, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>
4. Shaipov A. Efektivnist' derzhavnoi sluzhbi: yak ociniti ta dosyagti? Ukrain's'ka Pravda. 2018, available at: <https://www.pravda.com.ua/columns/2018/02/19/7172122/>
5. Centr adaptacii derzhavnoi sluzhbi do standartiv Evropejs'kogo Soyuzu: Diyal'nist' programi SIGMA, available at: <http://www.center.gov.ua/blog/item/2807-%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8-sigma>
6. Kizilov YU. Napryamki vdoskonalennya prohodzhennya derzhavnoi sluzhbi v Ukraini v umovah ii modernizacii. Nacional'nyj yuridicheskij zhurnal: teoriya i praktika. 2016, available at: <http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2016/3/6.pdf>