



УДК 351.862 ;
355.58:061.1(477)
DOI: 10.15421/15201741

Трансформація державної служби у контексті новітніх викликів екзогенного характеру

Р. П. Сивий

Національна академія державного управління при Президентові України

У статті зазначається, що невирішеною проблемою для системи державної служби є визначення пріоритетних інструментів її трансформації, які зможуть забезпечити дієвість та ефективність національної системи державного управління в Україні. Узагальнено періодизацію системних параметрів державної служби на основі обґрунтування новітніх викликів екзогенного характеру. В процесі узагальнення інструментів трансформації державної служби обґрунтовано найбільш пріоритетні з них, необхідні для імплементації в державну службу в Україні. Охарактеризовано «державну цільову програму» як інструмент державної служби; виокремлено принципи, дотримання яких забезпечить її успішність, а саме: орієнтація програми на кінцевий результат, системний підхід до управління програмою на всіх етапах її реалізації, забезпечення програми як єдиного об'єкта управління необхідними кадровими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами. Як окремий інструмент трансформації державної служби визначено комунікаційну сферу діяльності. Окремим контекстом трансформації інструментів державної служби є використання інструментів міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу. Узагальнено особливості реалізації специфічного інструменту державної служби – електронного урядування.

Ключові слова: параметри; державна служба; виклики; узагальнення; трансформація; інструменти; пріоритети; імплементація; електронне урядування

Transformation of the civil service in the context of the latest challenges of exogenous nature

R. P. Syvyi

National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

The article notes that the unsolved problem for the civil service system is the problem of determining its priority tools that can ensure the effectiveness and effectiveness of the national system of public administration in Ukraine. Periodization of system parameters of the civil service based on the newest exogenous challenges is carried out. Priority tools of the civil service for implementation in the civil service in Ukraine are substantiated.

The state target program as a public service tool is described. The principles are set out, the implementation of which will ensure its success, namely: orientation of the program on the final result; a systematic approach to program management at all stages of its implementation; providing the program as a single entity for managing the necessary personnel, material, financial and other resources. The communication field of activity is defined as a separate instrument for transforming the civil service. A separate context for the transformation of civil service tools is the use of international technical assistance tools of the European Union. Features of the implementation of a specific instrument of public service government are generalized.

Keywords: parameters; civil service; challenges; generalization; transformation; tools; priorities; implementation; electronic governance

Цитування даної статті: Сивий Р. П. Трансформація державної служби у контексті новітніх викликів екзогенного характеру / Р. П. Сивий // Аспекти публічного управління. – 2017. – Т. 5. – № 11. – С. 71-82.

Citation of this article: Syvyi, R.P. (2017). Transformatsiia derzhavnoi sluzhby u konteksti novitnikh vyklykiv ekzohennoho kharakteru [Transformation of the civil service in the context of the latest challenges of exogenous nature]. *Public administration aspects*, 5 (11), 71-82.

Received: 12.11.2017

Accepted: 19.11.2017

Трансформация государственной службы в контексте новейших вызовов экзогенного характера

Р. П. Сивый

Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

В статье отмечается, что нерешенной проблемой для системы государственной службы является определение приоритетных инструментов ее трансформации, которые смогут обеспечить действенность и эффективность национальной системы государственного управления в Украине. Обобщено периодизацию системных параметров государственной службы на основе обоснования новых вызовов экзогенного характера. В процессе обобщения инструментов трансформации государственной службы обоснованно наиболее приоритетные из них, необходимые для выполнения в государственной службе в Украине. Охарактеризовано «государственную целевую программу» как инструмент государственной службы; выделены принципы, соблюдение которых обеспечит ее успешность, а именно: ориентация программы на конечный результат, системный подход к управлению программой на всех этапах ее реализации, обеспечения программы как единого объекта управления необходимыми кадровыми, материальными, финансовыми и другими ресурсами. Как отдельный инструмент трансформации государственной службы определено коммуникационную сферу деятельности. Отдельным контекстом трансформации инструментов государственной службы является использование инструментов международной технической помощи Европейского Союза. Обзор особенности реализации специфического инструмента государственной службы – электронного управления.

Ключевые слова: параметры; государственная служба; вызовы; обобщение; трансформация; инструменты; приоритеты; имплементация; электронное управление

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.

Сучасний процес формування інституту державної служби в Україні значною мірою зумовлений специфікою заходів щодо інтеграції єдиного Європейського інституційного середовища, оскільки інститут державної служби не може існувати автономно: спосіб і принципи його організації, мета і зміст діяльності, соціальне призначення тісно взаємопов'язані та взаємодіють із суспільством.

Конкретні ж форми цього взаємозв'язку і взаємодії визначаються характером самого суспільства, економічними, соціальними, політичними та ідеологічними чинниками його розвитку. Розвиток державного управління в Україні пов'язаний із принципово новими вимогами до системи інструментів та її функціонального ядра – державної служби.

Разом із тим значний інтерес та практичну цінність становить аналіз трансформації державної служби в контексті сучасних дослідницьких підходів до

визначення пріоритетних інструментів державної служби, що дадуть змогу забезпечити дієвість та ефективність національної економічної системи в Україні. Адже державна служба як інструмент реалізації влади покликана забезпечувати не тільки виконання функцій та завдань держави, а й сприяти розбудові демократичного громадянського суспільства, захищати права та інтереси громадян. Інститут державної служби з одного боку є результатом та відображенням домінуючого типу суспільних відносин, а з іншого – має можливість впливати на ці відносини, оскільки наділений владою.

Тому актуальним є питання трансформації інституту державної служби на заходах довіри до державних службовців, їхнього професіоналізму, що вимагає подолання проявів бюрократизму, корупції, протекціонізму, непублічності, непрозорості державної служби та налагодження зворотного зв'язку із суспільством.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.

У межах статті заслуговують на увагу дослідження окремих аспектів розвитку державного управління як інструменту впровадження реформ в Україні О. Л. Валевського [1]; організаційно-правових аспектів надання адміністративних послуг у сфері державної служби України Н. Т. Гончарук [2], окремих аспектів стратегічного управління персоналом в органах державної влади А. П. Рачинського [15]; використання інструментів міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу як передумови ефективної модернізації державного управління в Україні Т. О. Горещької [3], краудсорсингу як інструменту організаційного розвитку та нової форми впровадження інновацій О. О. Джеффа Хау [6], А. Ю. Дука [7]; наукових підходів щодо модернізації державної служби України О. Линдюк [8].

Уживанню новітніх заходів щодо вдосконалення державної служби передувало прийняття достатньої кількості нормативних актів та інших декларативних документів. Так, значно активізувався напрям міжнародної підтримки, в якому акцентовано увагу на імплементації інструментів інституційної розбудови в рамках програми Twinning, про що свідчить Указ Президента України «Про питання забезпечення впровадження програми Twinning в Україні» від 6 жовтня 2005 року № 1424.

Водночас одним із істотних недоліків чинного законодавчого інструментарію регулювання державної служби є його громіздкість та неефективність, адже, хоч Закон України «Про державну службу» і є базовим, він не передбачає єдиної методологічної основи правового регулювання державної служби. Невирішеною проблемою залишається визначення пріоритетних інструментів трансформації державної служби щодо забезпечення дієвості та ефективності національної економічної системи в Україні. Вказані недоліки стримують становлення інституту державної служби, зумовлюють необхідність систематизації інструментів державної служби з урахуванням сучасних дослідниць-

ких підходів для визначення пріоритетів трансформації державної служби в контексті європейської інтеграції.

Формулювання цілей (мети) статті.

Метою статті є узагальнення системних параметрів державної служби в контексті новітніх викликів екзогенного характеру, аналіз інструментів трансформації державної служби в контексті сучасних дослідницьких підходів для визначення її пріоритетних інструментів, покликаних забезпечити дієвість та ефективність національної системи державного управління в Україні.

Виклад основних результатів дослідження та їх обґрунтування. Модернізація пов'язана, насамперед, із переосмисленням наслідків та результатів глобалізації і, таким чином, із процесом політичних, правових, управлінських, соціальних, культурних трансформацій системи державної служби. Удосконалення методології модернізації державної служби в умовах глобалізації доцільно здійснювати за такими напрямками: обґрунтування теоретичних засад (закони, закономірності, принципи, понятійно-категорійний апарат, концептуалізація, проектування, наукове обґрунтування, моделювання); забезпечення практичного спрямування (механізми, інструменти, засоби, важелі, методи, форми); визначення ресурсного забезпечення (політичні, інституціональні, кадрові, інформаційні, технічні, матеріальні, часові ресурси); запровадження системного моніторингу (оцінювання результатів модернізації, аналіз, контроль), що сприятиме забезпеченню теоретико-методологічного обґрунтування моделі системи і практичного впровадження інноваційних механізмів її модернізації [8, с. 107].

Інтеграція України до Європейського Союзу, як вказує у своїх дослідженнях Д. Неліпа, вимагає реформування передусім інституту державної служби. Будучи визначальною складовою системи державного управління, державна служба повинна стати основним засобом практичної

реалізації складних суспільних відносин і процесів демократичної, правової держави, адже від результативного та ефективного функціонування системи державного управління залежать дотримання конституційних прав та свобод громадян, послідовний і сталий розвиток країни [9, с. 6].

Аналізуючи сучасні дослідження державної служби, слід зазначити, що в рамках статті їх доцільно систематизувати за періодизацією зовнішніх викликів та вимог до дієвої системи державної служби. В класичних концепціях державної служби політика пояснювалася крізь призму окремих концепцій. Першою з політик, яка має статус класичних, є політика фіскального напрямку. На сьогодні існує достатня кількість конфігурацій застосування такого інструменту державної служби, як фіскальна політика, адже трансформація державної служби пов'язана зі зміною суспільно-економічних відносин, що виражалось у зміні специфікації виробництва. Це зумовило можливість та необхідність планованості всього відтворювального процесу, що підвищило і навіть видозмінило економічну роль державної служби.

Поєднання можливостей монополій із можливостями держави стало результатом не якихось допоміжних, суб'єктивних дій окремих, навіть найбільш високопоставлених, агентів суспільно-економічного процесу. Навпаки – воно має об'єктивний характер, тобто було наслідком глибоких змін, які відбувалися в характері і структурі продуктивних сил суспільства під впливом концентрації та централізації виробництва й капіталу.

З огляду на викладене, до існуючих системних параметрів державної служби додалися такі. Насамперед, це державні цільові програми. Згідно з існуючим визначенням, державна цільова програма як один із інструментів державної служби – це законодавчо закріплений план дій органів державної влади, що передбачає здійснення управлінської діяльності, спрямованої на досягнення поставлених

цілей державної політики в тій чи іншій сфері суспільного життя. Статус, зміст і процес розробки цільових програм визначаються відповідними нормативно-правовими актами. У цьому процесі беруть участь органи виконавчої та законодавчої влади, а також наукові установи й громадські організації.

Можна виокремити низку принципів, дотримання яких забезпечить успішність реалізації державних цільових програм, а саме: орієнтація програми на кінцевий результат, який формується у вигляді сукупності цілей і завдань; побудова програми у вигляді окремих блоків, пов'язаних із взаємозалежними видами діяльності, що становлять програмну структуру розуміння програми як цілісного об'єкта управління незалежно від відомчої належності елементів, що її утворюють; системний підхід до управління програмою на всіх етапах її реалізації; забезпечення програми як єдиного об'єкта управління необхідними кадровими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами. Слід зазначити, що позитивними властивостями цільових програм є їх гнучкість та можливість диференціації.

Наступний контекст інструментів трансформації державної служби, який, на нашу думку, належить до новітніх підходів, є комунікаційна сфера діяльності. Підвищений суспільний інтерес до феномену соціальної комунікації в українській державній службі зумовлений переорієнтацією державної політики на потреби населення, а також прагненням сформулювати в Україні європейські імперативи громадянського суспільства. Ці процеси зумовлені потребою у виробленні ефективних державних механізмів демократичних відносин, які б забезпечили максимально повну участь в управлінні соціальних груп і, як наслідок, стали джерелом та середовищем соціально-психологічної легітимності політичної влади.

Євроінтеграційна спрямованість української державної служби зумовила переорієнтацію управління на гуманізацію,

в тому числі й у зв'язку з глобальними комунікативними процесами, що відбуваються. Соціальні технології державної влади й самоорганізації суспільства стають дедалі більш складними, динамічними, з вираженими характеристиками «м'якої влади». Від методів та інструментів примусу світове співтовариство поступово переходить до технологій переконання, від придушення – до співпраці, від ієрархії – до мереж горизонтальних зв'язків. Демократичний режим характеризується діалоговими відносинами держави й суспільства: легітимність влади забезпечується шляхом досягнення згоди із суспільством, а суспільство, в свою чергу, може схвалити владні ініціативи й надати їм фінансову підтримку або відхилити їх.

Наступним інструментом трансформації державної служби, який, на нашу думку, належить до новітніх підходів, є використання інструментів міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу як передумови ефективної модернізації державної служби в Україні. Зокрема, такі вчені, як Т. Горецька [3], М. Kornberger [16], S. Kuhlmann [18] та ін., зазначають, що об'єктом уваги науковців і практиків є проблематика ефективного використання міжнародної технічної допомоги, її застосування для розроблення державної політики в органах влади різних рівнів, підвищення результативності кадрової політики.

Так, на думку Т. Горецької, інтеграція України до європейської спільноти є одним із пріоритетних напрямів трансформації державної служби, що підтверджує низка політичних та нормативно-правових документів, зокрема Закон України «Про Концепцію загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу», Програма інтеграції України до Європейського Союзу, Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу тощо. У цих документах перед Україною поставлені завдання, виконання яких дасть їй змогу

стати повноправним членом ЄС.

Адаптація українського законодавства до стандартів ЄС, завершення політичних та економічних реформ, вироблення скоординованої державної політики тощо вимагають значного фінансування, якого бракує урядові України. Європейська Комісія підтримує країн-партнерів Європейської політики сусідства та надає їм технічну допомогу через інструменти, що вже підтвердили свою ефективність у країнах із перехідною економікою (нові держави-члени ЄС): через цільову експертну допомогу (Технічна допомога та інформаційний обмін TAPEX), довготермінові проекти, секторальну бюджетну підтримку, яка дає змогу дофінансувати з бюджету ЄС національні програми реформування певних секторів економіки. Автор також наголошує на тому, що в Україні, на відміну від країн Центральної Європи, де інструменти міжнародної технічної допомоги довели свою ефективність, вищезазначені інструменти використовуються неефективно, не беруться до уваги їх значущість та корисність, практичні рекомендації експертів реалізуються лише частково [3].

На нашу думку, серед інструментів трансформації державної служби, що тільки інтегрується в систему державної служби, зазначений вище інструмент має вирішальне значення з огляду на такі системні переваги: встановлення довготермінових і структурованих робочих відносин, створення професійних мереж та, відповідно, вплив на ставлення до країни-бенефіціара з боку ЄС, навчання та покращення професійних спроможностей кадрів, розробка та впровадження адаптованого до вимог ЄС законодавства, що є необхідною умовою виконання як спільних угод та планів дій, так і інтеграції в європейські ринки, зміни в організаційній практиці та культурі, покращення стилю керівництва, комунікації та координації як усередині органів бенефіціарів, так і між ними [20].

Іншим аспектом та інструментом здій-

снення державної служби в Україні, що тільки частково впроваджений у практичну діяльність, є електронне урядування. Так, на сьогодні багато науковців звертає увагу у своїх дослідженнях саме на цей аспект трансформації інструментарію здійснення державною службою своїх функцій і завдань. Наприклад, J. Timmons [20] зазначає, що на сьогодні важливим інструментом покращення державної служби в контексті європейської інтеграції є застосування онлайн-технологій під час надання громадянам адміністративних послуг. Автори акцентують увагу на тому, що в органах державної служби та органах місцевого самоврядування має бути сформована система електронного урядування, яка базується на збиранні, введенні, пошуку, опрацюванні, збереженні і наданні на вимогу користувача інформаційних ресурсів [6].

Тези авторів підтверджуються функціонуванням інформаційної системи «Електронний уряд», запровадженої відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд» від 24 лютого 2003 року № 208 [15], яка має забезпечити налагодження інформаційних комунікацій між органами влади, створення централізованих баз даних із технологіями розподіленого опрацювання даних для реалізації електронного документообігу в усіх органах влади. Нормативно-правове регулювання організації та порядку ведення електронного документообігу й правового статусу учасників відносин із використання електронного цифрового підпису забезпечують закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV [13] та «Про електронний цифровий підпис» від 22 травня 2003 року № 852-IV [12], що набули чинності 1 січня 2004 року, а також низка інших підзаконних актів, прийнятих на їх виконання, зокрема постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового порядку

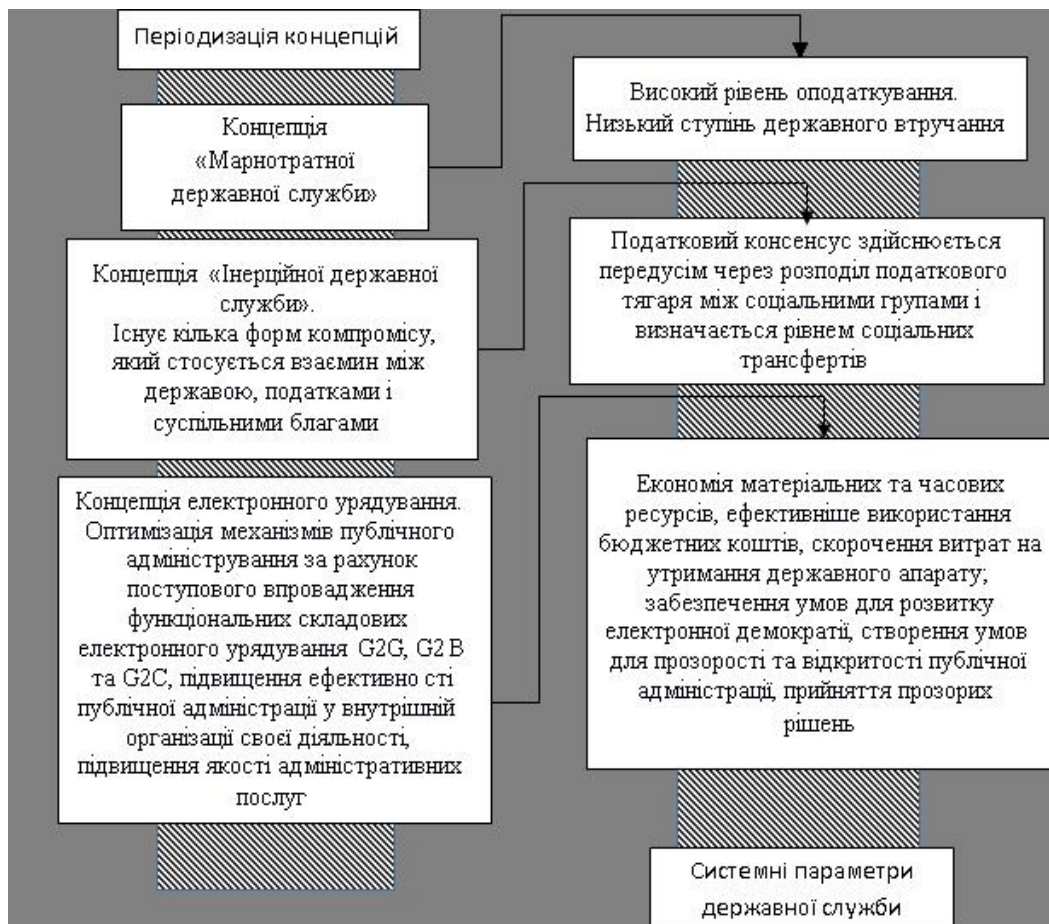
здійснення електронного документообігу в органах виконавчої влади» від 28 / жовтня 2004 року № 1453 та ін. Крім того, наказом Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 15 серпня 2003 року № 149 затверджено Перелік і Порядок надання інформаційних та інших послуг із використанням інформаційної системи «Електронний уряд» [14].

Вагомий внесок у дослідження теоретичних засад функціонування електронного урядування як фактору діяльності державної служби зробили Хау. Джефф та А. Дук [6; 7]. Так, розкриваючи сутність і зміст поняття «електронний уряд», науковці аналізують проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні з урахуванням об'єктивних переваг і недоліків цієї системи як перспективної форми трансформації державної служби в контексті європейської інтеграції. Вони акцентують увагу на тому, що як інструмент трансформації державної служби електронне урядування має значні переваги, що базуються на оптимізації механізмів публічного адміністрування за рахунок поступового впровадження його функціональних складових G2G, G2B та G2C, підвищення ефективності діяльності публічної адміністрації щодо її внутрішньої організації, якості адміністративних послуг, економії матеріальних та часових ресурсів, підвищенні ефективності використання бюджетних коштів, скороченні витрат на утримання державного апарату, створенні умов для розвитку електронної демократії, забезпеченні прозорості та відкритості публічної адміністрації, прийнятті прозорих рішень, завдяки чому громадяни мають можливість отримувати достовірну, точну та оперативну інформацію про діяльність органів влади, а отже й брати участь у прийнятті ними відповідних рішень, зменшенні проявів корупції в органах влади.

Таким чином, узагальнення системних параметрів державної служби в кон-

тексті новітніх викликів екзогенного характеру, а саме на основі періодизації конкретних концепцій, представлена на рисунку 1.

Рис. 1. Системні параметри державної служби в контексті новітніх викликів екзогенного характеру [2; 19].



Слід зазначити, що в Україні реформа державної служби в основному відбувається відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2016-2020 роки. Із середини 2015 року Секретаріат Кабінету Міністрів України в тісній співпраці з іншими виконавчими органами, включаючи Мінекономрозвитку, Мінфін, Мін'юст, НАДС України, координував розроблення проекту Стратегії, що, після первинної консультації з експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту

(SIGMA) та іншими експертами ЄС, активно обговорювався в робочих групах, які включали представників усіх зацікавлених центральних органів державної влади, народних депутатів України, а також представників громадянського суспільства.

Крім того, постійно підтримувався діалог із експертами ЄС із питань державного управління. Перший варіант проекту Стратегії був опублікований у серпні 2015 року на Урядовому порталі в рамках процедури громадських обговорень.

Після цього проект був повторно розглянутий представниками громадянського суспільства, міжнародними експертами, основними зацікавленими сторонами та запропонований для подальшого доопрацювання.

У квітні 2016 року під керівництвом Віце-прем'єр-міністра з питань європейської і євроатлантичної інтеграції України проект Стратегії був істотно доопрацьований за участю всіх зацікавлених сторін, представників громадянського суспільства та Дорадчої групи ЄС, сформованої за сприяння Представництва ЄС в Україні та Європейської Комісії для підтримки Кабінету Міністрів України у розробленні Стратегії, до складу якої входили європейські експерти високого рівня у сфері державного управління. Остаточний варіант проекту Стратегії позитивно оцінений експертами, схвалений на засіданні Координаційної ради з питань реформування державного управління (далі – Координаційна рада).

Європейські стандарти належного адміністрування сформульовані в документі SIGMA «Принципи державного управління», який містить систему принципів і критеріїв оцінки державного управління (далі – Принципи державного управління). Структура Стратегії відповідає принципам державного управління, розробленим SIGMA у тісній співпраці з Європейською Комісією. Принципи визначають, що саме належне врядування означає на практиці та основні вимоги до системи органів державного управління, що ефективно функціонує. Вони сформульовані на основі міжнародних стандартів і вимог, а також належних практик держав-членів ЄС та / або країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР).

Принципи державного управління визнані деякими країнами як перелік стандартів та система принципів і критеріїв для оцінки реформ державного управління. У Стратегії з урахуванням Принципів державного управління визначено такі на-

прями реформування: формування і координація державної політики (стратегічне планування державної політики, забезпечення якості нормативно-правової бази та державної політики в цілому, включаючи вимоги щодо формування політики на основі ґрунтового аналізу та участь громадськості); модернізація державної служби та управління людськими ресурсами; забезпечення підзвітності органів державного управління (прозорість роботи, вільний доступ до публічної інформації, організація системи органів державного управління з чітким визначенням підзвітності, можливість судового перегляду рішень).

Разом із тим, як зазначає у своєму дослідженні О. Линдюк, в умовах посилення глобального впливу на процеси модернізації державної служби поглибленого вивчення і розв'язання потребують питання: діагностики стану розвитку державної служби шляхом ідентифікації основних проблем, новітніх викликів і загроз, подальшого понятійно-категорійного визначення у сфері державної служби та розроблення моделі та методології її модернізації з метою ефективної координації на позитивістській концептуальній основі. Численні наукові дослідження державної служби свідчать, що розкриття контексту, сутнісних засад і зв'язків між різними процесами системи й екзогенного середовища означає значний інтеграційний потенціал [8, с. 107].

Як показав аналіз, в умовах інституціональної конкуренції одні держави досягають високих результатів і встановлюють свої «правила гри», можуть диктувати умови іншим державам, а інші, в свою чергу, демонструють кращі результати при розроблених ними для свого національного господарства інститутах. Тому система державної служби у розвинених країнах кардинально змінює соціально-економічні порядки в світі. Ефективна система державної служби серйозно позначається на можливостях

проектування національного громадського порядку та економічних перспективах кожної країни.

Разом із тим, у різних країнах Європейського Союзу системи державного управління суттєво відрізняються одна від одної, однак існують спільні риси, що дають змогу визначити основні принципи, яким має відповідати європейська державна служба [8, с. 211].

Таким чином, як елемент загальної державної структури, інститут держслужби відіграє об'єднувальну роль між державою і суспільством, відтворює публічно-правові відносини. Володіючи певною сукупністю соціальних норм, цей інститут стандартизує поведінку чиновників, робить його передбачуваним. Водночас для реагування на новітні виклики як економічного, правового, адміністративного, так і соціально-культурного характеру державна служба виконує внутрішні, допоміжні функції щодо чиновників, спрямовані на правове, фінансове, організаційне, інформаційне забезпечення діяльності посадових осіб. Якщо не створені умови для виконання завдань чиновниками, не організовано діловодство, адміністративне обслуговування, підвищення кваліфікації, інститут державної служби не зможе повною мірою виконувати як загальні, так і особливі функції.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, аналізуючи процеси трансформації державної служби у контексті сучасних дослідницьких підходів, було обґрунтовано ряд ви-

сновків. Зокрема виявлено, що новітня державна служба за змістом своїх структурних елементів трансформується відповідно до достатньо нової концепції. А саме: на зміну жорсткій адміністративній системі підпорядкування приходять партнерські відносини між державою і громадянами. Саме це визначає нові загальні сфери та інструменти державної служби.

Узагальнено періодизацію системних параметрів державної служби на основі обґрунтування новітніх викликів екзогенного характеру. В процесі узагальнення інструментів трансформації державної служби обґрунтовано найбільш пріоритетні з них, необхідні для імплементації в державну службу в Україні.

Охарактеризовано «державну цільову програму» як інструмент державної служби. Виокремлено принципи, дотримання яких забезпечить її успішність, а саме: орієнтація програми на кінцевий результат, системний підхід до управління програмою на всіх етапах її реалізації, забезпечення програми як єдиного об'єкта управління необхідними кадровими, матеріальними, фінансовими та іншими ресурсами. Як окремий інструмент трансформації державної служби визначено комунікаційну сферу діяльності. Окремим контекстом трансформації інструментів державної служби є використання інструментів міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу. Узагальнено особливості реалізації специфічного інструменту державної служби – електронного урядування.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Валевський О. Л. Державне управління як інструмент впровадження реформ в Україні / О. Л. Валевський, В. А. Ребало // Аналітика і влада. – 2012. – № 6. – С. 139-44.
2. Гончарук Н. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг в Україні / Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Публічне управління: теорія та практика. – 2011. – № 1. – С. 26-32.
3. Горецька Т. О. Використання інструментів міжнародної технічної допомоги Європейського Союзу як передумова ефективної модернізації державного управління в Україні / Т. О. Горецька // Ефективність державного управління. – 2012. – № 32. – С. 346-353.
4. Греков І. П. Місце, роль та поняття державної служби / І. П. Греков // Право і Безпека. – 2002. – № 4. – С. 12-15.
5. Деякі питання підготовки та виконання програми Всеохоплюючої інституційної розбудови у рамках ініціативи Європейського Союзу «Східне партнерство»: розпорядження Кабінету Міністрів України № 2078 від 10 листоп. 2010 р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2078-2010-%D1%80>
6. Джефф Хау. Краудсорсинг. Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. – М.: Альпина Паблицер, 2012. – 288 с.
7. Дук А. Ю. Краудфандинг как новая форма инновации в инвестировании / А. Ю. Дук, М. Д. Джамалдинова // Вопросы региональной экономики. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 27-33.
8. Линдюк О. Модернізація державної служби України: наукові підходи / О. Линдюк // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2016. – № 4. – С. 106-112.
9. Неліпа Д. В. Організаційно-правові засади державної служби в Україні 2-ге вид. переробл. та доповн.: підручник / Д. В. Неліпа. – Київ: «Центр учбової літератури», 2017. – 376 с.
10. Падалко Г. В. Конституційні принципи служби в органах місцевого самоврядування в Україні: система та проблеми реалізації / Г. В. Падалко // Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля. – 2012. – № 1. – С. 74-79. – (Серія «Юридичні науки»).
11. Про внесення змін до статті 23 Закону України Про державну службу: проект закону України № 3251 від 1 берез. 2007 р. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
12. Про електронний цифровий підпис: закон України від 22 трав. 2003 р. № 852-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 25. – Ст. 1175. – С. 111.
13. Про електронні документи та електронний документообіг: закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – № 25. – Ст. 1174. – С. 106.
14. Про затвердження Переліку і Порядку надання інформаційних та інших послуг з використанням інформаційної системи «Електронний уряд»: наказ Державного комітету зв'язку та інформатизації України від 15 серпня 2003 р. № 149 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 48. – Ст. 2547. – С. 310.
15. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд»: постановою Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 208 // Офіційний вісник України. – 2003. – № 9. – Ст. 378. – С. 112.
16. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз): монографія / А. П. Рачинський. – Київ: НАДУ, 2009. – 315 с.
17. Kornberger M. et al. When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying «Open Government» in the Vienna City Administration // Organization Studies. – 2017. – Т. 38. – № 2. – С. 179-200.
18. Kuhlmann S. Civil service in Germany: Between cutback management and modernization / Kuhlmann S., Röber M. // State and Local Government Reforms in France and Germany. – VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. – С. 89-109.
19. Okamoto K. Introducing Open Government Data / K. Okamoto // The Reference Librarian. – 2017. – Vol. 58. – № 2. – P. 111-123.
20. Timmons J. The Fiscal Contract, States, Taxes, and Public Services / J. Timmons // World Politics. – 2005. – Vol. 57. – № 4. – P. 530-567.

REFERENCES:

1. Valevs'kyj, O.L., & Rebkalo, V.A. (2012), Derzhavne upravlinnia yak instrument vprovadzhennia reform v Ukraini [Public administration as an instrument for implementing reforms in Ukraine]. *Analytics and power*, 6, 139-144 [in Ukrainian].
2. Honcharuk, N., & Prokopenko, L. (2011), Orhanizatsiino-pravovi aspekty nadannia administratyvnykh posluh v Ukraini [Organizational and legal aspects of provision of administrative services in Ukraine] *Public Administration: Theory and Practice*, 1, 26-32 [in Ukrainian].
3. Horetska, T.O. (2012). Vykorystannia instrumentiv mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy Yevropeiskoho Soiuzu yak peredumova efektyvnoi modernizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Use of instruments of international technical assistance of the European Union as a prerequisite for effective modernization of public administration in Ukraine]. *Effectiveness of public administration*, 32, 346-353 [in Ukrainian].
4. Hrekov, I.P. (2002). Mistse, rol ta poniattia derzhavnoi sluzhby [Place, role and concept of civil service]. *Law and Safety*, 4, 12-15 [in Ukrainian].
5. *Deiaki pytannia pidgotovky ta vykonannia prohramy Vseokhopliuuiuchoi instytutsiinoi rozbudovy u ramkakh initsiatyvy Yevropeiskoho Soiuzu «Skhidne partnerstvo»: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy № 2078 vid 10 lystop. 2010 r* [The Cabinet of Ministers of Ukraine (2010). *Decree «Some issues of the preparation and implementation of the Comprehensive Institution Building Program within the framework of the European Union's Eastern Partnership Initiative» of 10.11.2010 № 2078*]. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2078-2010-%D1%80> [in Ukrainian].
6. Dzheff, H. (2012). *Kraudsorsing. Kollektivnyj razum kak instrument razvitija biznesa* [Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business]. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
7. Duk, A.Ju., & Dzhamaldinova, M.D. (2016). Kraudfanding kak novaja forma innovacii v investirovanii [Crowdfunding as a new form of innovation in investing]. *Issues of regional economy*, 26 (1), 27-33 [in Russian].
8. Lyndiuk, O. (2016). Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy: naukovi pidkhody [Modernization of the civil service of Ukraine: scientific approaches]. *Public administration and local government* 4, 106-112 [in Ukrainian].
9. Nelipa, D.V. (2017). *Orhanizatsiino-pravovi zasady derzhavnoi sluzhby v Ukraini: pidruchnyk* [Organizational and legal principles of the civil service in Ukraine] (2-nd ed., rev.). Kyiv: Center of Educational Literature [in Ukrainian].
10. Padalko, H.V. (2012). Konstytutsiini pryntsypy sluzhby v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: systema ta problemy realizatsii [Constitutional principles of service in local self-government bodies in Ukraine: system and implementation problems]. *Bulletin of the Alfred Nobel Dnipropetrovsk University*, 1, 74-79 [in Ukrainian].
11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2007). *Pro vnesennia zmin do statti 23 Zakonu Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu: proekt zakonu Ukrainy № 3251 vid 1 berez. 2007 r.* [Draft Law «On Amendments to Article 23 of the Law of Ukraine «On Civil Service» of 01 March 2007 № 3251]. Retrieved from: <http://www.rada.gov.ua> [in Ukrainian].
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). Pro elektronnyi tsyfrovyy pidpys: zakon Ukrainy vid 22 trav. 2003 r. № 852-IV [Law of Ukraine «On electronic digital signature» of 22 May 2003 № 852-IV]. *Official Bulletin of Ukraine*, 25, Art. 1175, 111 [in Ukrainian].
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003). Про електронні документи та електронний документообіг : закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV [Law of Ukraine «On electronic documents and electronic document circulation» of 22 May 2003 № 851-IV]. *Official Bulletin of Ukraine*, 25, Art. 1174, 106 [in Ukrainian].
14. State Committee for Communication and Informatization of Ukraine (2003). Pro zatverdzhennia Pereliku i Poriadku nadannia informatsiinykh ta inshykh posluh z vykorystanniam informatsiinoi systemy «Elektronnyi uriad» vid 15 serpnia 2003 r. № 149 [Order «On approval of the List and Procedure for the provision of information and other services using the Electronic Government Information System», of 15 August 2003 № 149]. *Official Bulletin of Ukraine*, 48, Art. 2547, 310 [in Ukrainian].
15. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2003). Pro zakhody shchodo stvorennia elektronnoi informatsiinoi systemy «Elektronnyi uriad»: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 liutoho 2003 r. № 208 [Decree On measures to create an electronic information system «Electronic

- Government» of 24 February 2003 № 208]. *Official Bulletin of Ukraine*, 9, Art. 378, 112 [in Ukrainian].
16. Rachynskyj, A.P. (2009). *Stratehichne upravlinnia personalom v orhanakh derzhavnoi vlady (teoretyko-metodolohichnyj analiz) [Strategic personnel management in state authorities (theoretical and methodological analysis)]*. Kyiv: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine [in Ukrainian].
17. Kornberger, M. et al. (2017), When Bureaucracy Meets the Crowd: Studying «Open Government» in the Vienna City Administration. *Organization Studies*, 38 (2), 179-200.
18. Kuhlmann, S., & Röber, M. (2006), Civil service in Germany: Between cutback management and modernization. *State and Local Government Reforms in France and Germany vs Verlag für Sozialwissenschaften*, 89-109.
19. Okamoto, K. (2017). «Introducing Open Government Data». *The Reference Librarian*, 58 (2), 111-123.
20. Timmons, J. (2005). «The Fiscal Contract, States, Taxes, and Public Services». *World Politics*, 57 (4), 530-567.