

слухання на тему: «Вплив виробничої діяльності на навколишнє природне середовище та шляхи поліпшення стану довкілля в умовах децентралізації влади».

Список використаних джерел / List of references

1. **Програми** моніторингу довкілля Дніпропетровської області. – Режим доступу : [www://ecodnepr.dp.ua](http://ecodnepr.dp.ua) [Prohramy monitorynhu dovkillia Dnipropetrovskoi oblasti. – Rezhym dostupu : [www://ecodnepr.dp.ua](http://ecodnepr.dp.ua)].

2. **Програма** соціально-економічного та культурного розвитку Дніпропетровської області на 2015 р. – Режим доступу : oblrada.dp.ua/official-records/social-program [Prohrama sotsialno-ekonomichnoho ta kulturnoho rozvytku Dnipropetrovskoi oblasti na 2015 r. – Rezhym dostupu : oblrada.dp.ua/official-records/social-program].

3. **Про затвердження** Методики оцінки ефективності реалізації регіональних природоохоронних та державних (загальнодержавних) цільових екологічних програм : наказ Міністерства екології та природних ресурсів України № 491 від 15 жовт. 2012 р. – Режим доступу : [www//zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12) [Pro zatverdzhennia Metodyky otsinky efektyvnosti realizatsii rehionalnykh pryrodokhoronnykh ta derzhavnykh (zahalnoderzhavnykh) tsilovykh ekologichnykh program : nakaz Ministerstva ekolohii ta pryrodnykh resursiv Ukrainy № 491 vid 15 zhovt. 2012 r. – Rezhym dostupu : [www//zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z2146-12)].

4. **Про охорону** навколишнього природного середовища : Закон України № 41 від 25 черв. 1991 р. – Режим доступу : [www//zakon2.rada.gov.ua/laws](http://zakon2.rada.gov.ua/laws) [Pro okhoronu navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha : Zakon Ukrainy № 41 vid 25 cherv. 1991 r. – Rezhym dostupu : [www//zakon2.rada.gov.ua/laws](http://zakon2.rada.gov.ua/laws)].

5. **Регіональна** доповідь про стан навколишнього природного середовища в Дніпропетровській області за 2013 рік. – Режим доступу : [www://ecodnepr.dp.ua](http://ecodnepr.dp.ua) [Rehionalna dopovid pro stan navkolyshnoho pryrodnoho seredovyscha v Dnipropetrovskii oblasti za 2013 rik. – Rezhym dostupu : [www://ecodnepr.dp.ua](http://ecodnepr.dp.ua)].

6. **Хвесик М. А.** Екологічна криза в Україні: соціально-економічні наслідки та шляхи їх подолання / М. А. Хвесик, А. В. Степаненко // Економіка України. – 2014. – № 1. – С. 74 – 86 [Khvesyk M. A. Ekolohichna kryza v Ukraini: sotsialno-ekonomichni naslidky ta shliakhy yikh podolannia / M. A. Khvesyk, A. V. Stepanenko // Ekonomika Ukrainy. – 2014. – № 1. – S. 74 – 86].

7. **Шматков Г. Г.** Система регіонального екологічного моніторингу СЭМ «Придніпров'я» // Екологія і природокористування : зб. наук. пр. ІППЕ НАН України. – Д., 2001. – Вип. 3. – С. 131 – 134 [Shmatkov H. H. Systema rehionalnoho ekolohichnoho monitorynhu SЭM «Prydniprovia» // Ekolohiia i pryrodokorystuvannia : zb. nauk. pr. IPPE NAN Ukrainy. – D., 2001. – Vyp. 3. – S. 131 – 134].

Надійшла до редколегії 17.08.15

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 35

Євгенія ГРАЙНЕР

*Національна академія державного управління
при Президентіві України*

ПОБУДОВА МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: АДАПТАЦІЯ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ

Досліджуються проблемні питання якісної побудови моделі державної служби в Україні. Аналізуються різноманітні підходи до визначення поняття «державна служба» в зарубіжних країнах, зокрема країнах ЄС, та в національній доктрині державного управління. Розглядаються різноманітні аспекти, що впливають на побудову моделі державної служби. Визначаються окремі проблемні питання, які постають перед усіма сучасними моделями державної служби, а також шляхи і напрями їх вирішення з урахуванням національних особливостей в Україні. Обґрунтовується необхідність теоретичного аналізу зарубіжного досвіду побудови національних моделей державної служби з метою пошуку оптимальних методів вирішення сучасних проблем державно-управлінського характеру.

Ключові слова: модель державної служби, державна служба, державне управління, розвиток моделі державної служби, зарубіжні моделі державної служби.

Yevheniia Hrainer. A public service model formation in Ukraine: foreign experience adaptation

The quality problems of model constructing of public service in Ukraine are investigated. The author analyzes various approaches to the definition of «public service» in foreign countries, including the EU, and at the national doctrine of public administration. We consider various aspects affecting the construction model of public service. Identify the specific issues that face upon all modern models of public service,

© Грайнер Є. В., 2015

as well as the ways and directions of their solving, with taking into account national peculiarities of Ukraine. The necessity of theoretical analysis of international experience of models building for national public service with the aim to find optimal methods for solving modern problems of state-administrative nature is defined.

Key words: model of public service, public service, public management, development of the public service, foreign models of public service.

Події соціально-політичного характеру, які відбулись нещодавно в Україні, соціальні зрушення та очікування створюють нові завдання та виклики не тільки для держави та її механізму, а й для суспільства. Серед таких завдань та викликів є рух до європейської інтеграції. Одночасно варто звернути увагу на необхідність побудови державного управління, заснованого на розумінні українських реалій, традицій державотворення, ментальних, духовних, культурних та економічних особливостей.

Європейська співдружність передбачає наявність важливих стандартів життя та державного управління, однак припускає можливість певної автономії країн щодо питань формування моделей державної служби. Це дає можливість виробити для України власні стандарти моделі державної служби на основі принципів європейського врядування, які мають бути науково обґрунтованими та враховувати національні державно-управлінські особливості.

Тематиці побудови моделі державної служби в Україні присвячено роботи таких науковців, як Г. Атаманчук, Д. Бахрах, Ю. Битяк, Т. Василевська, В. Дементов, С. Дубенко, Д. Іманбердієв, В. Захарченко, Ю. Ковбасюк, Ю. Колобов, В. Малиновський, Г. Мамчур, О. Оболенський, П. Павленчик, Т. Пахомова, О. Петришин, Л. Прокопенко, А. Рачинський, С. Серьогін, А. Федець, В. Федоренко, Є. Чорноног та ін. Однак, незважаючи на увагу науковців до означеного кола питань, чимало важливих проблем залишаються недослідженими.

Метою статті є аналіз практик використання моделей державної служби в зарубіжних країнах, насамперед у державах-учасницях ЄС, з метою використання позитивного досвіду для реформування інституту державної служби в Україні.

Посилення взаємозв'язків між державними службовцями та громадянами є важливою та міцною основою для поліпшення процесів вироблення державної політики, а також основою добросовісного врядування в будь-якій країні. Процес переходу від управління радянського типу до демократичного врядування в Україні відбувається досить повільно, без системних зрушень чи стратегічних планувань. Однак виклики сьогодення вимагають вирішення поставлених перед Україною завдань, у тому числі у сфері державного управління. Є очевидним, що в даному контексті визначення

стратегічно правильних завдань як для України в цілому, так і для ефективного функціонування державної служби є відданість принципам, задекларованим сторонами при підписанні Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [8].

Так, ст. 3 вищезгаданої угоди передбачає: сторони визнають, що принципи вільної ринкової економіки є основою для їхніх відносин. Верховенство права, належне врядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної організованої злочинності й тероризмом, сприяння сталому розвитку й ефективній багатосторонності є головними принципами для поліпшення відносин між сторонами.

Серед основоположних принципів взаємодії України та ЄС виокремлюють, зокрема, й належне врядування, що так чи інакше стосується ефективного функціонування державного управління, а з ним і державної служби. Важливим аспектом політичного діалогу між сторонами, згідно з ч. 2 ст. 4 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, є досягнення цілей такого діалогу, зокрема й у питаннях доброго врядування.

Практика державно-управлінської діяльності підтверджує реальність втілення двох основних завдань державності через державну службу. Вона повинна бути ефективною, правовою, чітко організованою, міцно поєднувати державу й громадянське суспільство. Якість врядування в країні повною мірою залежить від якості державної служби – одного з базових інститутів сучасної держави. Досвід проведення величезних соціально-економічних перетворень у розвинених країнах світу пов'язувався з реформами, спрямованими на зміцнення державної служби. Однак можна було простежити загальну тенденцію до підвищення статусу державного службовця як суб'єкта виконання повноважень державних органів влади, створення державним службовцям умов для творчої, ініціативної праці, підвищення відповідальності за авторитет держави [6, с. 13].

Про важливість державної служби з метою належного функціонування державно-управлінського механізму та забезпечення прав та свобод громадян вказує й національне законодавство. Конституція України закріплює у ч. 2 ст. 38 положення про те, що громадяни мають рівне право доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування. Визначення поняття «державна служба» закріплене в чинному Законі України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р., у ст. 1 якого зазначено, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження [7].

Загальновизнаного поняття «державна служба» в науковій літературі не існує. Поняття «державна служба» розглядають у широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні державна служба зводиться до виконання службовцями функцій і завдань в усіх державних органах і організаціях – органах державної влади, на державних підприємствах, в установах, а у вузькому – це виконання службовцями обов'язків власне у державних органах (див. [2, с. 52]). Однак є ще й більш широке трактування державної служби, зокрема в роботах С. Д. Дубенко вказується, що державна служба і служба в органах місцевого самоврядування об'єднуються тим, що їх службовці виконують завдання органів публічної влади, а отже, перебувають у публічно-правових відносинах не лише з відповідним державним органом або органом місцевого самоврядування, а і з державою в цілому [3, с. 11]. Г. В. Атаманчук державну службу розглядає як виконання обов'язків і повноважень за посадою, визначеною в конкретному державному органі. При цьому він акцентує увагу на елементі «виконання», який поєднується з формуванням державно-управлінських взаємовідносин підпорядкування між державою та суспільством, державним органом та об'єктами, що ним управляються [1, с. 263]. Ю. П. Битяк обґрунтовує таке визначення державної служби: здійснювана на основі Конституції, законів України діяльність із формування апарату державних органів та інших державних організацій, професійна діяльність осіб, що займають посади в державних органах та державних організаціях, з практичного виконання функцій та соціально важливих завдань держави, забезпечення прав і свобод громадян, яка оплачується за рахунок державних коштів [2, с. 56].

У багатьох державах вживається схожий термін «public service», який можна інтерпретувати і як державна, і як публічна служба. Однак під час аналізу форм організації державної служби в таких державах, як Франція, ФРН, Італія, Великобританія, США, Канада стає зрозумілим, що поняття «державна служба», «цивільна служба», «публічна служба», «публічно-правова служба» в різних державах розуміються по-різному, що в кінцевому підсумку відображається на моделі їхньої державної служби.

Для прикладу, французька модель державної служби була створена під егідою процесів централізації становлення абсолютної монархії, які завершилися раніше, ніж в інших державах Європи. В епоху абсолютної монархії у Франції відбувається остаточне становлення професійної бюрократії і її відособлення від суспільства, фактично створення «закритої» моделі. Місцеве самоврядування пригнічується і замінюється місцевим управлінням. В умовах інтенсивної централізації державної служби особливе значення має

столична бюрократія, що стоїть на вершині службової ієрархії; місцева бюрократія виконує незначну роль [6, с. 227]. Термін «публічна влада» у Франції зводиться до того, що вона пов'язана з управлінською діяльністю, при цьому з поняття виокремлюються державні організації, для яких управлінська діяльність не є головною метою [5, с. 234]. Згідно з французьким адміністративним правом для публічної служби характерні такі основні риси: вона здійснюється в суспільних інтересах; орган, на який покладене керівництво публічною службою, має бути наділений прерогативою публічної влади; вища адміністрація має право контролювати рішення, які приймають керівні органи діючої публічної служби.

Модель державної служби ФРН історично сформувалася не відразу. Прусська модель державної служби, що сформувалась унаслідок реформи Фрідріха Вільгельма I в 1728 р., мала основний вплив на загальнонімецьку модель державної служби та розуміння її державно-управлінського впливу. Також варто зазначити, що німецька роздробленість вплинула на затримку формування в Німеччині централізованої держави, зумовила в державах, що існували до 70-х рр. XIX ст. на території сучасної Німеччини, появу власних систем державної служби – як правило відкритіших і демократичніших, ніж у Пруссії. Це стало передумовою для створення в Німеччині після Другої світової війни федеральної держави і децентралізованої системи державної служби. Сучасний розвиток державної служби в Німеччині базується на дії політичних партій, яка спрямовує, і широкому розвитку інституту політичних призначень [6, с. 230]. У сучасному розумінні термін «державна служба» є збірним поняттям, що поширюється на всіх осіб, зайнятих у системі державного управління [5, с. 234]. При цьому необхідно розрізняти осіб, що перебувають переважно в державно-правовому відношенні до держави, – чиновників, і осіб, що перебувають у більш широкому приватноправовому відношенні до неї, – службовців і робітників.

Науковці вказують на певні особливі риси, притаманні саме німецькій моделі державної служби, зокрема:

– чітка організація системи державної служби з нормативно передбаченою компетенцією кожного рівня управління (аж до розділення компетенції з ухвалення і виконання рішень), а також встановлені принципи посадової субординації;

– особлива кадрова політика, що передбачає багатоступінчасту систему відбору кадрів для державної служби з випускників ВНЗ; під час набору кадрів державний сектор має пріоритет перед приватними компаніями;

– стратегічні рішення приймаються управліннями, призначеними з урахуванням політичної кон'юнктури;

– високий рівень соціального забезпечення державного службовця, етико-соціального спрямування державної служби, велике значення ділової репутації та вертикальної рангової системи [6, с. 231].

Великобританія є класичним прикладом відкритої, децентралізованої моделі державної служби. Про це свідчить її історичний її розвиток, оскільки до другої половини XIX ст. в країні не існувало інституту постійної професійної державної служби, так само як і системи кадрового відбору чи конкурсів. Однак система працювала завдяки розвиненій децентралізації – місцевому самоврядуванню. Із часом для вироблення уніфікованої політики та її впровадження така система зазнала змін у напрямі певної централізованості та уніфікованості прийняття рішень. Особливими рисами відкритої моделі є її конкурсний характер, тобто увага приділяється не стільки належності до певної групи чи відданості «кастовій групі», скільки процедури відбору кандидата на відповідну посаду.

Процедура відбору складається з декількох етапів. До першого належить письмова доповідь на відповідну професійну тему. Наступна стадія передбачає проведення тестів та інтерв'ю. Потім представники відділу з остаточного відбору на підставі оцінки, даної екзаменаторами й членами ради з інтерв'ю, проводять заключну співбесіду, на підставі якої і вирішується питання про прийняття на відповідну посаду. Однак призначення державних службовців, що займають вищі державні посади, здійснюється відповідно до ускладненої процедури: призначення на посаду найперших щаблів вимагають схвалення голови уряду [6, с. 234].

У зв'язку з глобалізаційними процесами, які в останні десятиліття прогресують у значних масштабах, моделі державної служби стають усе більш розмитими, а їх поділ набуває рис формальності.

Не останню роль у необхідності модернізації та поєднанні позитивних рис різних моделей державної служби відіграють науково-технічні інновації, швидкість обміну інформацією та глибинні зміни взаємозв'язку суспільних елементів. Серед тенденцій, які варто враховувати кожній країні, є необхідність у відкритості, демократичності державної служби, її можливості реагувати на потреби та інтереси громадян і суспільства. Якісний розвиток управління в приватних структурах вносить корективи в державно-управлінські відносини, модернізуючи їх згідно з вимогами споживачів послуг державного управління та державної служби як безпосереднього «реалізатора» цих послуг.

На даному етапі трансформації взаємовідносин держава – суспільство визначальним є спрямування на потреби людини, громадянина, суспільства. Тобто людина розглядається не як суб'єкт, щодо якого необхідно провадити управлінську діяльність, а як

споживач, якому держава в особі державного апарату, його представника, якому передані певні функції з виконання завдань держави, або державного службовця, надає послуги. Ці положення підтверджуються й правовими постулатами необхідності забезпечення прав людини, гарантування їх захисту.

Слід звернути увагу на те, що серед недоліків української державної служби залишається така культура, за якої більше значення надається відданості певному начальнику, аніж професійній етиці служіння громадянам. Тобто інтроверсійна спрямованість державної служби: державні службовці в Україні, на відміну від своїх колег на Заході, не забезпечують належний супровід політичному ешелону. Натомість їх роль – служити своєму керівникові.

Важливим елементом якісної моделі державної служби, незалежно від її типу, є поняття «служба суспільству». Надання якісних компетентних послуг саме населенню, а не власному апаратові ще повинно стати предметом сутнісних змін та глибоко проникнути в культуру державної служби в Україні. Означена мета має бути передбачена в реформі державної служби та в системі управління державною службою.

Проблема ускладнюється нещодавною пасивністю більшості українського суспільства – громадянам України досить важко уявити, що державні служби можуть діяти для їх блага. Численні опитування, проведені в усій країні, свідчать, що рівень довіри до різних органів державної влади невисокий.

Майже вся діяльність державних службовців сьогодні спрямована на підготовку адміністративних чи оперативних рішень. Водночас контроль за виконанням та оцінювання таких рішень досить слабкі. Таким чином, співвідношення між державними службовцями, які обслуговують політичних лідерів сьогодення, та державними службовцями, які працюють на користь громадян, необхідно змінити на користь останніх. Переважна більшість державних службовців повинні займатися наданням послуг громадянам [4].

Таким чином, вищевказаний аналіз різноманітних підходів до розуміння поняття «державна служба» та особливостей побудови моделі державної служби відповідає історичним аспектам розвитку відповідної країни, політичним зрушенням та орієнтаціям, специфіці правової системи тощо. Глобалізаційні процеси вимагають та одночасно сприяють гармонізації та «стиранню кордонів» між моделями державної служби, роблячи їх поділ умовним. Одночасно перед державою постають виклики сучасного світу – інформатизація, інноваційні технології, швидкість обміну інформацією, що кардинально змінює внутрішні суспільні процеси. Дослідження та проведення порівняльного аналізу різних моделей державної служби є важливим з

метою пошуку ефективних підходів до вирішення проблем та питань якісної побудови національної моделі державної служби.

Список використаних джерел / List of references

1. **Атаманчук Г. В.** Теория государственного управления : курс лекций / Г. В. Атаманчук. – М. : Юрид. лит., 1997. – 263 с. [Atamanchuk G. V. Teoriya gosudarstvennogo upravleniya : kurs lektsiy / G. V. Atamanchuk. – М. : Yurid. lit., 1997. – 263 с.].
2. **Битяк Ю. П.** Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія / Ю. П. Битяк. – Х. : Право, 2005. – 304 с. [Bytiak Yu. P. Derzhavna sluzhba v Ukraini: orhanizatsiino-pravovi zasady : monohrafiia / Yu. P. Bytiak. – Kh. : Pravo, 2005. – 304 s.].
3. **Дубенко С. Д.** Державна служба і державні службовці в Україні : навч.-метод. посіб. / С. Д. Дубенко. – К. : Ін-Юре, 1999. – 242 с. [Dubenko S. D. Derzhavna sluzhba i derzhavni sluzhbovtsi v Ukraini : navch.-metod. posib. / S. D. Dubenko. – К. : In-Yure, 1999. – 242 s.].
4. **Європейський** досвід державного управління : курс лекцій / уклад. : О. Ю. Оржель [та ін.]. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с. [Yevropeiskiy dosvid derzhavnoho upravlinnia : kurs lektsii / uklad. : O. Yu. Orzhel [ta in.]. – К. : Vyd-vo NADU, 2007. – 76 s.].
5. **Організаційно-правові** засади управління державною службою в Україні : наук.-практ. посіб. / В. С. Венедиктов, М. І. Іншин, О. М. Ключев [та ін.]. – Х. : Вид-во Харк. нац. ун-ту внутр. справ, 2006. – 309 с. [Orhanizatsiino-pravovi zasady upravlinnia derzhavnoiu sluzhboiu v Ukraini : nauk.-prakt. posib. / V. S. Venedyktov, M. I. Inshyn, O. M. Kliuiev [ta in.]. – Kh. : Vyd-vo Khark. nats. un-tu vnutr. sprav, 2006. – 309 s.].
6. **Організація** державної служби в Україні: теорія та практика : навч. посіб. / за заг. ред. М. О. Багмета [та ін.]. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 244 с. [Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini: teoriia ta praktyka : navch. posib. / za zah. red. M. O. Bahmeta [ta in.]. – Mykolaiv : Vyd-vo MDHU im. Petra Mohyly, 2007. – 244 s.].
7. **Про державну службу** : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ (із змінами та доповненнями) // Відом. Верховної Ради України. – 1993. – № 52. – Ст. 490 [Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 16 hrud. 1993 r. № 3723-XII (iz zminamy ta dopovnenniamy) // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy. – 1993. – № 52. – St. 490].
8. **Угода** про асоціацію між Україною та ЄС, укладена 27 червня і ратифікована 16 вересня 2014 року. – Режим доступу : www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246581344 [Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS, ukladena 27 chervnia i ratyfikovana 16 veresnia 2014 roku. – Rezhym dostupu : www.kmu.gov.ua/kmu/control/uk/publish/article?art_id=246581344].

Надійшла до редколегії 19.10.15

УДК 35.075:339.543(477)

Ірина КВЕЛІАШВІЛІ

Національна академія державного управління

при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ЗАРУБІЖНА ПРАКТИКА ЗАСТОСУВАННЯ АУТСОРСИНГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Розглядається питання застосування аутсорсингу в органах державної влади. Аутсорсинг є одним з інноваційних інструментів управління, який можна використовувати для розробки і реалізації цільових програм, проектів безпосередньо в державних органах та органах виконавчої влади. Україна має досить незначний досвід використання аутсорсингу в державному управлінні. Однак цей інструмент досить активно застосовується в зарубіжних країнах. Розглядається практика реалізації аутсорсингу в роботі державних органів на прикладах британських компаній під час проведення реформ та модернізації роботи митних агентств. Наводяться причини, які унеможливають запровадження на даному етапі в Україні таких проектів. Робиться висновок про можливі переваги використання аутсорсингу в умовах адміністративної реформи.

Ключові слова: інноваційні інструменти, аутсорсинг, органи державної влади, органи виконавчої влади, адміністративна реформа, митна справа.

Iryna Kveliashvili. Foreign experience of outsourcing in public management agencies: prospects for Ukraine

The article is devoted to outsourcing process, which is one of the innovative instruments in public administration now. It is viewed as an effective tool for purpose-oriented program and project planning both within government bodies and executive power agencies. Currently Ukraine has limited experience of outsourcing in public administration although it has proved to be highly applicable abroad. The article presents the overview of practices involving outsourcing in public administration which is illustrated by outsourcing instruments applied by British companies for reforming and modernizing customs agencies. The research outlines a number of causes that make it impossible to implement similar projects in Ukraine at present. The author makes a conclusion that outsourcing practices are likely to contribute effectively to reforming public administration within the framework of the administrative reform in Ukraine.

Key words: innovative instruments, outsourcing, public management agencies, executive power bodies, administrative reform, customs house.

Обсяг завдань, які покладаються на органи виконавчої влади, зумовлює застосування широкого спектра інноваційних інструментів управління. Проте в Україні на сьогодні інновації в державному управлінні впроваджуються досить повільно. У розвинутих країнах світу інноваційні