

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр

Наказ ректора про
затвердження теми

„До захисту допускається”
завідувачка кафедри

_____ І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

**«Реформування служби в органах місцевого самоврядуванням в
умовах євроінтеграції**

(на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області)»

за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»,
освітньо-професійна програма «Державна служба»

Студентки гр. ДСмз-01с/1

_____ *Кирпаль Л.В.*

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело _____ Кирпаль Л.В.

Науковий керівник:

_____ *к.держ.упр.Мотречко В.В.*

Суми 2021 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр професійної та післядипломної освіти

Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ І.І.Рекуненко

_____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
за спеціальністю

281 Публічне управління та адміністрування (Державна служба)

студентці групи ДСмз-01с/1

Кирпаль Людмили Володимирівни

1. Тема роботи: «Реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції (на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області)»

затверджена наказом по СумДУ № _____ від „_____” _____ 20__ р.

2. Термін подання студентом закінченої роботи _____

3. Мета кваліфікаційної роботи: вивчення змісту та порядку запровадження реформаторських змін служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.

4. Об'єкт дослідження: особливості реалізації основних положень та засад реформування служби в органах місцевого самоврядування.

5. Предмет дослідження: проведення аналітичного дослідження реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області .

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Конституції України, Законів України, щорічної статистичної звітності організації, Регламенту роботи СМР, положення про діяльність Головного управління ДПС у Сумській області.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування	
II	Аналітичне дослідження процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції	
III	Основні шляхи удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції	

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити розглянути теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування

У розділі 2 студент повинен провести аналіз процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції

У розділі 3 студент повинен обґрунтувати (запропонувати) шляхи удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання _____

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

Мотречко В.В.
(П. І. П/б)

Завдання до виконання одержав _____
(підпис)

Кирпаль Л.В.
(П. І. П/б)

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування, визначено поняття та сутність процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування, проведено дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах

Проведено аналітичне дослідження реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області.

Розроблено шляхи удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції. Розглянуто шляхи удосконалення процесу реформування української державної служби на основі європейського досвіду та визначено особливості професіоналізації як ключового фактору розвитку державної служби в органах місцевого самоуправління в умовах євроінтеграції.

Намічені основні тенденції функціонування служби в органах влади та самоврядування в Україні.

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены теоретические основы процесса реформирования службы в органах местного самоуправления, определены понятие и сущность процесса реформирования службы в органах местного самоуправления, проведены исследования особенностей трансформации службы в органах местного самоуправления в отдельных высокоразвитых странах.

Проведено аналитическое исследование реформирования службы в органах местного самоуправления в условиях евроинтеграции на примере Главного управления ГНС в Сумской области.

Разработаны пути усовершенствования процесса реформирования службы в органах местного самоуправления в условиях евроинтеграции. Рассмотрены пути усовершенствования процесса реформирования украинской государственной службы на основе европейского опыта и определены особенности профессионализации как ключевого фактора развития государственной службы в органах местного самоуправления в условиях евроинтеграции.

Намечены основные тенденции функционирования службы в органах власти и самоуправления в Украине.

Abstract

Theoretical bases of the process of reforming the service in local self-government bodies are considered, the concept and essence of the process of reforming the service in local self-government bodies is determined, the peculiarities of service transformation in local self-government bodies of separate highly developed countries are studied.

An analytical study of service reform in local governments in the context of European integration was conducted on the example of the Main Department of the State Tax Service in Sumy region.

Ways to improve the process of reforming the service in local self-government in the context of European integration have been developed. The ways of improving the process of reforming the Ukrainian civil service on the basis of European experience are considered and the peculiarities of professionalization as a key factor in the development of civil service in local governments in the context of European integration are identified.

The main trends in the functioning of the service in government and self-government in Ukraine are outlined.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи магістра.

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел, який містять 40 найменувань.

Загальний обсяг магістерської роботи становить 52 стор., список використаних джерел 4 сторінки.

Мета роботи – вивчення змісту та порядку запровадження реформаторських змін служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.

Згідно окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- розглянути теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування;
- визначення поняття та сутності процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування;
- дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах;
- проведення аналітичного дослідження реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області;
- напрацювання основних шляхів удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.

Предметом дослідження є особливості реалізації основних положень та засад реформування служби в органах місцевого самоврядування.

Об'єктом дослідження за обраною темою є особливості реалізації основних положень та засад реформування служби в органах місцевого самоврядування.

Методи дослідження. Методологічну базу наукового дослідження складають методи класифікації, проведення аналогії, синтезу, системного аналізу, застосування методу спостереження, вимірювання, опису, експерименту.

Ключові слова: МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДЕРЖАВНА СЛУЖБА, РЕФОРМУВАННЯ, ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	11
1.1 Поняття та сутність процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування.....	11
1.2 Дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах.....	15
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	25
2.1 Організаційно – правова характеристика Головного Управління ДПС у Сумській області.....	25
2.2 Особливості процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.....	26
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..	29
3.1 Удосконалення процесу реформування української державної служби на основі європейського досвіду.....	29
3.2 Професіоналізація як ключовий фактор розвитку державної служби в органах місцевого самоуправління в умовах євроінтеграції.....	35
3.3 Основні тенденції функціонування служби в органах влади та самоврядування в Україні.....	44
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	49

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ГУ ДПС – Головне управління ДПС у Сумській області

ДПС – Державної податкової служби України

ЄС – Європейського Союзу

ВСТУП

Як громадський інститут, найбільш наближений до суспільної спільноти, місцеве самоврядування в українській державі складалося століттями.

З погляду правового регулювання цього інституту, необхідно зазначити, що його формування відбувалося «знизу». Тобто на момент створення відповідних норм права, що визначають статус та умови функціонування місцевого самоврядування в сучасному його розумінні, відповідні правовідносини вже склалися, були стійкі та розвинені достатньою мірою. Люди вже протягом століть мали досвід організації всередині місцевої громади для оперативного вирішення невеликих, але актуальних питань життєдіяльності своєї спільноти: благоустрою території, місцевого оподаткування, системи управління, громадського порядку, будівництва тощо.

Місцеве самоврядування як інститут суспільно-локальної самоорганізації, був не лише оформлений та розвинений, а й діяв у вирішенні власних питань самостійно, окремо від інститутів державної влади. В результаті реформи системи місцевого самоврядування територіальну основу місцевого самоврядування, що здійснюється на всій території України, становлять місцеві органи та служби, які функціонують на двох рівнях: місцевий район кілька міських або сільських територій, міський округ міська територія, що не входить до складу місцевого району; внутрішньоміська територія міста.

Базовим рівнем місцевого самоврядування став саме територіальний рівень. Ще на стадії підготовки реформи було очевидно, що процес становлення місцевого самоврядування за своєю природою не може бути «самостійною реформою», а має розглядатися та проектуватися як невід'ємна частина процесу державного будівництва, тому він має здійснюватися у суворій відповідності до процесу державності в цілому. В ході реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції визначався широкий спектр

питань, що стосуються правової, соціальної, економічної, екологічної та інших сфер.

Правове регулювання місцевого самоврядування підпорядковане суворій ієрархії. У ній правові акти розміщуються в залежності від їх юридичної сили, причому найвищу юридичну силу має Конституція України. Серед міжнародних правових актів можна назвати Європейську хартію місцевого самоврядування. Важливим моментом процесу реформування також є те, що різні служби в органах місцевого самоврядування мають різні доходні джерела, що розраховуються на основі їх потреб.

Результатом реформи стало і те, що економічну основу місцевого самоврядування становить тепер майно, що знаходиться у власності місцевих громад, кошти місцевих бюджетів, а також майнові права органів місцевого самоврядування.

Об'єкт дослідження – діяльність служби в органах місцевого самоврядування.

Предмет дослідження – особливості реалізації основних положень та засад реформування служби в органах місцевого самоврядування.

Мета дослідження – вивчення змісту та порядку запровадження реформаторських змін служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.

Для реалізації визначеної мети в даній роботі ми поставили наступні завдання :

- розглянути теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування;
- визначення поняття та сутності процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування;
- дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах;

- проведення аналітичного дослідження реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області;
- напрацювання основних шляхів удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції.

У процесі дослідження залежно від цілей і задач використовувались відповідні методи дослідження економічних процесів, серед яких систематизація та узагальнення, порівняльний метод, метод кількісного аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

1.1 Поняття та сутність процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування

Питання осмислення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування перебувають у центрі уваги багатьох дослідників із різних галузей наукового знання – політологів, істориків, економістів, соціологів, правознавців. Всі роботи в цій галузі можна умовно поділити на три категорії:

1. Вивчення історичних передумов формування інституту служби в органах місцевого самоврядування, і навіть етапів його реформування.
2. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду реформування служби в органах місцевого самоврядування.
3. Теоретичне підґрунтя процесу реформування.

Особливий дослідницький інтерес представляє собою вивчення теоретичних основ реформування державної цивільної служби.

З метою більш точного розуміння цілей, завдань та основних напрямів об'єкта дослідження необхідно розглянути такі поняття, як реформа, реформування, модернізація та трансформація, реструктуризація. Для того, щоб уточнити розуміння зазначених визначень, буде використано елементи лексичного етимологічного та морфологічного аналізу.

Термін реформа був утворений від двох латинських морфем «re» та «form», де корінь перекладається «форма», а приставка має значення повернення чогось до його первісного стану. Звідси можна дійти невтішного висновку, що спочатку процес реформації означав повернення речі до справжньої сутності. У міру історичних змін соціальних систем, формувалося

нинішнє значення поняття «реформа».

В даний час є широке і вузьке розуміння сутності терміну «реформа». У широкому сенсі, реформу розглядають як будь-яку реорганізацію чи зміну структури. У вузькому сенсі реформа – це зміна у конкретній сфері суспільно-політичного життя суспільства. Оскільки вивчаємо певні соціальні перетворення – у сфері управління, логічно дотримуватися вузького розуміння.

На думку Т. І. Грицкевич, існує певна професійна галузь вживання даного поняття, яке суворо використовується у сфері управління та перетворення суспільства за допомогою змін через механізми влади» [3, с. 20]. Реформи прийнято поділяти на економічні, політичні, правові та соціальні. В вузькому значенні вони спрямовані на перетворення окремого громадського інституту або відносин, у зв'язку з чим можна виділити три рівні реформ: макро, мезо і мікрорівня.

Реформи макрорівня проводяться у будь-якій сфері, охоплюючи її повністю і змінюючи цим цілісну систему суспільства завдяки зміні його інститутів. Реформи мезорівня охоплюють системні компоненти всередині однієї сфери та спрямовані лише на її структури. Нарешті, реформи мікрорівня мають точкову спрямованість усередині однієї сфери, тому впливають на інші сфери лише опосередковано й у мінімальному ступені [3, з. 19].

Розглянемо поняття «реформування», яке на даний момент прийнято розуміти, як зміна чогось у вигляді реформ. В рамках даного дослідження можна додати, що реформування – це безперервний процес удосконалення певної сфери суспільних відносин владними структурами за допомогою проведення реформ. Також, щоб найчіткіше визначити понятійний апарат, варто з'ясувати відмінності терміну «реформування» від термінів «трансформація», «модернізація». Наприклад, головна відмінність трансформації від реформування в тому, що вона не має таких ознак: цільова спрямованість, що здійснюється державою. Модернізація у свою чергу означає приведення об'єкта

відповідно до актуальних потреб, його оновлення та удосконалення.

Сутність такого процесу, як реформування, можна розглядати з погляду двох наукових підходів: системного та діяльнісного підходів. В рамках першого підходу, ми бачимо, що реформування – це система, яка швидко розвивається та є спеціально організованою, має характерні риси, такі як цільовий характер, визначена структура побудови, ієрархічність та цілісність. З іншого боку, в рамках діяльнісного підходу процес реформування – це сукупність послідовних дій щодо зміни певних громадських інститутів та їх структурно-функціональних зв'язків.

Вивчивши базові поняття, повернемося до початку 21 століття, яке ознаменувалося в новітній історії української держави, як епоха реформування суспільного сектора економіки. Можна виділити три ключові напрями:

- реформа державних відносин та місцевого самоврядування;
- адміністративна реформа;
- реформа природних монополій (наприклад, житлово-комунальне господарство) [5, с. 119].

На думку Є.В. Пономаренко, реформування громадського сектору корелюється з реформами державних фінансів, націленими на удосконалення управління ними на всіх рівнях влади та підвищення ефективності державних видатків загалом. Натомість відбувалася реформа бюджетного процесу, перехід до бюджетування, орієнтованого на результат, став використовуватись програмно-цільовий метод планування. Інструментом реалізації вище названих реформ стала державна програма.

На рубежі двадцятого і двадцять першого століть потрібні були серйозні організаційно-правові заходи для формування оптимальної системи державного управління. Повноваження органів виконавчої влади, що залишилися від командно-адміністративної економіки Радянського Союзу, стали не актуальними в умовах ринкової економіки.

Основним напрямом реформування можна назвати оптимізацію функціональних обов'язків і структури органів виконавчої влади, що передбачало позбавлення від дублюючих повноважень державних органів виконавчої влади, організаційний поділ виконання функцій регулювання економіки, нагляду і контролю, управлінню державним майном і надання послуг громадянам і організаціям; завершення процесу розмежування повноважень між державними органами виконавчої влади та органами виконавчої влади на місцях. Слід зазначити, що поняття функції державного органу виконавчої влади означає нормативно встановлений вид владної діяльності, який постійно здійснюється цим органом у масштабах України. Для перегляду функцій органів виконавчої влади був використаний метод функціонального аналізу, який передбачав список всіх функцій державних органів виконавчої влади із розробкою критеріїв їх оцінки на надмірність і необхідність. Удосконалення типології федеральних органів виконавчої влади супроводжувалося зміною їх внутрішньої структури, суть якої полягає у переході до нового принципу формування. Основним структурним підрозділом державного органу виконавчої влади став департамент, наділений певним колом самостійних повноважень. Регламентація процесу виконання органами державної влади своїх функціональних обов'язків передбачає її продовження лише на рівні посад державних службовців. Саме тому в ході адміністративної реформи був задіяний такий інструмент управління, як посадовий регламент. Цей термін можна зустріти у сфері менеджменту під суміжними назвами: реінжиніринг, оптимізація бізнес-процесів, і означає встановлення певних правил у певній сфері діяльності.

Особливе місце у розвитку адміністративної реформи займає реформа державної служби. Існує пряма кореляція між успішністю функціонування державних інститутів та рівнем професійних компетенцій службовців, які становлять основну масу працівників органів влади. На момент початку адміністративної реформи не існувало комплексного нормативно-правового

регулювання цієї сфері. Ця реформа стала єдиним із напрямів, які отримали свою окрему концепцію. За допомогою прийняття низки нормативно-правових актів державна служба отримала комплексне регулювання, а саме, організаційно та юридично відокремилася державна цивільна служба як окремий вид.

1.2 Дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах

Кризові явища, що позначилися в українській економіці, кидають виклик сформованим на сьогоднішній день структурам публічного управління. Назріла потреба в адміністративній реформі вимагає ретельного аналізу зарубіжного досвіду у цій сфері та застосування окремих його елементів у нашій країні, з її особливим політичною культурою та інституційним середовищем. Звісно ж, що для України як країни з перехідною економікою особливо цінним є досвід удосконалення системи служби в органах місцевого самоврядування у Великобританії, яка належить до розряду, так би мовити, «найбільш ринкових» країн світу, але демонструє дуже збалансовані підходи до поєднання найрізноманітніших прийомів і методів регулювання економічних та соціальних процесів.

Великобританію вважають хрестоматійним прикладом країни, що на практиці реалізувала «нову модель управління». Філософія NPM з її ставкою на конкурентність та особисту ініціативу працівника виявилася особливо співзвучною британській політичній культурі, яка, будучи вкорінена в системі прецедентного права, перешкоджала створенню безособових бюрократичних механізмів і спиралася швидше на розвинене почуття відповідальності та особисті якості чиновників на місцях, їхню лояльність. Звідси більший акцент на розвиток корпоративної етики державних службовців та децентралізацію

системи управління, ніж на регламентацію та вибудову жорстких ієрархічних структур, які більшою мірою характерні для континентальної Європи.

Так звана Вестмінстерська модель громадянської служби Великобританії остаточно сформувалася до середини ХХ століття. Вона спиралася на принципи довічного найму, політичний нейтралітет, а також заміщення посад відповідно до заслуг та компетенції, яка перевірялася під час спеціальних іспитів, інтерв'ю та групових вправ. Державні службовці високого рівня часто були гуманітаріями або фахівцями широкого профілю, як вимагала «універсалістська» традиція в системі цивільної служби Великобританії. З організаційної точки зору державний апарат був єдиною структурою, яка охоплювала всі підрозділи від центральних департаментів до найвіддаленіших представництв на місцях [11].

Глибока економічна криза, що охопила економіки розвинених країн у 1970-і рр., підштовхнув британський уряд до системних перетворень у сфері управління. На думку представників неоліберальної школи, саме надмірне втручання держави в економіку стало суттєвою перешкодою для економічного зростання та інноваційного розвитку. Керуючись цією логікою, кабінет міністрів на чолі з М. Тетчер взяв курс на лібералізацію, яка мала на увазі використання ринкових принципів там, де це можливо, і імітацію ринкових механізмів там, де вони чистими були непридатні. Уряд консерваторів спробував трансформувати адміністративну культуру Великобританії, повніше переорієнтувавши в принципи і механізми, притаманні підприємницькій діяльності.

Програма з перебудови механізмів публічного управління відповідно до принципів неолібералізму (Next Step Initiative) охоплювала широкий спектр напрямків. По-перше, відбулася реструктуризація державного апарату, в результаті якої було виділено два види організацій: департаменти, відповідальні за розробку стратегії та прийняття ключових рішень (core departments), а також підрозділи, що мають суто виконавчі функції (next step agencies). По-друге, виконавчі підрозділи отримали широку свободу дій та перейшли на контрактні

відносини з департаментами, відповідальними за ухвалення стратегічних рішень. По-третє, створювалися необхідні умови передачі частини функцій з надання послуг населенню від виконавчих підрозділів до приватних підрядників. Ці підрядники були відносно самостійними організаціями, діяльність яких при цьому підлягала ретельному моніторингу з боку держави. Подібні організації набули статусу «напівнеурядових структур», або «кванго» (quango).

Зрештою, британський уряд пішов шляхом диференціації умов праці для представників різних підрозділів у рамках державного апарату. Була фактично скасована єдина тарифна сітка та частина привілеїв, якими до реформи мали всі державні службовці, а після неї – лише представники найвищого ешелону влади. Тепер умови найму стали предметом індивідуальних переговорів між керівництвом державної структури та працівниками. Крім того, значну роль у визначенні рівня оплати праці відіграли кількісні показники ефективності окремих співробітників або структурних підрозділів. У державні структури стали дедалі активніше залучатися висококваліфіковані фахівці з приватного сектора.

На початку двадцять першого століття система служби в органах місцевого самоврядування у Великій Британії в цілому продовжувала розвиватися відповідно до того імпульсу, який їй надали неоліберальні реформи консерваторів. Зростало число виконавчих департаментів; зберігалася лінія на делегування повноважень з надання державних послуг напівнеурядовим організаціям кванго, серед яких були як невеликі компанії, які виконували державні замовлення, так і великі корпорації на кшталт «Бі-Бі-Сі». На державну службу продовжували залучати талановитих спеціалістів із ділового середовища: якщо у 2003 році кожен шостий працівник приходив на державну службу з приватного сектора, то у 2006 р. таких чиновників було вже близько 40 %. Таким чином, у Великій Британії тривало будівництво «контрактної» держави з «горизонтальними» структурами управління.

Однією з особливостей британської цивільної служби є високий рівень корпоративної етики людей, що працюють у цій сфері. У Великій Британії існує ціла низка кодексів, які прописують основні норми поведінки чиновників різних рівнів. Наприклад, у Великій Британії існує «Кодекс міністра», у якому поруч із правовими нормами зафіксовані морально-етичні орієнтири, яким потрібно керуватися державним службовцем вищого ешелону. Крім того, у Великій Британії діє «Кодекс поведінки членів парламенту», «Кодекс цивільної служби», а також сформульовані «Стандарти поведінки чиновників».

Варто зазначити, що незважаючи на об'єктивні труднощі, пов'язані з формалізацією критеріїв етичної поведінки державних службовців, у цих документах замість розмитих та туманних формулювань містяться цілком конкретні рекомендації, дотримання яких оцінюється і контролюється. Наприклад, у «Стандартах поведінки чиновників» під «чесністю» розуміється готовність державного службовця декларувати будь-які конфлікти інтересів, що виникають у ході здійснення ним своїх службових обов'язків, а також робити кроки щодо їх усунення. «Неупередженість» як один із основоположних принципів корпоративної етики державної служби передбачає, що при прийнятті рішень про вибір підрядників, при прийомі на роботу, підвищенні по службі керівник керується принципами заслуг та максимізації суспільної користі.

Однією із сильних сторін системи публічного управління Великобританії є активне залучення громадянського суспільства до процесів контролю за органами державної влади та їх реформування. Одним із яскравих прикладів такого роду взаємодії між владою та суспільством є діяльність Комісії з цивільної служби. Члени комісії призначаються королевою з-поміж найбільш відомих суспільних постатей, підприємців, діячів науки та мистецтва. Ці люди наглядають за функціонуванням системи цивільної служби, розробляють рекомендації для чиновників, а також безпосередньо впливають на кадрові призначення в державний апарат [3].

Світова фінансово-економічна криза внесла свої корективи до програми реформування системи публічного управління у Великій Британії. Головним викликом для британського уряду, як і для урядів більшості розвинених країн, стала необхідність знайти серединний шлях, який дозволив би примирити зростаючі потреби населення в отриманні державних послуг і бюджетний дефіцит, що збільшується [2].

У 2020 р. британський уряд висунув тезу про те, що пропонована ним програма з оптимізації механізму публічного управління орієнтована на вирішення двох завдань: скорочення витрат та підвищення ступеня керованості системи публічної служби. Насамперед зміни торкнулися системи кванго, яка з інструменту підвищення ефективності через децентралізацію практично перетворилася на заплутаний лабіринт різнорідних структур, фактично невідзвітних міністерствам [7]. Уряд зосередив зусилля на реструктуризації системи кванго, наголосивши на ретельному моніторингу діяльності цих організацій та посиленні механізмів контролю за ними.

Крім того, британський уряд ініціював послідовне скорочення витрат на надання державних послуг та утримання державного апарату. Було вжито комплексних заходів щодо реструктуризації громадського сектору та консолідації бюджетного дефіциту.

Варто зазначити, що хоча британська система державної служби залишається однією з найефективніших у світі, в умовах соціально-економічних протиріч, що загострилися, навіть її запас міцності може виявитися недостатнім. За словами одного з відомих британських істориків лорда Хеннессі, «ми [британці] за своєю натурою не любимо складних обчислень і заплутаних схем, особливо щодо організації державного апарату». Прагматичний характер британської політичної культури виявляється в тому, що британська еліта вважає за краще «діяти за ситуацією». Проте виклики сучасної епохи, зважаючи на все, вимагають більш комплексних заходів та масштабних стратегій.

І все-таки досвід реформування державних структур у Великобританії містить низку цінних уроків для України. Серед практик, що зарекомендували себе, які є придатними для адаптації до вітчизняних реалій, особливе місце займають розроблені британцями механізми взаємодії органів влади та представників громадянського суспільства.

На відміну від Великобританії у США нова модель управління мала більш яскраво виражену «підприємницьку спрямованість» і наголошувала не так на скороченні повноважень держави, як на підвищенні її ефективності. Велика адміністративна реформа, що проводилася на початку 1990-х. кабінетом У. Клінтона, ґрунтувалася на концепції «перебудови держави» (*reinventing government*), або «підприємницької держави» (*entrepreneurial state*) [6], і, за окремими оцінками, допомогла американському уряду до 1999 заощадити понад 100 млрд. дол.

Один із найцікавіших аспектів американської адміністративної реформи пов'язаний з тактикою здійснення подібних перетворень, які найчастіше зазнають фіаско через прихований опір з боку чиновницького корпусу. Уряду У. Клінтона ж вдалося створити розвинену мережу ідейних прихильників реформи серед державних службовців різних відомств. Чиновники активно залучалися до розробки програми реформ. Було створено інтернет-портал, на якому кожен охочий міг внести свою пропозицію щодо перетворень. Зрештою, з 1000 проєктів, запропонованих комісією з реформування державної служби в США, близько 400 рекомендацій було внесено самими співробітниками державного апарату. Нарешті, важливий фактор, що забезпечив відносний успіх реформи, полягав у тому, що вона була ініційована на найвищому рівні і стала одним із ключових елементів порядку денного для адміністрації У. Клінтона, а також отримала широку підтримку у суспільстві завдяки активним діям віце-президента А. Гора.

Не менш вдалий приклад того, як можна подолати бюрократичну інерцію в процесі адміністративних реформ, ми знаходимо у Франції. У 2007 р. президент

Франції Ніколя Саркозі та прем'єр-міністр Франсуа Фійон ініціювали програму реформ під назвою «Загальний перегляд політики в галузі державного управління» (*Révision générale des politiques publiques – RGPP*). Уряд мав намір модернізувати систему державного управління Франції, покращити якість державних послуг, підвищити престиж державних службовців та сприяти формуванню нової адміністративної культури – «культури результату».

Програма RGPP охоплювала понад 450 ініціатив, які торкалися діяльності 18 урядових міністерств. Ці ініціативи передбачали структурні реформи (включаючи злиття агенцій зі збору податків), трансформацію моделей державного управління (наприклад, впровадження бюджетування за результатами для університетів), покращення якості послуг (наприклад, прискорення процедури натуралізації), а також удосконалення систем підтримки (у тому числі ширше використання інформаційно-комунікаційних технологій). План модернізації торкнувся 2,5 мільйона цивільних службовців і, за існуючими даними, вже дозволив заощадити понад 7 мільярдів євро.

Реформатори на чолі з Франсуа-Даніелем Міжоном – керівником Головного управління модернізації держави (*Direction générale de la modernisation de l'État - DGME [8]*) – усвідомлювали те, що їм належить втілювати свої ідеї в досить закритому середовищі, що чинить опір змінам. Щоб подолати цю інерцію, було вирішено зробити ставку на формальних та неформальних лідерів усередині окремих департаментів, які мали виступити як рушійна сила трансформацій. Крім того, проводилася широка просвітницька та освітня робота з чиновниками вищої ланки, які могли як прискорити, так і загальмувати процес перетворень. З цією метою була створена Школа державної модернізації, в рамках якої відбувався обмін досвідом між керівниками відділів та відомств, а також проводились програми підвищення кваліфікації. Нарешті, реформатори заручилися підтримкою державних службовців, запевнивши їх у тому, що мета перетворень полягає не у обмеженні їхніх інтересів, а надання системі більшої гнучкості,

створенні додаткових кар'єрних можливостей та підвищенні рівня оплати праці. Наприклад, половину від усіх заощаджених у ході реформи коштів передбачалося направити на підвищення заробітної плати державних службовців, і ця обіцянка була виконана.

На відміну більшості західних країн Німеччина виявилася дуже несприйнятлива до віянням останніх десятиліть у сфері управління, і замість радикальних адміністративних реформ тут мало місце поступове вдосконалення системи державної служби. Зумовлено це досить високою ефективністю німецької бюрократії взагалі, розвиненою системою федералізму, втіленої у децентралізованій моделі управління землями та налагодженою системою місцевого самоврядування. Дуже значущий також той факт, що престиж державної служби у Німеччині дуже високий.

Відомо, що в цій країні є три типи державних службовців: кар'єрні державні службовці (близько 30% усіх службовців), співробітники (близько 45% усіх службовців) та наймані працівники (arbeiter). Ротації між категоріями практично ніколи не відбувається. Кар'єрні службовці є еліту державних службовців, вони приймаються на службу, де мають можливість просуватися кар'єрними сходами у певній сфері, тоді як другий і третій із названих типів службовців приймаються до виконання будь-якої специфічної роботи. Важливою відмінністю кар'єрних службовців є їхнє довічне (у певному сенсі) призначення, вищий рівень оплати праці, а також вища пенсія. Майже всі кар'єрні державні службовці, які займають посади на федеральному і земельному рівнях, мають вищу освіту, зазвичай з ухилом у право чи економіку.

Висока ефективність управління в Німеччині пояснюється й тим, що у країні існують дієві механізми контролю над діяльністю влади з урахуванням системи адміністративної юстиції. Будь-який громадянин Німеччини може звернутися до адміністративного суду та оскаржити рішення державного органу, прийняте у його відношенні. Подібні суди є незалежними інстанцією, яка

покликана захищати права та свободи громадян та обмежувати можливості для зловживання повноваженнями з боку чиновників.

На окрему увагу заслуговує досвід побудови системи державного управління в Японії, яка змогла подолати повоєнну розруху та успішно здійснити проект наздоганяючого розвитку багато в чому завдяки талановитим чиновникам та ефективної організації роботи держапарату [9]. У післявоєнний період японські чиновники мали значний вплив на прийняття політичних рішень. З кінця 1960-х рр., У період бурхливого економічного зростання, розробка соціально-економічної політики була фактично делегована чиновникам вищої ланки.

Своїм успіхом японська модель держслужби зобов'язана величезній кількості специфічних ознак, що відображають традиційні національні риси японців, пов'язані з старанністю, терпінням, прагненням зарекомендувати себе по службовій лінії з найкращого боку, і водночас поєднуються з умінням сприймати та швидко освоювати найрізноманітніші нововведення. Залишки системи «довічного найму» у державній службі Японії поєднуються із високим динамізмом управлінських структур. Цьому значною мірою сприяє налагоджена у Японії практика обов'язкової регулярної ротації кадрів як між структурами всередині міністерства, а й між різними міністерствами, і навіть між центральними і регіональними органами управління.

Традиційно в державний сектор Японії влаштовуються на службу випускники найпрестижніших вишів, зокрема Токійського університету. Кандидати проходять трирівневий конкурсний іспит, який складається з питань зі спеціальності, а також тесту, який перевіряє загальний рівень інтелектуальної культури. Рівень оплати праці на державній службі нижчий, ніж у приватних компаніях, проте найкращі спеціалісти мріють про те, щоб працювати у державному апараті. Справа в тому, що в очах японського суспільства державний

службовець зазвичай має високий соціальний статус і сама ідея служіння своїй державі знаходить сильний відгук у даному соціокультурному середовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

2.1 Організаційно – правова характеристика Головного управління ДПС у Сумській області

Головне управління ДПС у Сумській області (ГУ ДПС) являється територіальним органом, який був створений на правовій основі та являється окремим організаційним підрозділом Державної податкової служби України (ДПС).

У своїй діяльності ГУ ДПС спрямований на виконання повноважень ДПС в Сумському регіоні.

Свою фінансово- економічну та організаційно – правову діяльність будує на основі положень Конституції і законів України, указів Президента України та постанов Верховної Ради України, актів Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну та іншими законодавчими актами.

Керівними органами ГУ ДПС в сумській області є Кіяшко Наталія Володимирівна – начальник ГУ ДПС у Сумській області, як окремого підрозділу Державної податкової служби України.

Заступниками начальника є Мазуренко Олексій Володимирович та Мельник Юрій Володимирович.

Розглянемо основні завданнями ГУ ДПС :

- безпосередня реалізація податкової політики держави;
- контроль надходження до бюджетів та державних цільових фондів податків, зборів та різних видів платежів;
- реалізація політики держави з контролю за виробництвом та обігом

- спирту, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- реалізація політики держави щодо контролю за своєчасністю здійснення розрахунків в іноземній валюті ;
- контроль за дотриманням порядку та законності проведення розрахункових операцій;

Головними функціональними завданнями служби є:

- діяльність з організації обслуговування платників податків;
- організація процесу реєстрації та обліку платників податків;
- складання та опрацювання Державного реєстру фізичних осіб – платників податків, Єдиного інформативного банку про платників податків – юридичних осіб;
- реалізація інших сервісних функцій щодо обслуговування платників податків, які визначені законом.

2.2 Особливості процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції

Процес реформування служби в органах місцевого самоврядування – один з найважливіших системотворчих інституційних реформ в Україні, який заслуговує на особливу увагу, обговорення та відстеження перетворень на місцевому рівні. Важливість місцевого самоврядування важко переоцінити. Насамперед, від ступеня його розвитку та якості роботи багато в чому залежить керованість усієї держави, по-друге, місцеве самоврядування максимально наближене до населення, є первинним рівнем організації публічної влади, що забезпечує стійкість та демократичний характер усієї системи владних інститутів, по-третє, саме місцеве самоврядування може краще за інших дізнатися і зрозуміти потреби громадян, забезпечити зворотний зв'язок між суспільством та владою.

На думку експертів, процес реформування зачіпає всі сторони місцевого самоврядування – територіальні, організаційні, правові та фінансово-економічні. Незважаючи на позитивні результати, необхідно вирішити проблеми, що стоять перед місцевим самоврядуванням, регіональною та державною владою щодо здійснення муніципальної реформи. Орієнтуючись на процеси євроінтеграції необхідно вирішити завдання зміцнення правових та економічних засад місцевого самоврядування, посилити майнові, фінансові та кадрові засади. Формування майнової бази місцевих органів самоврядування має ґрунтуватися на визначенні необхідного співвідношення між обсягом послуг, що надаються органами місцевого самоврядування населенню, потребою у муніципальному майні та обсягом коштів місцевих бюджетів.

При формуванні матеріальної бази необхідно враховувати три аспекти: бюджет, міжбюджетні відносини та забезпечення певних повноважень відповідними коштами, необхідне зміцнення податкової бази місцевого самоврядування, матеріальна база органів місцевого самоврядування має бути адекватною закріпленим за ними повноваженням. Кадрове питання має вирішуватися через активне використання системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування. Розвиток місцевого самоврядування та реалізація реформи місцевого самоврядування неможливі без професійних кадрів. Одним із інструментів підвищення ефективності управління на рівні місцевого самоврядування є підготовка кадрів. Підвищення рівня знань муніципальних службовців і оволодіння професійними навичками безпосередньо впливає на якість і ефективність прийнятих рішень.

Реалізації програми переслідуює виконання наступних завдань:

- вдосконалення нормативно-правової бази з питань розвитку місцевого самоврядування;
- розвиток організаційно-методичного супроводу у сфері місцевого

самоврядування;

- розвиток єдиної системи навчання державних службовців як основи професійного та посадового зростання;
- удосконалення роботи з кадровим резервом;
- модернізація системи інформаційного забезпечення у сфері публічної служби.

Відповідно до завдань визначено заходи щодо реалізації процесу реформування служби місцевого самоврядування. Внаслідок їх здійснення передбачається:

- розвиток нормативно-правової бази служби місцевого самоврядування;
- формування високопрофесійних кадрів задля забезпечення служби місцевого самоврядування;
- підвищення рівня підготовки та перепідготовки службовців у службі місцевого самоврядування, формування кадрового резерву;
- створення єдиного інформаційного поля з питань служби місцевого самоврядування та кадрової політики.

Індикаторами та показниками, що дозволяють оцінити хід реалізації процесу реформування служби місцевого самоврядування, є:

- кількість службовців у службах місцевого самоврядування, які пройшли підвищення кваліфікації (з отриманням свідоцтва державного зразка) за рахунок коштів місцевого бюджету;
- кількість державних службовців, які пройшли професійну перепідготовку (з отриманням свідоцтва державного зразка) за рахунок коштів місцевого бюджету;
- кількість державних службовців, які пройшли навчання за профільними напрямами за рахунок коштів місцевого бюджету;
- кількість державних службовців, включених у кадровий резерв для заміщення вакантної посади державної служби.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

3.1 Удосконалення процесу реформування української державної служби на основі європейського досвіду

Прагнення України вступити до Європейського Союзу тягне за собою потребу внесення змін до національного законодавства, його адаптацію до загальноприйнятих європейських принципів. Особливу область, що потребує вдосконалення, становить система державної служби України. Однак перш ніж давати рекомендації щодо напрямів її розвитку, звернемося до питань, які виникали та виникають у процесі вдосконалення цього інституту у країнах-членах ЄС.

На наш погляд, вітчизняні дослідники при розгляді європейського досвіду реформування державної служби приділяють недостатню увагу країнам Бенілюксу. Водночас досвід цих країн може бути вкрай корисний при проведенні перетворень у державній системі в Україні.

Міністерством державної служби (Civil Service Ministry) Бельгії була прийнята стратегія реформування публічного управління на період з 2017 по 2020 рр., що базувалася на трьох ключових принципах:

- необхідність розгляду громадянина як клієнта та споживача послуг;
- створення підзвітного, ефективного та орієнтованого на результат уряду;
- наявність такого публічного управління, яке розглядалося б як інноваційний, динамічний та затребуваний роботодавець.

Перший етап реалізації стратегії (лютий 2018 р.) став результатом компромісу між фламандським та франкомовним населенням. Так, фламандці (це

корінне населення Бельгії, яке становить близько 58 – 60% населення, проживає в північній частині країни, говорить нідерландською мовою) виступали за надання більшої автономії регіонам, тоді як франкомовне населення (проживає у південній частині Бельгії) прагнуло до сильної єдиної центральної влади.

Вирішили передати на місця частину повноважень: питання оренди, соціального захисту дітей, деякі законодавчі питання. На наступному етапі реформування системи публічного управління Бельгії (липень 2018 р.) перелік переданих повноважень було розширено (питання зайнятості населення, охорони здоров'я та ін.). Заради справедливості зазначимо, що цей досвід реформування державної служби Бельгії навряд чи можна вважати корисним для України, оскільки в країні проблема автономії на місцях не стоїть на порядку денному. Спірним для населення є мовне питання, однак його вирішення все ж таки доцільно шукати саме на загальнодержавному рівні.

Цікавим для впровадження у систему державної служби України може стати так званий «План Коперника», що функціонує в Бельгії. Він був запущений 1999 р. урядом країни (Verhofstadt). Будучи по суті програмою реформування системи державної служби, «План Коперника» ґрунтується на трьох пунктах:

- 1) реорганізація федеральних адміністрацій. Було змінено ключові завдання державних службовців міністерств; переглянуто структуру федеральної публічної служби – міністерські кабінети було замінено дрібнішими політичними одиницями. Реалізація цього пункту стала наслідком згаданої суперечки між півднем та північчю Бельгії про повноваження місцевої та центральної влади;

- 2) модернізація управління людськими ресурсами. Припускає зміну системи оплати праці державних службовців, і навіть створення т. зв. «вищого корпусу державної служби»;

- 3) створення принципово нових методів роботи та функціонування системи державної служби. Було вжито заходів щодо покращення системи

обміну даних між федеральними відомствами, а також отримання громадянам відкритого Інтернет-доступу до адміністративних документів.

На наш погляд, пункт другий «Плану Коперника» може бути цікавим для України. Більше того, такі нововведення вже передбачені українським законодавством. З 10.12.2015 року набув чинності Закон України «Про державну службу», що містить зміни системи оплати праці державних службовців як одного з основних стимулюючих факторів їхньої роботи.

Щодо питання створення вищого корпусу державної служби, то вона в Україні фактично існує. Наразі владі доцільно зосередити увагу на питаннях законодавчого визначення його статусу, а також захисту державних службовців від політичних віянь для створення неупередженої системи держслужби в Україні та ефективного інституційного управління нею.

Окрім того, цікавим для України є і третій пункт «Плану Коперника». Знову ж таки в Україні вже докладено певних зусиль. цьому напрямі. Так, розпорядженням Кабінету Міністрів України 2014 р. схвалено Концепцію розвитку електронного управління в Україні. Результати реалізації цієї Концепції дозволять:

- підвищити ефективність публічного управління внаслідок спрощення управлінських процедур, скорочення адміністративних витрат, застосування сучасних методів управління;
- підвищити якість адміністративних послуг та їх доступність;
- забезпечити здійснення контролю за ефективністю діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- надати можливості громадянам та громадським організаціям безпосередньо брати участь у процесах підготовки проектів рішень, які приймаються на всіх рівнях публічного управління;
- зменшити рівень корупції та тінізації економіки;
- досягти якісно нового рівня управління державою та суспільством загалом,

а також зміцнити довіру до інститутів держави [3].

На наш погляд, для успішного запозичення досвіду реформування бельгійської державної служби необхідно забезпечити високий рівень доступності інформації про діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування, зокрема інтенсивніше впроваджувати Концепцію розвитку електронного управління в Україні.

Крім Бельгії ще однією країною-засновницею Європейського Союзу, що входить до складу Бенілюксу, є Люксембург. Це країна, хоч і є невеликою конституційною монархією, має досить розвинену систему публічного управління та державної служби.

У сфері державної служби Люксембургу проводиться реформа, спрямована на створення досить поширеного у Європі електронного управління. Йдеться про підвищення якості послуг, створення з цією метою ефективних супровідних елементів (наприклад, електронні портали, сайти, швидкий обмін інформацією між внутрішніми структурами у системі державної служби тощо). Координаційний комітет з модернізації держави (Coordination Committee for State modernisation) відстежує діяльність міністерств за допомогою електронного управління.

Впровадження електронного управління супроводжувалося внесенням змін до законодавства Люксембургу. Так, у 2013 році до загального Статуту державних службовців 1979 р. було додано статтю 19b, яка передбачає використання телекомунікаційних технологій та послуг у сфері державної служби та у роботі державних службовців. Пробні проекти були реалізовані та протестовані в деяких державних адміністраціях Люксембургу протягом одного року. Після закінчення зазначеного періоду дія цих проектів була продовжена, з урахуванням пропозицій цільової аудиторії, де вони були протестовані. Ці проекти діють і до сьогодні.

Основну увагу влади Люксембургу зосереджено на організації загальної

системи оцінки державної служби (Common Assessment) Framework – CAF). Вона є методологічним інструментом, що використовується в країні для розвитку публічного управління в обраному напрямку, заснованим на принципі загального управління якістю. Вона є результатом співпраці міністерств країн-членів ЄС, які регулюють сферу публічного управління та державної служби, зокрема. Вперше вона була представлена на європейській конференції з якості державних послуг у Лісабоні у травні 2000 р. У 2006 році на 4-й конференції було представлено інший варіант загальної системи оцінки, що зараз застосовується в Люксембурзі. Міністерство у справах державної служби та адміністративної реформи Люксембургу після 2006 р. розробило 5 робочих зон для впровадження загальної системи оцінки держслужбовців:

- 1) комунікації та співробітництво з адміністраціями, підтримка їх ініціатив;
- 2) координація та управління ініціативами для контролю напряму дій адміністрацій;
- 3) підтримка співробітництва між органами, що беруть участь у загальній системі оцінки в системі державної служби, для чого адміністрації були згруповані у «кластери»;
- 4) реалізація та розвиток інструментів, умінь та навичок персоналу в управлінні якістю;
- 5) вивчення передового досвіду управління якістю з визначенням рамок, у яких цей досвід може бути застосований.

Введення електронного управління та загальної системи оцінки на держслужбі актуально для української держави, однак до завершення адміністративної реформи можливості використання досвіду Люксембургу обмежені. При цьому важливо зазначити, що перші кроки у напрямку електронного управління нашою країною вже зроблено. В умовах реалізації адміністративної реформи та реорганізації багатьох українських міністерств доцільним є створення загальної системи оцінки державної служби.

Наступна країна-засновниця ЄС – Нідерланди, реформи у сфері державної служби якої спрямовані на підвищення прозорості виконання державних послуг, створення т. зв. «прозорого офісу». Варто зазначити, що у 1990-х гг. у Нідерландах відбулося значне скорочення робочих місць у державному секторі, вжито заходів для періодичної оцінки державної політики та визначення її ефективності. Починаючи з 2013 року, уряд Нідерландів домагався скорочення адміністративних витрат та чисельності державних службовців. Внаслідок реалізації плану «Покращення центрального уряду» («Vernieuwing Rijksdienst») чисельність скорочених державних службовців становила приблизно 12 800 чол., що дозволило вже до 2015 заощадити 630 млн євро [6].

Водночас ставиться завдання покращити якість послуг центрального уряду з допомогою підвищення кваліфікації персоналу. Для цього був створено спеціальний фонд у розмірі 500 млн. євро. Усі міністерства та агенції, а також близько 30 незалежних органів («Zelfstandig Bestuursorgaan»), що повністю або частково фінансуються за рахунок третіх осіб, повинні щорічно повідомляти про кількість скорочених робочих місць. При цьому голландський уряд сприяє мобільності державних службовців. Усім, хто підпадає під скорочення, надається можливість звернутися до Організації мобільності державних службовців («Mobiliteitsorganisatie»), яка відповідає за пошук посад для державних службовців відповідно до їх освітніх та кваліфікаційних якостей, у т. ч. у приватному секторі. З 2018 року щороку близько 7000 осіб позбавляються державних посад [6]. Одночасно голландським урядом було запущено програму «Робота для центрального уряду» («Werken bij het Rijk»), що діє з 2013 р. для залучення нових кадрів, включаючи випускників ВНЗ. Приділяють велику увагу питанню рівняння умов та оплати праці в державному та приватному секторах.

Проводилася і продовжує проводитись робота з усунення всіх відмінностей.

Системи публічного управління та державної служби України та Нідерландів досить сильно відрізняються, тому голландський досвід реформ навряд чи може бути запроваджено повною мірою. Водночас, наприклад, у міській раді м. Суми дуже успішно функціонує прозорий офіс, ведеться робота зі створення єдиного вікна. Вважаємо, що скорочення чисельності державних службовців в Україні дало б серйозну економію бюджетних коштів, які могли б піти на впровадження будь-яких інновацій. Однак у разі після реорганізації міністерств скорочення не планується.

На закінчення зазначимо, що у світлі запланованої в найближчому майбутньому підписання Угоди про асоціацію з ЄС, стратегічним направленням на створення державної служби за єдиним з ЄС зразком використання західного досвіду реформування, включаючи досвід країн Бенілюксу, вітається та може дати позитивний результат. Проте успішному запозичення цього досвіду заважають певні обмеження, пов'язані, зокрема, з економічним та тимчасовим факторами.

3.2 Професіоналізація як ключовий фактор розвитку державної служби в органах місцевого самоуправління в умовах євроінтеграції

Необхідність та важливість розгляду нашої теми визначається просуванням в демократичних державах реформи публічного управління, цілеспрямованої на спрощення та модернізацію взаємодії публічного управління та місцевого самоврядування, на інституційний розвиток публічної служби – невід'ємної та найважливішої складової громадського управління.

У сучасному контексті адміністративного реформування Україна особливу увагу приділяє проблемі професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка протягом усього періоду суверенітету держави продовжує залишатися вкрай актуальною.

Широкий критичний огляд та аналіз сучасної літератури переконує, що питання професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування вимагає формування фундаментальних знань, проведення якісних досліджень, які забезпечать основу для внесення концептуальної ясності, осмисленого діалогу, дебатів та вирішення проблеми.

Саме поняття професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування представляється нами як довічний, мотивований процес ідентифікації, розвитку та підтримки професійної компетентності людини відповідно до параметрів професії, посади через систематизоване професійне навчання та соціалізацію в громадянському суспільстві з метою забезпечення надання послуг, що становлять інтерес для споживача (індивідуально, для груп чи спільноти загалом). Професіоналізація державної служби та служби органів самоуправління неможлива без правової бази. Українська держава переважно завдання виконала: прийнято нові закони про державну службу та про основи запобігання та протидії корупції, реалізується Стратегія державної кадрової політики на 2015 – 2025 рр., запроваджено Концепцію державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2025 року. Однак на тлі цих державних ініціатив залишається ще ряд проблемних моментів, пов'язаних із забезпеченням належної інституційної можливості державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Зокрема, це стосується необхідності ухвалення нового закону про служби органів місцевого самоврядування, оскільки чинне законодавство входить у певні протиріччя з правовими новаціями у цій сфері. Крім того, на наш погляд, набагато важливіше сьогодні розробити концепцію, тобто комплекс основоположних ідей, принципів, правил, що розкривають сутність та взаємозв'язок професіоналізації служби в органах виконавчої влади та самоврядування і дозволяють визначити систему показників, факторів та умов, сприяють вирішенню проблеми, формуванню стратегії, встановлення правил поведінки службовця, розвитку його особистості.

Доцільність єдиного концептуального підходу пояснюється тим, що якщо на розвиток державної служби наклала свій відбиток будь-яка подія, яка відбулася в історії Української держави, наприклад, такий феномен радянського періоду, як номенклатурна бюрократія, що характеризується в тому числі жорстким відбором за принципом відданості партії та діловим якостям [1, с. 624], то служба в органах місцевого самоврядування для української системи влади є новий інститут за своєю природою, функціонуванням та характером. Тому ряд ключових питань його професіоналізації, зокрема як інституційна пам'ять та передача основних знань новим поколінням службовців, складно уявити історичну ретроспективу.

Звернення до концептуальних основ професіоналізації та державної служби та служби в органах місцевого самоврядування вимагає аналізу стану сучасної громадської служби. На основі офіційних статистичних даних, представлених Національним агентством України з питань державної служби [2] можна відзначити низку стійких тенденцій.

За період 1915 – 2019 років динаміка змін загальної чисельності посадових осіб дає підстави відзначити тенденцію щорічного зростання службовців. В останні роки їх кількість у середньому збільшується на 3 – 4%. У ситуації, що складається, на думку авторів, насамперед має сенс звернути увагу на поступальний принцип управління. Об'єктивний та загальний характер поступальності передбачає передачу цінностей функціонування управлінських систем та норм поведінки від одного покоління службовців іншому. А факт того, що стабільно 30% посадових осіб характеризується стажем служби понад 10 років та приблизно стільки ж молоді приходить на службу, дозволяє розглядати нам спадкоємність як одну із закономірних основ професіоналізації інституту служби, як послідовність, при якій кожен новий етап підготовки службовця здійснюється у діалектичному зв'язку з попереднім та відповідно з черговими умовами та завданнями, продиктованими демократичним розвитком України.

Сьогодні через зміни в суспільстві органи влади стикаються віч-на-віч зі всезростаючим потоком проблем та можливостей. Цілком очевидно, що їх розгляд обумовлює необхідність організаційної модифікації. Однією з ілюстрацій прояву цієї тенденції щодо української служби в органах влади та самоврядування можна вважати зростання кількості керівних посад. Нині частка керівників загальної чисельності посадових осіб органів влади сягає 30% та 40% – місцевого самоврядування. Необхідно також відзначити зростаючу частку жінок у керівному складі. Зазвичай претенденти на статус керівника, а також ті, хто вже набув його, конкурують між собою.

Причин або обставин, які ставлять деяких людей дещо вище інших, з погляду класика фундаментальної економії А. Сміта, лише чотири:

- перевага особистих якостей – сили, краси та спритності тіла, мудрості та добродішності, розважливості, справедливості, мужності, помірності та розуму;
- перевага у віці;
- перевага у стані;
- перевага у народженні.

«Але тільки розумові здібності можуть дати дуже велику владу» [3, с. 438-439];

Доцільним та цікавим, з нашої точки зору, буде дослідження прояву цих обставин стосовно сучасної практики служби в органах влади та самоврядування.

Найм на службу здійснюється на основі відбору професіоналів, тобто ставка робиться на компетентних службовців через проведення конкурсу, призначення випробувального терміну та стажування у порядку, визначеному законодавством України про державну службу [4]. В результаті щорічно зростає кількість службовців з повною вищою освітою, насамперед керівників, у тому числі тих, хто отримав спеціальні знання з публічного управління у Національній академії публічного управління при Президентіві України та інших установах. Водночас темпи зростання не відрізняються значною динамікою (загалом 1,5%).

Частка «фахівців» з дипломом про освіту у спільній чисельності посадових осіб органів влади та самоврядування становить трохи більше 60%. Хоча саме через формальне навчання людина набуває основних уявлення про світ та інтелектуальні вміння.

За такого стану справ дещо знижується роль професіонала, відповідно і конкуренція між претендентами на керівні посади в органах влади та самоврядування. Хоча принцип конкуренції в громадському секторі досі сприймається з певним скепсисом, з усією очевидністю це явище окреслюється саме в умовах ринку та демократизації публічного управління. Органи влади змушені демонструвати неабияку зацікавленість у наявності високопродуктивних та орієнтованих на ринкову конкуренцію структур та процесів прийняття рішень.

Позначені проблеми, на думку авторів, цілком можливо вирішити через інституалізацію системи безперервної освіти, що створює умови формального навчання для спеціалістів різного напрямку. Професійна діяльність людини у контексті динамічного суспільного розвитку не зумовлено весь період його професійної кар'єри. Служба у органах влади та самоврядування не є винятком. Сьогодні вона розглядається переважно як елемент професійної кар'єри. Це зумовлює процес постійного підвищення службовців своєї професійної компетентності через систематизоване професійне навчання. Другою з обставин, яка по Сміту, здебільшого ставить одну людини вище від іншої, є перевага віку. Узагальнюючи дані щодо віку службовців, ми визначили ще одну тенденцію: керуючі посади переважно обіймають сорокарічні. На думку К. Г. Юнга [5, с. 190], ціннісно-цільова орієнтація цього вікового періоду характеризується досягненням внутрішньої рівноваги, професіоналізмом, корисністю, дієздатністю у соціальному житті. В цьому віці базові потреби задоволені та економічна винагорода сама собою недостатня для мотивації діяльності. Крім цього необхідність ефективно реагувати в достатньо динамічному середовищі та

в умовах частих політичних перетворень, гострої конкуренції, дефіциту матеріальних ресурсів, підвищеної персональної відповідальності (матеріальної та моральної) збільшує психоемоційні навантаження службовців, продукуючи стреси, і як наслідок, знижує ефективність, продуктивність управлінської праці, якість управлінських послуг. З вказаних причин професіоналізація в даному випадку проявляється у напрацюванні індивідуального стилю управлінської діяльності через програми навчання службовців, які, на думку авторів, мають сконцентрувати увагу на гнучкості навчання з урахуванням вікових особливостей службовців, навчання оволодінню ситуацією, на методиці недопущення професійної стагнації, на інструментах спонукання службовця до самоорганізації та саморозвитку. Це ще одна можливість підвищити конкурентоспроможність службовця, сприяти його просуванню по кваліфікаційним категоріям та рангам.

Третьою із зазначених Смітом обставин переважання є перевага стану. Влада багатства є дуже великою навіть у багатому та цивілізованому суспільстві. Та обставина, що вплив багатства значно сильніший за вплив, що залежить від віку чи особистих якостей, служить предметом постійних нарікань у всі періоди розвитку, що характеризується значною майновою нерівністю. Питання впливу фактору багатства на процес посадового призначення в органах влади та самоврядування, на жаль, не вивчений у науковому середовищі. Хоча деякі спеціалісти [6, с. 24.] відмічають випадки так званого «продажу» посад, «інвестування» на отримання посади, що робить можливим фактор матеріальної забезпеченості.

Разом з тим, досить широко обговорюється проблема використання службовцям свого посадового становища для збагачення, для формування відносин, що пов'язують особисті та приватні інтереси, що часто переростає в систему кланових та етнічних зв'язків. Приватний економічний фон життя чиновника відіграє велику роль у будь-якій країні. Як правило, пояснення цього

явища обґрунтовується недостатністю матеріальних стимулів до виконання службових обов'язків на гідному рівні.

Матеріальне забезпечення посадових осіб органів влади та самоврядування в Україні передбачає насамперед заробітну плату, розмір якої має забезпечувати достатній рівень життя. Заробітна плата складається з окладу, премій, доплат за ранг, надбавки за вислугу років та інших надбавок, передбачених чинним законодавством. Умови оплати праці посадових осіб визначаються виходячи із встановлених для державних службовців відповідних категорій та посад.

Корупція може виявлятися у різних формах, але найнебезпечнішими з них є: поширення хабарництва; розграбування державного або комунального майна поголовне трансформування чиновників, наділених достатніми владними повноваженнями, у нових власників шляхом реалізації ними власних економічних інтересів у підприємницьких структурах через своїх родичів, друзів, колишніх колег та інших, що призводить до поступового виникнення ринку корупційних послуг для обслуговування тіньових економічних відносин [8, с. 309.].

Звідси, як свідчать результати досліджень, більшість населення вважає рівень корупції в Україні стабільним або зростаючим, що створює реальну загрозу національній безпеці та демократичного розвитку Української держави, що ставить країну в один ряд з найбільш корумпованими державами Європи [9, с. 23].

І тут не можна не погодитися з думкою Ради Європи, що реалізує стратегію боротьби з корупцією, яка побудована на таких важливих та доповнюючих один одного елементах, як попередження, освіта та правоохоронні дії. І як доповнення до даної стратегії в контексті нашого предмету дослідження вважаємо за доцільне позначити елемент культурної освіти.

Сьогодні чимало дослідників звертають увагу саме на те, що культура є динамічним процесом і має сприйматися як активний живий феномен. Саме тому

нині акцентується новий феномен – культура змін, необхідна для інноваційних організацій, організацій, які декларують потребу реформ, які визнають необхідність трансформаційних процесів, для того, щоб крокувати в ногу з часом [10, с. 44]. Система органів влади та самоврядування має саме безпосереднє відношення до таких організацій. Тому якщо раніше вважалося, що співробітник автоматично готовий до служби з погляду культури, то в умовах подальшої диференціації структури професії службовця цілком можливе збільшення розриву між потребами органів влади та самоврядування і тим, що дає на виході стандартну освіту. Одним з варіантів вирішення ситуації, що склалася вважаємо соціалізацію у громадянському суспільстві. Ключову роль у цьому процесі, як свідчить світовий досвід, відіграє мікросередовище місцевого співтовариства, яке дозволяє виділити та сформувати особистість управлінця, оцінити результати його діяльності та управлінський потенціал, тому що саме тут починається перший етап соціалізації особистості, суспільної освіти громадянина. Своєрідним «решетом» виявлення та відбору управлінських талантів, формування не тільки професійних, а й та особистих якостей управлінця виступають інститути громадянського суспільства – сім'я, система освіти та виховання, трудові колективи, церква, неурядові організації.

Остання обставина, за Смітом, що дозволяє деяким людям бути в соціально-професійній ієрархії дещо вище за інших, – це перевага народження.

У 1869 р. Френсіс Гальтон у своїй новаторській книзі «Спадковий геній» запропонував статистичний аналіз величезної кількості біографічних фактів і виклав принцип прикладності статистичних закономірностей до дослідження розподілу здібностей. Під впливом Ч. Дарвіна Гальтон вважав розумові здібності суворо успадкованими. Опрацювавши матеріали родинних зв'язків видатних людей у Великій Британії, він дійшов висновку, що висока обдарованість визначається ступенем спорідненості з визначною особистістю. Надалі дослідники вказали на прогалини в таких уявленнях щодо впливу ситуативних

навантажень та індивідуальних реакцій на ситуаційні фактори [11, с. 37].

Водночас сьогодні очевидним стає факт деградації політичної та управлінської еліти. Осмислюючи причини цього, багато вчених загострюють увагу на факторі кастовості. Безперечно, чинне законодавство цілеспрямоване на створення рівних можливостей для громадян, які бажають і мають здатність до службової діяльності. Проте діти, онуки чи родичі посадових осіб отримують, як правило, найкращі умови («свобода та різноманітність вихідних можливостей»), необхідні для «вищого та гармонійного розвитку» і, як наслідок, професійної кар'єри. Водночас ці привілеї не гарантують виникнення сильної та оригінальної особистості, здатної до конструктивної управлінської діяльності, яка вміє організувати розвиток товариства. У європейській континентальній традиції публічна служба належить до сфери професійної діяльності, регульованої громадським правом, а чи не відносинами трудового найму. Це означає, що служба – не просто робота на благо суспільства, а досить специфічна сфера, де є свої суттєві особливості. Відповідно і службовець – це особливий тип особистості з певними соціально-психологічними та професійними якостями. Отже, ті, хто прагне надавати певний вплив на своїх співгромадян, у тому числі через протекціонування, мають особливо орієнтуватися на генетичну схильність до управління (здатність до цілісного освоєння професії через творчий розвиток та підтримку професійної компетентності). «Людина із середніми здібностями», включена в управління з міркувань управлінсько-керівної рідні, без природної схильності дуже дорого обходиться суспільству. Тому рано чи пізно суспільство здійснить свій вибір не на його користь.

3.3 Основні тенденції функціонування служби в органах влади та самоврядування в Україні

Одним із найскладніших питань державної служби та служби в органах місцевого самоврядування є формування концептуальних основ професіоналізації. Значною мірою це питання визначається правовим аспектом та тенденціями розвитку сучасної служби.

Нами виділено наступні тенденції функціонування служби в органах влади та самоврядування в Україні:

- зростання чисельності службовців в основному за рахунок залучення більшої кількості осіб для роботи в радах та їх виконавчих комітетах на рівні міст та сільської місцевості;
- збільшення керівних посад, які обіймають переважно сорокарічні, жінки;
- зростання з незначною динамікою чисельності службовців з повною вищою освітою, насамперед керівників;
- зростаючий рівень корупції у різних формах;
- протекціонізм при призначенні та проходження служби.

Аналізуючи світовий досвід, можна з впевненістю сказати, що зазначені тенденції розвитку української державної служби та служби в органах місцевого самоврядування характерні та для інших держав. Тому процес наукового пошуку інноваційних підходів до проблеми професіоналізації цього інституту набуває загального характеру.

Виходячи з цього, ми спробуємо запропонувати низку основних ідей концепції професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, а саме:

- спадкоємність, що забезпечує інституційну пам'ять та передачу основних знань новим поколінням службовців;
- формальне навчання різної спрямованості шляхом інституціоналізації системи безперервної освіти, особливо для спеціалістів служби в органах місцевого самоврядування;

- вироблення індивідуального стилю управлінської діяльності через гнучкі програми навчання з урахуванням вікових особливостей, психоемоційної навантаження та мотивів діяльності;
- розвиток культури як важливого та доповнюючого елемента стратегії боротьби з корупцією;
- орієнтація на генетичну схильність до управління.

На нашу думку, підхід до професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, що посилює людиноцентризм, визначає сьогодні розуміння як основних складових служби, так і те, що саме означає бути службовцем.

ВИСНОВКИ

У змісті даної дипломної роботи нами були розглянуті теоретичні підстави процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в Україні. Особливий дослідницький інтерес був виявлений щодо вивчення теоретичних основ реформування державної служби Головного управління ДПС у Сумській області.

З допомогою методу аналізу було визначено основні категорії цього процесу моделі реформування служби в органах місцевого самоврядування. У дипломній роботі було зроблено спробу встановлення причин ефективності та невдач процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в Україні.

Питання осмислення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування перебувають у центрі уваги багатьох дослідників із різних галузей наукового знання – політологів, істориків, економістів, соціологів, правознавців. З метою більш точного розуміння цілей, завдань та основних напрямів об'єкта дослідження у змісті нашої роботи ми розглянути такі поняття, як реформа, реформування, модернізація та трансформація, реструктуризація.

Для того, щоб уточнити розуміння зазначених визначень, нами було використано елементи лексичного етимологічного та морфологічного аналізу.

Ми з'ясували, що реформи прийнято поділяти на економічні, політичні, правові та соціальні. В вузькому значенні вони спрямовані на перетворення окремого громадського інституту або відносин, у зв'язку з чим можна виділити три рівні реформ: макро, мезо і мікрорівня.

Сутність реформування можна розглядати з погляду двох наукових підходів: системного та діяльнісного підходів. На рубежі двадцятого та двадцять першого століть були необхідні серйозні організаційно-правові заходи для формування оптимальної системи державного управління. Повноваження

органів виконавчої влади, що залишилися від командно-адміністративної економіки Радянського Союзу, стали не актуальними в умовах ринкової економіки. Під адміністративною реформою варто розуміти реструктуризацію органів виконавчої гілки влади з метою їхнього подальшого ефективного функціонування на підставі точної регламентації їхньої діяльності.

Особливе місце у розвитку адміністративної реформи займає реформа служби в органах місцевого самоврядування. Існує пряма кореляція між успішністю функціонування державних інститутів та рівнем професійних компетенцій службовців, які становлять основну масу працівників органів влади. За допомогою ухвалення низки нормативно-правових актів служба в органах місцевого самоврядування отримала комплексне регулювання.

Також у змісті дипломної роботи було розглянуто процес реформування державної служби країн Бенілюксу, які є членами Європейського Союзу. Ми дослідили можливість запровадження розглянутого досвіду у процес реформування системи державної служби України.

У першому розділі дипломної роботи ми розглянули теоретичні основи процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування, визначили поняття та сутність процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування, провели дослідження особливостей трансформації служби в органах місцевого самоврядування окремих високорозвинених країнах

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналітичне дослідження реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції на прикладі Головного управління ДПС у Сумській області.

Третій розділ містив основні шляхи удосконалення процесу реформування служби в органах місцевого самоврядування в умовах євроінтеграції. Ми розглянули шляхи удосконалення процесу реформування української державної служби на основі європейського досвіду та визначили особливості

професіоналізація як ключового фактору розвитку державної служби в органах місцевого самоуправління в умовах євроінтеграції. Також нами були намічені основні тенденції функціонування служби в органах влади та самоврядування в Україні.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ :

1. Адміністративне управління : збірник наукових праць Асоціації вчених державного управління. – Х. : Вид-во «ДокНаукДержУпр». – Спеціальний випуск – Червень, 2019. – 280 с
2. Андрущів В.Л. Податкові системи зарубіжних держав: Навчальний посібник / В.Л. Андрущів, З.С. Варналій, І.А. Прокопенко, Т.В. Тучак – К.: Кондор – Видавництво, 2019. – 222с.
3. Аспекти адміністративного управління: науковий журнал / засновник Днівський регіон. інс-т. держ. управ. Нац. акад. держ. управ. при Президентові України. – Вид-во Грані. – 2019 – 2021.
4. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління: курс лекцій, 4-е вид., дополн. / Г. В. Атаманчук. - М.: Омега-Л, 2016. - 584 с.
5. Афонін Е.А. Участь громади у творенні та здійсненні державної політики / Едуард Афонін, Лілія Гонюкова, Радміла Войтович. – Київ : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2016. – 160 с.
6. Базарнова О.В. Поняття, зміст, природа публічного управління та державного управління / О.В. Базарнова // Вісник Східноукраїнського національного університету: Збірник наукових праць. - Харків: 2018. - № 1, ч. 2. - с. 59-64.
7. Биндес А. Основы германского и европейского публичного управления / А. Биндес. – Х., 2015. – 234 с.
8. Бонер Р. Обзор положения дел в десяти государствах и европейском сообществе / Р. Бонер, Р. Крюгер // Техн. Документ Всемирного банка. – 2015. – № 160.
9. Бутырко А. Я. Теория и практика административного управления / А. Я. Бутырко. – К. : ООО “Новый век”, 2014. – 88 с.

10. Босик О.З. Публічне управління як нова система управління у державному секторі / О.З. Босик // Державне управління: теорія та практика: Збірник наукових праць. - Х.: Вид-во "Магістрат", 2020. - № 2.
11. Глосарій Програми розвитку публічного адміністрування ООН [Електронний ресурс] // <http://www.unpan.org/DPADM/ProductsServices/Glossary/tabid/1395/language/en-US/Default.aspx>
12. Демократичне адміністрування та публічне управління: проблеми вимірювання та аудиту: наук.-метод. посіб. / авт. кол.: А.Ф. Колодзій, М.З. Буніч, П.М. Петровська та ін. - К.: НАДУ, 2019. - 56 с.
13. Дуткевич Т.В. Практикум з техніки управлінської діяльності /Т.В. Дуткевич, О.С. Толков. – Київ.: КНТ, 2021. – 252 с.
14. Єфремова Г.В. Поняття і сутність державного управління / Г.В. Єфремова // Форум права. – 2019. – № 2. – С. 256–260.
15. Євсеєнко О.О. Стратегічні напрями державного регулювання : Монографія / Ольга Олексіївна Євсеєнко. – Київ : СПД-ФО Коваленко В.Ф., 2011. – 524 с.
16. Євсеєнко О. О. Тенденції та пріоритети державного регулювання / О. О. Євсеєнко // Економічний простір: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2017. – № 49. – С. 68-80.
17. Енциклопедія державного управління. [Текст] у 8 т. - Т. 1. Теорія державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-редкол.: Ю.В. Ковбасик (голова) [та ін.]. - К.: НОДУ, 2018. - 747 с.
18. Зарубіжний досвід публічного управління: метод. рек. / за заг. ред. Н.М. Меліхової. - К. : НАДУ, 2020. - 28 с.
19. Качалкін В. В. Міжнародні аспекти публічного управління / Володимир Вікторович Качалкін // н // Світова економіка і міжнародні відносини. – 2016. – № 2. – С. 49–56.

20. Качанов Т. М. Організація публічної служби: методологія, практика та механізм регулювання: дис. ... д-ра екон. наук: 08.10.01 / Т. М. Качанов. – К., 2019. – 554 с.
21. Киричок А.В. Розвиток публічного управління в Україні : монографія / А.В. Киричок. – К. : ЦП «КОМПРИНТ», 2017. – 197 с.
22. Коломоец О.О. Социально-экономическое развитие и инструменты партнерских отношений / ЕО. О. Коломоец // Вісник СумУ. – Суми, 2017. – С. 230–235.
23. Крентовська О.П. Європейський досвід державного регулювання у сфері адміністративного управління / О. Крентовська // Інвестиції : практика та досвід. – 2019. – № 24. – С. 64 – 67.
24. Круглов Н. Ю. Основи адміністративного права : підручник для вузів за спец. 351000 «Антикризове управління» / Наталія Юріївна Круглова. – М. : РДЛ, 2015. – 558 с.
25. Куценко В. І. Публічне управління: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): [монографія] / В. І. Куценко; РВПС України НАН України. – Ніжин: Аспект-Поліграф, 2018. – 818 с.
26. Кучерявенко Н.П. Курс адміністративного права. : в 316 т. Харків : Право, 2017. Т. 4 : Особлива частина. 536 с
27. Лазоенко О.Д. Основи публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. – 2-ге вид. / О.Д. Лазоренко, О.Я. Лазор, І.Г. Юник. – К.: Ліра-К, 2019. – 268 с.
28. Лібановська Е. М. Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. / Е. М. Лібановська. – К.: Центр навч. літ-ри, 2015. – 224 с.
29. Малиновська В. Я. Державне управління: Навчальний посібник / В.Я. Малиновська. - Вид. 2-ге, доп. та перероб.- К.: КНЕУ, 2016. - 576 с.
30. Марчук І.А. Менеджмент організації: навч. посіб. / І.А. Марчук, Р.І. Біловол, В.А. Власенко. – К.: Центр учбової літ-ри, 2021. – 248 с.

31. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / В.П. Петков, С.В. Петков, Л.Р. Наливайко, О.Г. Комісар., та ін.; за заг. ред. Петков В.П. – К.: КНТ, 2021 – 216 с.
32. Основи менеджменту. Теорія і практика: навч. посіб. / Г.Є. Мошук, І.П. Миколайчук, Ю.І. Палеха та ін.: за заг. ред. проф. Мошека Г.Є. – К: Вид-во Ліра-К, 2018. – 528 с.
33. Палеха Ю.І. Менеджмент адміністративної діяльності: навч. посіб. 2-ге вид., виправлене. – К.: Вид-во Ліра-К. – 2018. – 336 с.
34. Психологія управлінської діяльності (соціонічний аспект): навч. посіб. / М.Д. Білокурова, О.І. Дацій, О.А. Савенкова та ін. – Дніпро: Літограф, 2017. 224 с.
35. Пакуленко А. А. Процес євроінтеграції і розвиток регіональних соціальних комплексів в Україні / А. А. Пакуленко // Materiały IX Międzynarodowej naukowipraktycznej konferencji [«Kluczowe aspekty naukowej działalności – 2013»] (07 – 15 stycznia 2018 roku).
36. Пакуленко А. А. Специфіка державного регулювання соціальної сфери у сучасній змішаній економіці / А. А. Пакуленко // Економічний простір. – Збірник наукових праць. – № 65. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2019. – С. 111-116
37. Пакуленко А. А. Публічне управління у сучасних умовах / А. А. Пакуленко // Матеріали за 8-а міжнародна научна практична конференція, [«Achievement of high school», - 2019], 17-25 November, 2019. – Том 1.с. 3-5.
38. Публічне управління / наук.-ред. кол.: В.С. Гірняк[та інш.] - Львів: ЛРІДУ, НАДУ, 2020. - 712 с.
39. Публічне управління ХХІ століття: традиції та інновації : зб. тез XVII Міжнар. наук. конгресу, 27 квітня 2017 р. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2017. – 544 с.
40. Руленков В.А. Менеджмент: навч. посіб. В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич. – К.: Центр учбової літ-ри, 2021. – 312 с.