

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-ХІІ (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 Президенті 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

технології широко застосовують як у бізнесі, так і в адмініструванні.

У світовій практиці існує широкий спектр інноваційних інструментів управління, які можна застосовувати для розробки і реалізації цільових програм і проектів безпосередньо в державних органах та органах виконавчої влади. Найбільш поширеними інноваційними інструментами в управлінні є:

- аутсорсинг – передача організацією визначених функцій іншій компанії, що спеціалізується у відповідній сфері;
- бенчмаркінг – вивчення найкращого досвіду управління і впровадження його у власну діяльність;
- реінжиніринг – фундаментальне переосмислення діяльності та відповідні дії для досягнення стрімких, кардинальних змін [9].

Перевагами застосування методики аутсорсингу є те, що він дає можливість органам виконавчої влади концентруватися на основних цілях діяльності, переорієнтувати внутрішні ресурси на важливіші цілі, використовувати ресурси приватних компаній, відсутні в органів виконавчої влади.

Розвиток аутсорсингу в зарубіжних країнах розпочався у 80-х рр. ХХ ст., здебільшого у сфері інформаційних технологій. Назріла потреба реформ у державному управлінні наприкінці ХХ ст., результатом якої стала концепція нового державного управління (New Public Management).

Активний розвиток аутсорсингу відповідав майже всім основним принципам нового державного управління. До цих принципів належать такі:

- впровадження ринкових механізмів у державне управління;
- підвищення вимог до ефективності і результативності діяльності органів влади;
- прозорість державного управління;
- децентралізація управління.

Більшість країн-членів організації економічного співробітництва та розвитку, які саме в цей період проводили реформування у державному секторі, передали частину державних функцій на аутсорсинг.

Основна роль аутсорсингу в державному управлінні полягає в підвищенні якості державних послуг і ефективності таких адміністративно-управлінських процесів, як забезпечення впровадження нових інформаційних технологій; управління матеріальними активами державних органів; організація добору персоналу, надання послуг, складання фінансової звітності; контроль витрат державної діяльності, економії бюджетних послуг; фокусування уваги органів виконавчої влади на основній діяльності.

Підходи до визначення ефективності застосування аутсорсингу

запропоновано вченими, серед яких Б. А. Анікін, А. Ю. Бархаєва, А. Гуральчик, Л. А. Захарченко, О. В. Дідух, О. Л. Єрмошина, С. О. Календжян, О. Л. Логіненко, О. В. Манойленко, Т. Н. Рибіна, А. В. Софріков, М. В. Татянок, В. І. Цветкова, Ю. Ю. Фролова, А. М. Шестоперов, С. В. Юрьєв.

У науковій літературі не існує єдиних підходів до визначення поняття «аутсорсинг». О. Л. Єрмошина наводить таке визначення: «термін «аутсорсинг» запозичений з англійської мови (від англ. «outsourcing») та дослівно перекладається як використання чужих ресурсів. Іншими словами, аутсорсинг – це передача на договірній основі непрофільних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються в конкретній сфері й мають відповідний досвід, знання, технічні засоби. Аутсорсинг – це стратегія управління, що дозволяє оптимізувати функціонування організації за рахунок зосередження діяльності на головному напрямі» [1] (переклад автора. – І. К.).

О. В. Манойленко запропонувала узагальнюючі критерії щодо поняття аутсорсингу:

- застосування зовнішніх ресурсів для виконання діяльності, що традиційно ведеться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;
- делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;
- стратегія управління компанією, спрямована на передачу ведення функціонально необхідних, але неосновних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються на цьому конкретному виді діяльності;
- передача окремих видів діяльності, що не є основними для компанії, субпідрядникові;
- засоби економії витрат за рахунок вилучення нехарактерних сфер діяльності;
- як властивість, характерна для сучасної організації господарської діяльності, з погляду міжнародної спеціалізації й поділу праці;
- передача не тільки частини роботи (бізнес-процесів) сторонній організації, але й прав, обов'язків і відповідальності щодо цієї роботи [4].

Мета статті – визначити основні організаційні підходи до використання аутсорсингу в державних органах, сформулювати основні фактори, що обумовлюють доцільність застосування аутсорсингу в органах виконавчої влади.

Аналіз зарубіжного досвіду використання аутсорсингу в органах влади дозволяє визначити основні підходи до його організації:

- кластерний – застосовується в разі об'єднання державних органів у кластери для організації спільних дій з аутсорсингу;
- централізований – застосовується в межах однієї державної структури;

– децентралізований – застосовується шляхом створення незалежних індивідуальних стратегій використання аутсорсингу для кожного окремого органу влади, відбувається прецедентна/експериментальна зміна законодавства та\або використання судової практики у випадку наявності конфлікту з нормами діючого законодавства [3].

Узагальнення міжнародної практики свідчить, що використання аутсорсингу в органах виконавчої влади з метою підвищення якості виконання функцій досягло успіхів. Здебільшого аутсорсинг використовувався державними органами для надання більш якісних послуг, а також впровадження додаткових, компенсації недостатнього досвіду та технологій під час виконання встановлених для державного органу функцій.

За результатами огляду міжнародної практики аутсорсингу в державних органах виокремлюють такі основні причини його застосування:

- необхідність скорочення та контролю операційних витрат (витрат на виконання державних функцій і надання державних послуг);
- необхідність фокусування на основній діяльності;
- можливість отримання доступу до нових (інноваційних) ресурсів і технологій;
- можливість вивільнення внутрішніх ресурсів для інших цілей;
- можливість прискорення реінжинірингових процесів;
- складність управління функціями, контроль за якими обмежений;
- можливість отримання додаткових доходів;
- можливість розподілу ризиків;
- можливість отримання та впровадження кращої практики у відповідних процесах;
- можливість підвищення якості та розширення можливостей надання нових послуг;
- розвиток експертного та аналітичного потенціалу органу виконавчої влади [3].

Поряд із позитивними процесами під час упровадження аутсорсингу в адміністративному управлінні та в процесі функціонування виникають недоліки, пов'язані з можливим зниженням відповідальності органу влади за реалізацію своїх функцій, втратою конфіденційної інформації, проблемою неефективного аутсорсингу, можливістю перебоїв у роботі органу, особливо на початковому етапі. Також імовірна економічна неефективність вартості аутсорсингу для державного органу [5].

Світова практика застосування зовнішнього управління не є однозначною. Здебільшого аутсорсинг застосовується як окремих

елемент антикризового управління, коли внутрішнє керівництво не має інструментів подолання кризи та виходу із ситуації, що склалась. В Україні відсутній напрацьований досвід використання аутсорсингу в органах виконавчої влади. Недостатню популярність пояснюють тим, що органи виконавчої влади мають та використовують у роботі значний обсяг конфіденційної інформації, що унеможливило виконання певних функцій державного управління сторонніми організаціями.

У червні 2015 р. уряд України анонсував експеримент із зовнішнього управління митницями. Таке рішення прокоментовано виявленням численних фактів порушень у роботі митниць. За офіційним повідомленням Державної фіскальної служби зафіксовані «значні недоліки та порушення при організації митного контролю й митного оформлення товарів, транспортних засобів, боротьби з контрабандою та протидії митним правопорушенням були викриті майже на кожній митниці. Численні випадки ввезення транспортних засобів на митну територію в режимі «транзит» з метою уникнення сплати митних платежів та користування ними на території України» [6].

Основною метою експерименту з передачі митниць України в управління зовнішнім організаціям є боротьба з корупцією та підвищення рівня сплати податків, оскільки за даними міжнародної організації економічно розвинутих країн на сьогодні до державного бюджету України зараховується лише 50 % митних платежів. Залучення зовнішніх структур до управління митницями можна розглядати як підготовку інституційної реформи фіскальної служби в контексті проведення реформ в органах виконавчої влади.

Аутсорсинг управління митницею застосовувався в ряді країн з перехідною економікою із залученням з цією метою британських компаній «Кроун Агента», «Адам Сміт Інтернешнл». Компанія «Кроун Агента» надає консалтингові послуги урядам більше як сотні країн світу у сфері реформ митного та податкового секторів. Агенція проводила митну реформу в Анголі, реформу зі справляння ПДВ у Лесото. В Україні компанія «Кроун Агента» працювала за дорученням департаменту з енергетики та зміни клімату уряду Британії над створенням нових сховищ для радіоактивних відходів з Чорнобильської АЕС, зараз проводить консультації з питань модернізації у митній сфері. Агенти компанії працюють у багатьох країнах світу. Їх репутація формується за рахунок цілісності, якості послуг, що мають відношення до проектів та договорів, особливо до напряму спрощення митних процедур.

Компанія «Адам Сміт Інтернешнл» організована в 1992 р. для супроводження їх зарубіжних проектів. Вона проводила консультації

для уряду Грузії та України з питань прозорості державних фінансів. З керівництвом Білорусі працювала у сфері приватизації державних підприємств, брала участь у розробках реформи з оподаткування і держуправління Греції після боргової кризи.

Прикладом роботи компанії «Кроун Агента» у державному секторі є модернізація болгарської митниці, яка підпорядкована міністерству фінансів країни. Контракт з британською компанією був укладений напередодні вступу країни до ЄС. До керівництва проектом модернізації увійшли представники Єврокомісії, МВФ та всесвітнього банку. Експерти ЄС (Великобританії, Ірландії, Данії та Швеції) з митного та податкового законодавства навчали 15 місцевих контрольних команд, які склалися з представників митного агентства, податкового відомства та поліції.

Протягом 8 років (2002 – 2010 рр.) роботи збільшено надходження податків до бюджету, за основними напрямками роботи проведені реформи та модернізація відповідно до стандартів ЄС. Шлях до вступу в ЄС пройдений з такими результатами: значно зросли доходи від діяльності болгарської митниці, більше ніж 400 осіб болгарського митного агентства пройшли навчання, розгорнута діяльність команд оперативного реагування, закуплені транспортні засоби та спеціальне обладнання, налагоджена співпраця між митницею, податковою та національною економічною поліцією, створений громадський екстрений зв'язок для допомоги ідентифікації ризиків, зібрані опрацьовані відомості та встановлено програмне забезпечення для подальшого розвитку ефективних профілей ризику, виявлені факти та особи, причетні до корупційних схем та ін. Керівництво уряду Болгарії назвало цей проект найбільш успішним у межах державного сектору.

У серпні 2015 р. компанія «Кроун Агента» підготувала доповідь про митну програму в Албанії за перше півріччя 2015 р. Протягом шести місяців виявлено злочинів та зловживань службовим становищем із розрахунком сум (з урахуванням штрафів) на суму 6,4 млн євро. Повернута до бюджету сума в п'ять разів перевищує вартість робіт за шість місяців діяльності агентства, що є значною сумою для Албанії. Проведені вдалі операції з виявлення нелегального обігу алкоголю, тютюну, палива. Проведені перевірки та розслідування, що стосуються підозрюваних у корупції та зловживань службовим становищем. Звільнені та накладені інші санкції до 80 співробітників митних структур. Поряд з безпосередніми результатами розпочаті довгострокові реформи в організації управління, заходів запобігання корупції, аудиту, контролю митної вартості, класифікації, міжвідомчого співробітництва як безпосередньої організації діяльності фіскальних служб.

Програма співробітництва уряду Албанії та митного агентства з

компанією «Кроун Агента» включає в себе повну підтримку нової урядової ініціативи щодо дотримання всіма учасниками податкового законодавства та виведення тінювих схем у бізнес-секторі.

Підтримка митної справи у нестабільних країнах та країнах, що розвиваються, за рахунок аутсорсингу сприяє підвищенню доходів, поліпшенню обслуговування учасників зовнішньої торгівлі, усуненню торгових бар'єрів та створює сприятливі умови для участі в регіональних митних союзах і зонах вільної торгівлі.

Наведені приклади зарубіжного досвіду демонструють, що використання аутсорсингу в керівництві митними процесами є ефективним стратегічним інструментом.

Розпочата в Україні адміністративна реформа може змінити ставлення до залучення зовнішніх експертів до діяльності державного органу та сприяти більшою мірою використанню аутсорсингу. Як було зазначено вище, державні органи під час використання аутсорсингу отримують доступ до експертних знань, що сприяє підвищенню ефективності виконання функцій держави. До основних факторів, що обумовлюють доцільність застосування аутсорсингу в органах виконавчої влади, можна віднести такі:

- підвищення ефективності здійснення адміністративно-управлінських процесів;
- здійснення найбільш ефективного контролю;
- концентрація уваги державного органу на основній діяльності і підвищення якості державних послуг;
- отримання доступу до нових технологій;
- скорочення кількості адміністративного та управлінського персоналу за рахунок впровадження інноваційних порядків та технологій.

Ураховуючи вищевикладене, можна зробити такі висновки. Експериментальне впровадження в державному управлінні аутсорсингу на етапі проведення адміністративних реформ доцільне під час застосування централізованого підходу.

В Україні органи державної влади недостатньо застосовують цей інноваційний інструмент у своїй діяльності у зв'язку з відсутністю розроблених процедур та механізмів контролю передачі адміністративно-управлінських процесів на аутсорсинг, а також відсутністю законодавчо закріпленого визначення поняття «аутсорсинг», відсутністю стандартів виведення окремих видів діяльності на аутсорсинг.

Безпосередньо під час здійснення митної справи така інновація позбута законодавчих механізмів та норм, якими керуються тільки посадові особи під час здійснення ними митних процедур. У ст. 92 Конституції України встановлено, що засади зовнішніх зносин, зовнішньоекономічної діяльності, митної справи, організація і діяльність

органів виконавчої влади, основи державної служби, організації державної статистики та інформатики визначаються лише законами України. Така норма унеможливує безпосередню передачу управління державними органами, у тому числі митницями, зовнішнім організаціям.

Водночас зарубіжний досвід застосування аутсорсингу в секторі державного управління та безпосередньо в митних відомствах свідчить про його ефективність та отримання позитивних змін для бюджету країн. Це дає підстави для оптимістичного прогнозу розвитку аутсорсингу в державному секторі України.

Список використаних джерел / List of references

1. **Ермошина Е. Л.** Аутсорсинг / Е. Л. Ермошина // *Акт. вопр. бухгалтер. учета и налогообложения*. – 2005. – № 7. – Режим доступа : www.lawmix.ru/bux/103553 [Ermoshina E. L. Outsorsing / E.L. Ermoshina // *Akt. vopr. buhgalter. ucheta i nalogooblozheniya*. – 2005. – № 7. – Rezhim dostupa : www.lawmix.ru/bux/103553].

2. **Клименко А. В.** Разработка механизмов аутсорсинга административно-управленческих процессов органов государственной власти, включая процессы управления информационными технологиями, в рамках формирования системы требований к использованию информационных и коммуникационных технологий в государственном управлении / А. В. Клименко. – 2007. – Режим доступа : www.hse.ru/org/projects/2767732 [Klimentko A. V. Razrabotka mehanizmov aoutsorsinga administrativno-upravlencheskih protsessov organov gosudarstvennoy vlasti, vkluychaya protsessy upravleniya informatsionnyimi tehnologiyami, v ramkah formirovaniya sistemyi trebovaniy k ispolzovaniyu informatsionnyih i kommunikatsionnyih tehnologiy v gosudarstvennom upravlenii / A. V. Klimentko. – 2007. – Rezhim dostupa : www.hse.ru/org/projects/2767732].

3. **Манойленко О. В.** Аутсорсинг як інструмент підвищення ефективності антикризового управління / О. В. Манойленко // *Вісн. Міжнар. слов'ян. ун-ту. Сер. «Екон. науки»*. – 2006. – 9, № 1. – С. 8 – 12 [Manoilenko O. V. Aoutsorsinh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti antykrizovoho upravlinnia / O. V. Manoilenko // *Visn. Mizhnar. slovia. un-tu. Ser. «Ekon. nauky»*. – 2006. – 9, № 1. – S. 8 – 12].

4. **Тривають** перевірки роботи службовців на митницях ДФС // *Держ. фіск. служба України. Офіц. портал*. – Режим доступу : sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini [Tryvaiut perevirky roboty sluzhbovtziv na mytnytsiakh DFS // *Derzh. fisk. sluzhba Ukrainy. Ofits. portal*. – Rezhym dostupu : sfs.gov.ua/pro-sfs-ukraini].

5. **Федорчак О. В.** Інноваційні інструменти управління цільовими програмами та проектами / О. В. Федорчак // *Держ. буд-во*. – 2012. – № 2. – Режим доступу : nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_2_13.pdf [Fedorchak O. V. Innovatsiini instrumenty upravlinnia tsilovymy prohramamy ta proektamy / O. V. Fedorchak // *Derzh. bud-vo*. – 2012. – № 2. – Rezhym dostupu : nbuv.gov.ua/j-pdf/DeBu_2012_2_13.pdf].

Надійшла до редколегії 07.10.15

Марія КУЗНЕЦОВА

Національна академія державного управління
при Президентіві України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ПЕРЕДУМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Розглядаються внутрішні та зовнішні чинники, що зумовили гостру необхідність модернізації державної служби України. Аналізуються причини проблемної ситуації, що склалася останніми роками в системі державної служби України з позиції загальнонаціональних потреб та глобалізаційного впливу на досліджуваний процес. Виявляється вплив модернізації державної служби як на зміцнення єдності держави та інститутів її політичної системи, так і на українське суспільство і особистість, подолання стану відчуження й недовіри між громадянами і владою. Загалом аналіз підстав необхідності модернізації державної служби дозволив виділити ряд причин її проведення, що дає можливість зрозуміти природу кризових явищ, які негативно впливають на функціонування держави як цілісного організму, та знайти можливі шляхи їх подолання.

Ключові слова: модернізація, кризові явища, державна служба, корупція, державні службовці, державний устрій.

Mariia Kuznetsova. Prerequisites for the modernization of the civil service of Ukraine

The article examines internal and external factors that caused a need to modernize the public service of Ukraine. The reasons of the problem situation that has developed in recent years in Ukraine's public service from the point of national needs and the impact of globalization on the investigation. The influence of the modernization of the public service as to strengthen the unity of the state and institutions of the political system and the Ukrainian society and personality, overcome the state of alienation and distrust between citizens and government. Overall analysis of the reasons need to modernize public service has allowed it to identify a number of reasons which enables conducting understand the nature of the crisis affecting the functioning of the state as a integral organism and find possible ways to overcome them.

Key words: modernization, crisis phenomena, public service, corruption, public servants, state system.

Проблемна ситуація, що склалася останніми роками в державній службі України, характеризується комплексом внутрішніх і зовнішніх передумов, які зумовлюють не тільки необхідність модернізації державного устрою сучасної України, але й формування в ньому соціально орієнтованого інституту державної служби. Результатом модернізації має стати підвищення ефективності державної служби в інтересах розвитку громадянського суспільства та зміцнення держави,