

*Т. Р. Цалко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

*ORCID ID: 0000-0002-4609-8846*

*С. М. Невмержицька,*

*к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну*

*ORCID ID: 0000-0001-5392-9030*

DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.114

## ВИКОНАВСЬКА ДИСЦИПЛІНА У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*T. Tsalko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Management  
and Public Administration, Kyiv National University of Technologies and Design*

*S. Nevmerzhytska,*

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management  
and Public Administration, Kyiv National University of Technologies and Design*

### EXECUTIVE DISCIPLINE IN PUBLIC ADMINISTRATION IN CONDITIONS OF TRANSFORMATION AND DIGITALIZATION

*У статті висвітлено сутність понять "діджиталізація", "дисципліна", "виконавська дисципліна", "орган державної влади". Представлено цифрові технології, які можуть використовуватися на шляху трансформації та реформування державного управління. Наведено основні показники державного управління, які формують дисципліну. Відмічено, що дисципліна має виконавський зміст, який виражається в підпорядкуванні відповідному керівникові службовців державного органу (органу місцевого самоврядування), виконанні ними управлінських рішень, відповідальному ставленні до своїх посадових функцій і повноважень. Зазначено зовнішні умови, від яких залежить виконання службовцями державного органу управлінських рішень. Описано процедуру перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади в умовах трансформації та діджиталізації. У статті доведено, що з нарощуванням технологічних потужностей і обсягів інформації стало зрозуміло, що самі по собі зібрані дані й системи автоматизації ще не дають позитивного ефекту, навпаки вони потребують додаткових ресурсів, уваги, обслуговування. Необхідно почати приділяти увагу розбудові ефективних процесів використання всіх технологічних можливостей, що сприятиме розвитку бізнесу та суспільства, виконавської служби тощо. Описано те, як сьогодні цифрова трансформація здійснюється в Україні у бізнесі, суспільстві, державі, які є позитивні зрушення, що сприяє їй що по-справжньому заважає розвиватися. Вказано причини необхідності підвищення рівня виконавської дисципліни в державному управлінні. Запропоновано заходи щодо підвищення рівня виконавської дисципліни в державному управлінні. Виокремлено умови, за яких можлива відповідність системи підвищення рівня виконавської дисципліни в державному управлінні європейським стандартам. Виконавська дисципліна в державних органах виконавчої влади України відіграє істотну роль у їх діяльності. Безумовно, є проблеми із забезпеченням виконавської дисципліни, проте, розв'язання цих проблем повинно мати системний характер і вимагає чітко вибудованої системи контролю та інституту відповідальності за неналежне та несвоєчасне виконання доручень і вказівок у державних органах виконавчої влади. Перспективами подальших досліджень є розгляд досвіду стимулювання виконавської дисципліни в державному управлінні в країнах ЄС.*

*The article deals with the essence of the concepts of "digitalization", "discipline", "executive discipline", "public authority". Digital technologies that can be used to transform and reform public administration are presented. The main indicators of public administration that form the discipline are given. It is noted that the discipline has executive content, which is expressed in subordination to the relevant head of employees of the state body (local government), their implementation of administrative decisions, responsible attitude to their*

*official functions and powers. The external conditions, on which the performance of employees of the state body of administrative decisions depends, are specified. The procedure for checking the state of executive discipline in the executive authorities under the conditions of transformation and digitization is described. The article proves that with the increase of technological capacities and volumes of information it became clear that the collected data and automation systems do not give a positive effect, on the contrary, they require resources, attention, maintenance. It is necessary to start paying attention to the development of effective processes for the use of all technological opportunities for the development of business and society, the executive service, and so on. It describes how today the digital transformation is carried out in Ukraine, business, society, state, which are positive changes, what contributes and what really hinders development. The reasons for the need to increase the level of executive discipline in public administration are indicated. Measures to increase the level of executive discipline in public administration are proposed. The conditions under which the system of increasing the level of executive discipline in public administration of European standards is possible can be distinguished. Executive discipline in the state executive bodies of Ukraine plays a significant role in their activities. Of course, there are problems in ensuring executive discipline, however, the solution of these problems is systemic and requires a clear system of control and the institution of responsibility for improper and untimely execution of instructions and instructions in state executive bodies. Prospects for further research are to consider the experience of stimulating executive discipline in public administration in the EU.*

*Ключові слова: цифрові технології, трансформація, державне управління, орган державної влади, виконавська дисципліна.*

*Key words: digital technologies, transformation, public administration, public authority, executive discipline.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

У 2017 році цифрова революція в глобальному масштабі пододала знаменний рубіж — до інтернету приєднався кожний другий житель Землі. Наша країна має значний потенціал і перспективи для подальшого розвитку: за оцінкою експертної групи Digital McKinsey, діджиталізація може збільшити ВВП країни 2030 року у 8 разів до 1 трлн дол. [11]. Діджиталізація (з англ. digitalization — цифровізація) — це впровадження цифрових технологій в усі сфери життя людини та суспільства (наприклад, від взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу тощо). Це передбачає об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів на новому, вищому рівні (тобто перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні), перехід діяльності з реального світу у віртуальний (онлайн) світ. Цифрова трансформація означає інтеграцію цифрових технологій і у всі сфери бізнесу. Ця інтеграція призводить до принципових змін у діях громадян, підприємств та організацій, зокрема в тому, як вони забезпечують цінність для себе та своїх працівників, клієнтів, партнерів тощо, досягаючи швидше, дешевше та з новою якістю власних та спільних, економічних та соціальних цілей [12].

На сьогодні одним із пріоритетних завдань уряду України є впровадження цифрових технологій і платформних рішень у сферу державного управління та надання державних послуг. Використання нових електронних платформ і цифрових технологій дає змогу забезпечувати більш ефективну взаємодію між державними органами управління, бізнесом і суспільством, створює передумови не тільки для розвитку інституційних форм, а і трансформації функцій державного управління загалом. Причому ці зміни повинні вносити поліпшення в саму сутність формування, функціонування та розвитку системи державного управління, тобто оптимізувати її. У

зв'язку з цим, дослідження виконавської дисципліни в умовах трансформації та діджиталізації є важливим аспектом оптимізації системи державного управління.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ЧИ ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР**

Проблема виконавської дисципліни у державному управлінні висвітлена в роботах таких вчених: В.Б. Авер'янов, В.Д. Бакуменко, В.М. Баришніков [3], Н.П. Бортник [4], С.Д. Дубенко [5], М.Я. Задорожна [5], Ю. Кальніш [6], В.Я. Малиновський, Т.В. Мотренко, Н.Р. Нижник [5], О.Ю. Оболенський [9], В.М. Олуйко [5], О. Я. Прохоренко, С.М. Сergygin, В.І. Старков [10] тощо.

## **ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Хоча в дослідженні виконавської дисципліни у державному управлінні велика кількість наукових напрацювань, але варто більше уваги приділяти саме заходам, що сприяють підвищенню її рівня в умовах трансформації та діджиталізації.

## **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є дослідження виконавської дисципліни у державному управлінні, а також наведення основних заходів щодо підвищення її рівня в умовах трансформації та діджиталізації.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Основою реформування державного управління є впровадження "цифрових" технологій у його діяльність.

**Таблиця 1. Цифрові технології, які можуть використовуватися на шляху трансформації та реформування державного управління**

Стратегічна технологія	Опис
«Цифрове» робоче місце (digital workplace)	Це єдина платформа для зручної роботи, систематизації даних, пошуку і персоналізацію контенту. Це бізнес-стратегія, що поєднує інструменти, місця, стилі роботи, культуру і навички, необхідні співробітникам для оптимального виконання роботи та обслуговування клієнтів. Ефективне цифрове робоче місце відокремлює роботу від фізичного місця розташування протягом більшої частини часу. До головних переваг «цифрових» робочих місць належить зниження витрат на апаратне забезпечення, офісні приміщення, відрядження тощо
Багатоканальне інформування та залучення громадян	Означає використання безлічі технологій для взаємодії з громадянами, включаючи соціальні комунікації. Це допомагає зрозуміти потреби громадян, підвищити якість їх обслуговування. Державні установи потребують нових методів виявлення та розуміння потреб і бажань громадян; використання соціальних мереж та комунікацій для їх активного залучення до політичних процесів; забезпечення можливості громадянам долучитися на їх власних умовах; підтримка персоналізації тощо
Відкриті дані	Це концепція, згідно з якою певні дані мають бути вільними для використання та розповсюдження будь-якою особою, за умов дотримання правил атрибуції та (або) share-alike ліцензії. Активне поширення концепції почалося з розвитком інформаційних технологій та інтернету. Серед множини відкритих даних окрема увага приділяється відкритим державним даним як інструменту оцінки та контролю роботи влади та держави
Електронна ідентифікація громадян (e-ID)	Це злагоджений набір процесів і технологій, якими управляють державні організації, для створення безпечного простору, що забезпечує санкціонований доступ учасників інформаційної взаємодії (громадян-заявників та посадових осіб органів виконавчої влади) до інформації, що міститься в державних інформаційних системах та інших інформаційних системах
Повсюдна аналітика даних	Неперервний та динамічний процес збору та аналізу даних з метою отримання релевантної та структурованої інформації (знань) для ситуаційної та стратегічної діяльності, розробки планів дій, програм, ініціатив. Використання аналітики на всіх етапах урядової та державної діяльності та надання послуг (повсюдна аналітика) дає змогу державним установам перейти від стандартизованої аналітичної звітності із запізнілими даними до автономних бізнес-процесів і можливостей бізнес-аналітики, які дають можливість у режимі реального часу приймати кращі рішення на підставі актуальних та всебічних даних
«Розумні» машини та засоби	Сукупність технологій, які можуть замінити людину в вирішенні деяких завдань. Сучасні можливості швидко розвиваються: вже доступні глибокі нейронні мережі, автономні транспортні засоби, віртуальні помічники, «розумні» радники, «віртуальні» секретарі, які здатні інтелектуально взаємодіяти з іншими подібними системами й людиною.
«Цифрові» державні платформи	Сучасні державні установи орієнтовані на одночасне поліпшення якості послуг, оптимізації кількості службовців та зменшення витрат. «Цифрові» платформи (системи класу ERP, CRM тощо) дозволяють вирішувати ці завдання, кардинально підвищувати ефективність, зменшуючи вартість діяльності та час виконання. Державні установи використовують «цифрові» платформи для спрощення та оптимізації внутрішніх процесів, поліпшення взаємодії з громадянами та скорочення витрат
«Інтернет речей»	Мережа фізичних об'єктів (фіксованих або мобільних), в яку вбудовано технології для обміну інформацією, моніторингу, сенсорної та іншої взаємодії з кількома середовищами. Архітектура «Інтернету речей» функціонує в екосистемі, до якої входять фізичні об'єкти (речі), засоби зв'язку, додатки та аналіз даних і є одним із найважливіших чинників для роботи цифрових бізнес-додатків у всіх галузях приватного та державного секторів економіки. Наразі з'являються бізнес-моделі державних установ, які використовують «Інтернет речей» у своїй діяльності; наприклад, механізми «оплата за використання» або моделі оподаткування за передплатою, віддалений моніторинг пацієнтів в будинках для людей похилого віку, моніторинг екології тощо.
Програмні архітектури (програмно-конфігуровані архітектури)	Дозволяють динамічно модернізувати послуги. Завдяки відповідному програмному забезпеченню можливо швидко створювати та запускати нові більш просунуті архітектури, що дозволяє державним установам оперативніше опрацювати проекти сфери «електронного» урядування, проекти сфери «Інтернету речей» без значних додаткових витрат. Віртуалізація мереж, інфраструктур, систем безпеки є корисним способом ефективного масштабування і використання ІКТ-систем, особливо, коли є необхідність «вдихнути нове життя» у придбану раніше техніку
Блокчейн (Blockchain)	Приклад потужного інструменту, що може змінити державне управління у таких сферах, як нотаріат, біржа, правосуддя, ідентифікація особи і багато інших. Це технологія розподіленої однорангової мережі загального користування, яка може зберігати інформацію про транзакції (правочини) на постійній основі і без можливості її зміни, та яка захищена криптографічними засобами. Мережі блокчейн можуть забезпечити багато опцій для різних цілей, особливо у державному секторі: електронні референдуми, е-петиції, е-голосування, електронне урядування. Блокчейн забезпечує безпрецедентно високий рівень захисту інформації та дає змогу створювати повністю децентралізовані системи. Чверть блокчейн-проектів світового рівня мають українське походження, саме тому Україна – правильне місце для проведення досліджень цієї технології та створення нових розробок, а державний сектор – найбільш оптимальний полігон для подібних проектів

Джерело: систематизовано авторами на основі [11; 13].

Це розширює можливості та підвищує ефективність діяльності з державного управління, слугує прикладом для всієї країни, як потрібно використовувати переваги "цифрового" світу. Синергетичний потенціал соціальних, мобільних, "хмарних" технологій, а також технологій аналізу даних та "Інтернету речей" у сукупності здатні спричинити трансформаційні зміни в державному управлінні загалом та зробити державний сектор України ефективним, реактивним, ціннісним. Вже є позитивні приклади використання "цифрових" технологій, наприклад, у сфері державних закупівель. В умовах становлення "цифрових" ринків, коли громадяни стають фактично користувачами технологій, державні установи повинні робити стратегічні інвестиції в інформаційно-комунікаційні технології. Інакше вони виявляться недостатньо готовими до нових моделей взаємодії та обслуговування, стануть заручниками старих, нестійких в довгостроковій перспективі моделей управління. Повільне, зволікаюче прийняття технологічних інновацій у "цифрову" еру взагалі наражає на ризик виконання завдань та досягнення цілей державними установами, їх витрати збільшуються, неефективність зростає, вони все більше стають структурами, котрі не відповідають викликам часу. Архаїчні структури не в змозі побудувати модернові системи, сфери або країни. Тому в таблиці 1 наведемо основні цифрові технології, які вже відповідають українським реаліям та можуть використовуватися на шляху трансформації та реформування державного управління.

Використання зазначених цифрових технологій здатне перетворити державне управління на свого роду "центр апробації, використання та розвитку технологій", що будуть трансформувати світ у подальші 15—20 років. Усі вони так чи інакше постануть новими завданнями та викликами перед суспільством, керівниками державних установ, фахівцями та професійними спільнотами [13].

Сукупний результат активності кожного окремого державного органу (або органу місцевого самоврядування) складається з проявів дисципліни його працівників (наприклад, вчасно прийти на службу, своєчасно виконати розпорядження керівника, підказати та допомогти товаришеві по службі, об'єктивно оцінити інформацію тощо) [8], а з нього — рівень державного управління суспільними процесами загалом. На нашу думку, необхідним є усвідомлення важливості дотримання та творче виконання вимог дисципліни в державному управлінні.

Що стосується дисципліни у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації, то в сучасній науковій літературі є дві точки зору. Перша характеризує її в інституціональному аспекті як сукупність норм, правил, процедур, вимог, які вироблені та затверджені у керуючій системі і підлягають виконанню кожним, хто

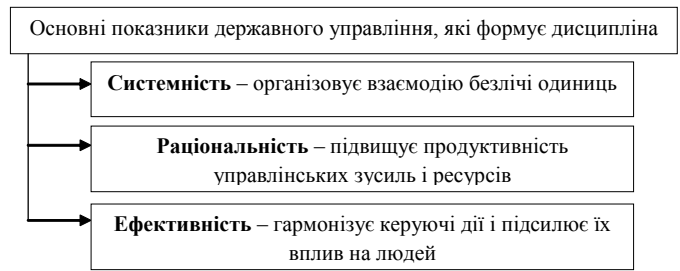


Рис. 1. Основні показники державного управління, які формує дисципліна

Джерело: авторська розробка.

в ній діє або з нею стикається; інша — розкриває через фактичну поведінку людей в управлінських процесах. Попри на їх взаємозалежність, доцільним вбачається все ж розуміння дисципліни в державному управлінні в якості фактичної поведінки персоналу державного апарату, яка відбивається в управлінських рішеннях і діях, а також в управлінському спілкуванні. Це не лише дотримання тимчасового й юридичного порядку виконання державної посади та обов'язків на робочому місці, що може часом мати формальний характер, а й, головним чином, забезпечення "живої", плідної співпраці між державою і суспільством, між державними органами і органами місцевого самоврядування, між ними і конкретними громадськими структурами та громадянами, які розв'язують свої проблеми [3, с. 54; 14].

Дисципліна формує основні показники державного управління, що показано на (рис. 1).

Важливо, що дисципліна має виконавський зміст, який виражається в підпорядкуванні відповідному керівникові службовців державного органу (органу місцевого самоврядування), виконанні ними управлінських рішень, відповідальному ставленні до своїх посадових функцій і повноважень. Виконання залежить як від самої особи, її установок, совісті, так і від "зовнішніх" умов (рис. 2).

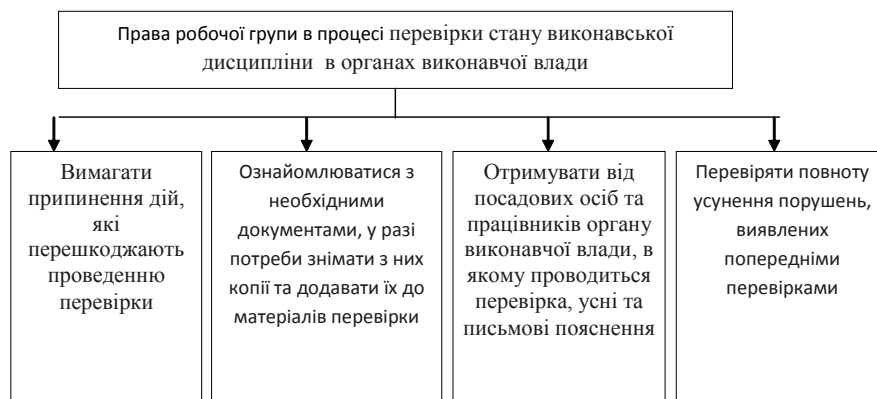
Виконавська дисципліна в державному управлінні вимагає поєднання джерел і чинників формування особистості державного службовця і системи "належних" вимог, які б постійно відстежували і корегували його реальну (фактичну) поведінку.

Тому виконавська дисципліна — це, насамперед, виконання співробітниками наказів, розпоряджень, рішень, вказівок, прийнятих на вищому рівні управлінні. У системі державного управління в даному випадку необхідно вести мову про виконання нормативних правових актів вищих органів і посадових осіб. У системі державного управління поняття "доручення" вживається в декількох контекстах. По-перше, доручення розуміється як особливий різновид завдання, який може давати-



Рис. 2. Зовнішні умови, від яких залежить виконання службовцями державного органу управлінських рішень

Джерело: авторська розробка.



**Рис. 3. Права робочої групи в процесі перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади**

Джерело: складено авторами на основі [2; 6; 10].

ся Президентом України, Головою Верховної Ради України (ВРУ) та заступниками Голови Ради, міститися в актах ВРУ, протоколах засідань ВРУ, координаційних і дорадчих органах Ради. По-друге, під дорученням розуміється письмова або усна вказівка керівника, обов'язкова для виконання нижчими структурними підрозділами та державними службовцями. Так, у Законі України від 10.12.2015 р. № 889-VIII "Про державну службу" міститься поняття "неправомірне доручення", яке може надійти державному службовцю від відповідного керівника [1].

Отже, під виконавською дисципліною в державних органах нами пропонується розуміти виконання посадовими особами, державними службовцями вимог нормативних правових актів України, суб'єктів України, державних органів, а також доручень керівників з конкретних питань.

Орган державної влади — це носій державної виконавчої влади, що реалізує свою компетенцію в закріпленій сфері державного управління і має юридичний (нормативно зафіксований) статус органу державної виконавчої влади [4].

В умовах трансформації та діджиталізації необхідне створення комплексної системи забезпечення та оцінки виконання завдань, планів, управлінських рішень і доручень, зафіксованих в документах, з використанням автоматизованих систем шляхом постійного контакту з виконавцем, отримання правдивої інформації від нього та інших джерел (включаючи здійснення контрольних перевірок). Перевірка стану виконавської дисципліни в органах державної виконавчої влади проводиться для забезпечення високої ефективності та дотримання строків виконання завдань, визначених актами законодавства та дорученнями, надання необхідної допомоги керівникам органів виконавчої влади щодо налагодження чіткої системи взаємодії між підрозділами, підготовки рекомендацій для поліпшення стану виконавської дисципліни. Для проведення перевірки утворюється робоча група або та призначається її керівник. До складу робочої групи включаються працівники структурних підрозділів Секретаріату Кабінету Міністрів України, представники органів виконавчої влади, наукові та інші працівники за погодженням з їх керівниками. До початку перевірки керівник робочої групи затверджує план її проведення, у якому визначається послідовність і конкретні строки вивчення, узагальнення та підготовки матеріалів за результатами перевірки. План проведення перевірки разом з відомостями про склад робочої групи не пізніше ніж за один день до її початку надсилається органу виконавчої влади, в якому буде проводитися перевірка [2].

Перевірка проводиться з дотриманням вимог законодавства щодо збереження державної таємниці, іншої інформації з обмеженим доступом, недопущення розголошення таємної інформації, що стала відома під час

її проведення. Для виконання покладених завдань робоча група має такі права, які схематично ми зобразили на рисунку 3.

Строк проведення перевірки не повинен перевищувати 10 робочих днів. Продовження цього строку допускається за пропозицією керівника робочої групи, погодженою з Першим віце-прем'єр-міністром України, віце-прем'єр-міністрами України, Міністром Кабінету Міністрів України відповідно до їх повноважень, але не більш ніж на 10 днів. Про результати перевірки упродовж п'яти робочих днів після її завершення складається звіт, який підписується керівником та членами робочої групи. Член робочої групи, який не згодний з висновками робочої групи, може викласти свою окрему думку в письмовій формі, що додається до звіту [7].

Керівник органу виконавчої влади, в якому проводилася перевірка, протягом трьох робочих днів після ознайомлення зі звітом готує план заходів щодо усунення порушень, виявлених під час перевірки. Орган виконавчої влади, в якому проводилася перевірка, протягом місяця після її закінчення інформує Кабінет Міністрів України про проведену роботу з усунення виявлених недоліків та вжиті заходи для притягнення до відповідальності працівників, винних у допущених порушеннях [2].

Оцінюючи роль виконавської дисципліни в державних органах виконавчої влади, необхідно зазначити важливість процедури контролю за виконавською дисципліною. Контроль має бути зосереджений не на дотриманні процедур і виконанні процесів, а на досягненні конкретних запланованих результатів, які можна реально оцінити. Переорієнтація функцій державного контролю у сфері реалізації управлінських рішень з каральної на допоміжну, передбачає не стільки виявлення фактів порушення виконавської дисципліни органами виконавчої влади, скільки з'ясування причин виникнення цих порушень. Така парадигма зорієнтує діяльність контролюючих органів на впровадження у свою практику елементів функціонального аудиту, покликаного з'ясувати недоліки в організації роботи апарату, державної установи або її взаємодії з іншими органами державної влади та сприяти їх усуненню [5, с. 104].

Важливим елементом організації контролю виконавської дисципліни, який вже почав впроваджуватись, однак вимагає подальшого вдосконалення на основі залучення інноваційних науково обґрунтованих механізмів, стає моніторинг міжвідомчого документообігу та розгляду органами державної влади звернень громадян, надання населенню управлінських послуг [6, с. 7].

Підвищенню виконавської дисципліни значною мірою сприяють не лише адміністративні заходи у збільшенні штатної чисельності працівників чи посиленні контролю за їх роботою, а й заходи, спрямовані на інтенсифікацію праці державних службовців, у тому

числі заходів, насамперед, таких, як організація робочого місця й належне технічне забезпечення, дотримання елементарних умов гігієни праці та відпочинку державних службовців, зокрема, про необхідність удосконалення технічної бази органів державної влади [9, с. 73].

У зв'язку з цим доцільно проводити регулярні обстеження в органах державної влади на предмет дотримання культури праці, зокрема, організації робочих місць державних службовців, їх технічного забезпечення відповідно до стандартів гігієни праці та функціональних обов'язків. На основі такого обстеження сформувані науково обгрунтовані рекомендації щодо організації праці в органах державної влади й закріпити їх відповідними нормативними актами [10].

Зауважимо, що рівень виконавської дисципліни у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації є оцінною категорією, під якою слід розуміти одночасне досягнення в організації та діяльності державних службовців виконавчої влади низки показників: якості реалізованих послуг населенню; оперативності в прийнятті рішень; своєчасності виконання керівних рішень вищих органів виконавчої влади та їх посадових осіб; результативності в діяльності.

Підвищення виконавської дисципліни є однією з основних проблем державного будівництва та побудови виконавчої вертикалі влади в країні. З нашої точки зору, необхідність підвищення рівня виконавської дисципліни в єдиній системі органів виконавчої влади зумовлена низкою причин: по-перше, зростанням бюрократичного апарату державного управління, який об'єктивно ускладнює, з одного боку, керування його з боку глави держави і ВРУ, а з іншого боку, ускладнює контроль за перевіркою якісних і кількісних показників його діяльності; по-друге, збільшенням масштабів корупції в середовищі виконавчої влади, особливо на регіональному рівні, а також у правоохоронних органах (причому високий її рівень став можливий внаслідок ослаблення громадського контролю за владою, а також безвідповідальності останньої); по-третє, падінням валового внутрішнього продукту та обсягів дохідної частини бюджету, коли неефективне витрачання бюджетних коштів і великі масштаби корупції будуть вже недозвальною "розкішшю" для нашої держави і чреваті остаточним розвалом системи державного управління (кінцевим результатом цих процесів стане розпад України зі зникненням її з політичної карти світу в якості суверенної і незалежної держави).

Звісно ж, що підвищення рівня виконавської дисципліни в єдину систему органів виконавчої влади в Україні потрібно здійснювати через реалізацію низки заходів. Насамперед, необхідно посилити вимоги до кандидатів на посади державної служби при прийнятті на роботу: через підвищення кваліфікаційних показників (стажу роботи за спеціальністю, встановлення, як обов'язкової умови, досвіду керівної роботи); — за допомогою встановлення заборони на зайняття посад державної цивільної та військової служби для осіб, раніше засуджених за скоєння економічних злочинів, або тяжких або особливо тяжких злочинів.

Також варто удосконалити контроль за роботою діючих державних службовців:

- а) за допомогою посилення дисципліни в системі органів державного управління;
- б) шляхом встановлення універсальних вимог до якості роботи в різних органах виконавчої влади;
- в) за допомогою постійного контролю за дотриманням державними службовцями виконавчої влади високих стандартів морально-етичної поведінки їх як на службі, так і в побуті, з тим щоб не допустити дискредитації високого звання державного службовця;
- г) шляхом посилення атестаційних та кваліфікаційних випробувань державних службовців системи виконавчої влади.

Внутрішній контроль за рівнем виконавської дисципліни в системі державного управління представляється неефективним без створення зовнішньої системи її аналізу, оцінки і контролю, яка повинна включати наступні напрямки:

1. Моніторинг дотримання законодавства про державну службу в системі виконавчої влади (до нього повинні бути підключені органи прокуратури України, відповідні контролюючі органи Адміністрації Президента України та Уряду країни).

2. Аналіз і оцінку ефективності використання бюджетних коштів при наданні публічних послуг населенню. Ці повноваження слід законодавчо закріпити за контрольно-рахунковими органами державної влади. У нашій країні система даних органів представлена Рахунковою палатою України (конституційно встановленим органом).

3. Можливість адекватного і швидкого реагування вищих органів виконавчої влади та правоохоронних структур у разі виявлення порушень чинного законодавства та неефективного використання бюджетних коштів посадовими особами органів державного управління.

Відповідність системи підвищення рівня виконавської дисципліни у державному управлінні в умовах трансформації та діджиталізації європейським стандартам можлива в результаті:

1. Прискорення розробки нової редакції Закону України "Про державну службу", де буде передбачено розробку Статуту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України.

2. Розробки проекту Статуту державної служби та служби в органах місцевого самоврядування України, в якому, показати порядок: планування роботи персоналу державних органів; контролю виконавської дисципліни та якості роботи персоналу; стимулювання високої виконавської дисципліни та дотримання якості роботи персоналу; порядок оплати праці службовців; вимоги до культури праці службовців тощо.

3. Впровадження в державних органах сучасних електронних платформ і цифрових технологій, що створює передумови для трансформації функцій державного управління, розвитку інституційних форм, які забезпечать більш ефективну взаємодію між державними органами управління, бізнесом і суспільством.

4. Упорядкування єдиним нормативним актом нормативів та механізмів оплати праці державних службовців.

5. Зобов'язання державних органів виконавчої влади запроваджувати у своїй діяльності стандарт якості ISO 9001-2001.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Отже, виконавська дисципліна в державних органах виконавчої влади України відіграє істотну роль в їх діяльності. Безумовно, є проблеми в забезпеченні виконавської дисципліни, проте, вирішення даних проблем повинно мати системний характер і вимагає чітко вибудованої системи контролю та інституту відповідальності за неналежне та несвоєчасне виконання доручень і вказівок у державних органах виконавчої влади. Перспективами подальших досліджень є розгляд досвіду стимулювання виконавської дисципліни у державному управлінні в країнах ЄС.

## Література:

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Редакція: від 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 28.11.2020).
2. Про затвердження Порядку проведення перевірки стану виконавської дисципліни в органах виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2010 № 844-2010-п. Редакція: від 26.09.2014. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2010-п#Text> (дата звернення 28.11.2020).

3. Баришніков В.М. Інститут державної служби. Проходження державної служби: навч.-метод. посіб. К.: ІПК ДСЗУ, 2010. 140 с.

4. Бортник Н.П., Дніпров О.С. Проблеми оцінки якості та ефективності діяльності органів виконавчої влади. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. № 6. Том 3. 2017. С. 80—84. URL: [http://apnl.dnu.in.ua/6\\_tom\\_3\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/6_tom_3_2017/20.pdf) (дата звернення 25.11.2020).

5. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / За заг ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка; Кол. авт.: В.Т. Білоус, С.Д. Дубенко, М.Я. Задорожна та ін. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2002. 352 с.

6. Кальніш Ю.І. Механізми вдосконалення виконавської дисципліни державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (вітчизняний і зарубіжний досвід). Наукові праці. 2009. Т. 125. Вип. 112. С. 5—11.

7. Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / Ред. кол.: К.О. Ващенко, І.Б. Коліушко, В.П. Тимошук, В.А. Дерещ (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О.М., 2017. 796 с.

8. Невмерзницька С.М., Федоряк Р.М., Підкуйко О.О. Соціальна відповідальність муніципальних службовців у системі муніципального управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2017. № 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (дата звернення 25.11.2020).

9. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 344 с.

10. Старков В.І. Стимулювання виконавської дисципліни у державних службовців: досвід країн ЄС. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10svidke.pdf> (дата звернення: 01.12.2020).

11. Україна 2030Е — країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://hvylya.net/analytics/economics/ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.html> (дата звернення: 01.12.2020).

12. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (дата звернення: 25.11.2020).

13. Цифрова агенда України — 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 25.11.2020).

14. Khaustova Y., Breus S., Nevmerzhytska S., Tsalko T., Kharchenko T. Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation. Journal of Entrepreneurship Education. 2019. Vol. 22, Issue: 1S. URL: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (дата звернення: 25.11.2020).

## References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Civil Service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 28 November 2020).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On Approval of the Procedure for Checking the State of Executive Discipline in the bodies of executive power", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2010-п#Text> (Accessed 28 November 2020).

3. Barishnikov, V.M. (2010). Institut derzhavnoyi sluzhbi. Prohodzhennya derzhavnoyi sluzhbi [Institute of Civil Service. Passage of the Civil Service], IPK DSZU, Kyiv, Ukraine.

4. Bortnyk, N.P. and Dniprov, O.S. (2017), "Problems of assessing the quality and efficiency of the executive branch", Aktual'ni problemy vitchyznanoi iurysprudentsii, vol. 6, pp. 80—84, available at: [http://apnl.dnu.in.ua/6\\_tom\\_3\\_2017/20.pdf](http://apnl.dnu.in.ua/6_tom_3_2017/20.pdf) (Accessed 25 November 2020).

5. Bilous, V.T. Dubenko, S.D. and Zadorozhna, M.Ya. (2002), Derzhavne upravlinnya v Ukraini: naukovy, pravovy,

kadrovi ta organizatsiyni zasadi [Public Administration in Ukraine: Scientific, Legal, Personnel and Organizational Basis], Vid-vo Nats. un-tu "Lvivska politehnika", Lviv, Ukraine.

6. Kalnish, Yu.I. (2009), "Mechanisms for improving the executive discipline of civil servants and officials of local self-government (domestic and foreign experience)", Naukovi pratsi, vol. 125, no. 112, pp. 5—11.

7. Vaschenko, K.O. Koliushko, I.B. Timoschuk, V.P. and Derets, V.A. (2017), Naukovo-praktichnyi komentar do Zakonu Ukraini "Pro derzhavnu sluzhbu" [Scientific and Practical Commentary on the Law of Ukraine "On Civil Service"], FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine.

8. Nevmerzhytska, S.M. Fedoriak, F.M. and Pidkuiko O.O. (2017), "Social responsibility of municipal employees in the system of municipal management", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 5, available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1079> (Accessed 25 November 2020).

9. Obolenskiy, O. Yu. (2003), Derzhavna sluzhba [Civil service], KNEU, Kyiv, Ukraine.

10. Starkov, V.I. (2010), "Promoting executive discipline in public servants: the experience of EU countries", available at: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10svidke.pdf> (Accessed 01 December 2020).

11. Amelin, A. Fischuk, V. Lavryk, Y. Yurchak, O. Chernyev, Y. and Matyushko, V. (2019), "Ukraine 2030E — a country with advanced digital economy", available at: <https://hvylya.net/analytics/economics/ukraina-2030e-kraina-z-rozvinutoju-cifrovoju-ekonomikoju.html> (Accessed 01 December 2020).

12. Ukrainian Institute of the Future (2020), available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html> (Accessed 25 November 2020).

13. Hi-Tech Office Ukraine (2016), "Digital Agenda of Ukraine — 2020", available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (Accessed 25 November 2020).

14. Khaustova, Y. Breus, S. Nevmerzhytska, S. Tsalko, T. and Kharchenko, T. (2019), "Features of social entrepreneurship as a factor in the development of social innovation", Journal of Entrepreneurship Education, vol. 22, no. 1S, available at: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57006782200> (Accessed 25 November 2020).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2020 р.

[www.dy.nauka.com.ua](http://www.dy.nauka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73