

державної служби на період до 2016 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 черв. 2012 р. № 411-р. – Режим доступу : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/411-2012-%D1%80.

7. **Синявіна М.** Сучасні проблеми формування та пріоритети розвитку кадрового потенціалу публічної служби в Україні / М. Синявіна // Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. – Х., 2011. – № 2(6). – С. 45 – 50.

Надійшла до редколегії 21.02.13

УДК 159.947(075)

Ігор ШПЕКТОРЕНКО

Національна академія державного управління  
при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

### ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ПОТРЕБ Д. МАК-КЛЕЛЛАНДА В РОБОТІ З КАДРАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Характеризуються потреби індивіда, визначені в теорії набутих потреб Д. Мак-Клеелланда. Надається класифікація потреб індивіда з огляду на різні види його діяльності, зокрема у професійній діяльності публічного службовця у сфері публічного управління.

**Ключові слова:** зовнішня мотивація, внутрішня мотивація, професійне середовище, публічне управління, професійні потреби, професійні інтереси, професіоналізм, професійна мобільність.

**Игорь Шпекторенко. Особенности использования классификации потребностей Д. Мак-Клеелланда в работе с кадрами публичной службы**

Характеризуются потребности индивида, определенные в теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клеелланда. Предложено классификацию потребностей индивида с позиции различных видов его деятельности, в частности, в сфере публичного управления.

Ключевые слова: внешняя мотивация, внутренняя мотивация, профессиональная среда, публичное управление, профессиональные потребности, профессиональные интересы, профессионализм, профессиональная мобильность.

**Igor Shpektorenko. The peculiarities of classification of needs by D. Mc'Klelland application in the public administration staff professional development**

Individual needs defined by Mc'Klelland in his theory of acquired needs are characterized. The classification of individual needs is suggested with the focus on the different kinds of the individual's activity, particularly in the sphere of public administration.

Key words: external motivation, inner motivation, professional environment, public administration, professional requirements, professional interests, professionalism, occupational mobility.

Відповідно до теорії набутих потреб Д. Мак-Клеелланд справедливо

© Шпекторенко І. В., 2013

стверджує, що ще з раннього дитинства і протягом усього життя в людини формуються певні види потреб. О. Колот, коментуючи наведену думку, з цього приводу зазначає: якщо батьки привчають дитину, наприклад, до самостійності, підтримують її починання, вони формують у неї потребу в позитивних досягненнях. Якщо дорослі сприяють вихованню в певній дитині почуття лідерства в дитячому колективі, то так починає формуватися майбутня потреба у владі [2]. Отже, можна зробити висновок, що початкові потреби людини, її внутрішні мотиваційні, потребомотиваційні, ціннісно-орієнтаційні якості формуються та динамічно розвиваються у відповідному середовищі її існування та розвитку. Причому формування початкових потреб, як одного з компонентів внутрішнього мотиваційного профілю, може відбуватися як в усвідомленому, так і неусвідомленому вигляді завдяки впливу батьків лише в стадії раннього дитинства, оскільки пізніше коло спілкування, соціальної та комунікативної взаємодії дитини розширюється разом з поглибленням та розширенням процесу соціалізації індивіда, оскільки процеси соціалізації та формування особистості є багатоканальними, багатofакторними. На нашу думку, з часом індивід усвідомлено або ні може частково або повністю відмовлятися від потреб, настанов, стимулів, наданих їй батьками, трансформуючи їх у власні уподобання, обираючи та набуваючи інших способів власної взаємодії в суспільстві, колективі, спираючись як на вплив ззовні (соціальне, професійне та інше оточення, середовище), так і на наявний рівень знань та набуту освіту, життєвий, професійний, культурний, академічний досвід, життєві ситуації, що постійно змінюються.

Різноманітними аспектами проблеми професійної мотивації та стимулювання персоналу займалося чимало вітчизняних та зарубіжних дослідників: Ф. Тейлор, Ф. Гілберт, Д. МакГреггор, У. Оучі, Е. Мейо, К. Альдерфер, М. Маренков, А. Маркова, А. Колот, М. Косаренко, О. Турчинов, С. Шапіро та ін. Однак дослідження проблеми професіоналізації кадрів крізь структуру їх професійної мобільності дозволили системно, з позиції інших методологічних підходів розглянути професійні наміри не лише серед факторів формування та розвитку зовнішньої та внутрішньої мотивації персоналу, а й у процесі професійного розвитку персоналу, зокрема персоналу органів публічного управління.

Метою статті є аналіз теорії набутих потреб Девіда Мак-Клеелланда з використанням структури професійної мобільності персоналу, об'єкт-суб'єктного підходу в дослідженні процесу професіоналізації кадрів. Завданнями статті є теоретичний аналіз видів потреб індивіда, визначених розробками Д. Мак-Клеелланда, класифікація видів потреб індивіда згідно з видами його мобільності, різних сфер діяльності, у тому числі професійної.

У теорії Д. Мак-Клеелланда, що розглядається, виокремлюються три групи потреб: досягнення (успіху), співучасті (причетності) і владарювання. Автор теорії свідомо віддає перевагу цим потребам, що належать до так званих потреб високого порядку згідно з ієрархією потреб

А. Маслоу. Оскільки Д. Мак-Клелланд аналізував потреби громадян індустріально розвинених країн, можна одразу ж припустити спірність досить узагальненого твердження Д. Мак-Клелланда про те, що потреби нижчого порядку в сучасному суспільстві в основному задоволено. Тобто сам дослідник визнавав, що для країн, в яких потреби нижчого порядку під час професійної діяльності не задоволені, вказана теорія не буде діяти.

Згідно з Д. Мак-Клелландом, якщо вищі потреби досить сильно розвинуті в людини, тобто мають постійний характер, то вони здатні суттєво впливати на її поведінку, активізувати та мотивувати професійну діяльність. Названі потреби розглядаються ним як набуті під впливом навчання, життєвих обставин і досвіду.

Перша група потреб – потреби досягнення – виявляються, на думку Д. Мак-Клелланда, в намаганні людини виконувати поставлені перед нею завдання ефективніше, ніж вона це робила досі. Зазначимо, що згідно з видами мобільності, в яких розвивається індивід, потреби досягнення можна поділити: на соціальні, професійні (або соціально-професійні), навчальні (академічні), соціокультурні та культурні. Якщо ж сформовані потреби досягнення розглядаються Д. Мак-Клелландом беручи до уваги професійну сферу життєдіяльності індивіда, то очевидно, що мова йде про професійно мобільний тип працівника, у якого на високому рівні, усвідомлено сформовані особисті ціннісно-орієнтаційні та компетентнісні якості, спрямовані на їх реалізацію у професійній сфері. Важливо те, аби ці потреби мали сформований характер, обумовлювалися сформованим рівнем компетентнісних якостей, тобто усвідомленою професійною компетентністю. Ієрархії професійних потреб мають індивідуальний характер, можуть або ні складатися з певної структури потреб, яка у взаємодії з професійним середовищем може набувати динамічного характеру. Люди зі сформованою потребою досягнень, по-перше, прагнуть, як правило, самостійно визначати свої професійні цілі, спираючись переважно на комплекс професійних інтересів, намірів, професійного поклику, професійної придатності та професійної спрямованості індивіда; а по-друге, згодом вибирають не прості, а дедалі складніші професійні цілі та завдання, оскільки мають потужно сформований комплекс компетентнісних якостей. У них сформовано професійну мобільність в її вузькому значенні – як загальну здатність швидко оволодівати новими посадовими компетенціями, професійними ролями, зразками поведінки та іншими професійно важливими якостями в межах однієї професії. Тому логічно вважати, що люди з високим рівнем сформованості потреби досягнення, інноватори не лише мають необхідні професійно важливі якості для прийняття управлінських рішень, їм не лише подобається приймати рішення, а вони можуть це робити, беручи на себе персональну відповідальність, маючи при цьому внутрішню мотивацію, отримуючи задоволення від такої роботи.

Отже, з позиції тих середовищ, в яких формується мобільність

людини: соціального, професійного (або соціально-професійного), академічного, соціокультурного, культурного – Д. Мак-Клелланд на основі проведених досліджень дійшов висновку, який підтверджується сучасними дослідженнями факторів та умов виникнення мобільності індивіда: потребою досягнення можна характеризувати не тільки окремих людей, а й цілі системи (середовища). Ті з середовищ (систем), що мотивують, активізують, адаптують, оцінюють, навчають, виховують персонал, іншими словами – формують та розвивають постійну потребу досягнення у професійно та економічно активної частини населення, звичайно мають і високі показники розвитку.

Варто підкреслити, що наявність у працівників організації високої потреби досягнення справлятиме значний вплив на їх професійну активність і результати праці, але ще не означатиме автоматичного досягнення високої результативності або ефективності професійної діяльності. Як ми вказували вище, сформованість професійних потреб перебуває у тісній взаємодії, по-перше, з іншими якостями ціннісно-орієнтаційної сфери професійно мобільного працівника, по-друге, з комплексом якостей його компетентнісної сфери, і по-третє, з професійним середовищем. Тому з цієї позиції важливо здійснювати безперервне оцінювання сформованості професійних потреб (наприклад, потреб досягнення) у працівників організації разом з оцінюванням комплексу компетентнісних якостей.

Тому професійну придатність працівника можна оцінювати як у вузькому значенні – як комплекс ціннісно-орієнтаційних якостей, так і в широкому значенні – як комплекс його компетентнісних якостей. Російський дослідник О. Єгоршин справедливо відніс потреби, мотивацію, спроможності, діяльність, стосунки та інститути до соціальних підсистем людини [1, с. 407], які взаємодіють між собою. Комплексне професійне оцінювання ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер професіоналізму необхідне для того, аби не лише враховувати наявність потреби досягнення в процесі добору персоналу та поточної атестації, сприяти її розвитку, а й оцінювати обумовленість, усвідомленість цих потреб з огляду на сформованість тих здібностей, професійно важливих якостей, професійної компетентності та професійної культури, які вказують на ступінь засвоєння працівником вимог до його посадової компетенції та вимог до професії. За таких умов, на наш погляд, державний або муніципальний (публічний) орган влади (організація) буде здатний управляти персоналом з метою зменшення спротиву нововведенням, пасивного ставлення працівників до роботи і недостатньої участі, орієнтувати персонал на видимий успіх, а оцінювання розвитку персоналу здійснювати на основі оцінювання, наприклад, професійної успішності [4, с. 181], іншими словами результативності та ефективності професійної діяльності. Демотивуючий вплив може здійснювати професійне середовище органу публічної влади (організації), але дослідники наближаються до розуміння його змісту, критеріїв оцінювання означеного впливу.

Потребу співучасті Д. Мак-Клелланд пояснює прагненням людини до дружніх відносин з оточенням. Отже, даний висновок підтверджує взаємопов'язаність у процесі формування професійно мобільного працівника його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, які входять до структури професійної мобільності персоналу [3]. Якщо потребу співучасті розглядати у складі професійних потреб працівника, то її формування в даному випадку відбувається у зв'язку з його професійною культурою, яка може мати вираження й у прагненні людини до встановлення та підтримки дружніх стосунків з колективом. Аналогічну думку підтримує О. Колот, зазначаючи, що для людей з високою потребою співучасті характерним є намагання встановлювати й підтримувати дружні стосунки, прагнення до входження в об'єднання людей і участі в колективній роботі, їм важливо розуміти, що вони комусь потрібні, а оточення не байдуже до них [2]. Тому керівництво органу публічної влади (організації) в такому випадку повинне регулярно оцінювати рівень професійних потреб для розуміння їх внутрішньої ієрархії і, якщо потреби співучасті в підлеглих високі, створювати режим найбільшого сприяння для задоволення цієї потреби за умов сформованості відповідних компетентностей. Працівникам із високою потребою співучасті важливо дати таку роботу, щоб вони постійно були в активній взаємодії з людьми, але варто оцінити, чи підкріплені вказані потреби наявною професійною компетентністю.

Потребу владарювання Д. Мак-Клелланд зараховує до головних набутих потреб. Виявом цієї потреби є прагнення контролювати дії людей, справляти вплив на їх поведінку, брати на себе відповідальність за дії та поведінку інших. Виявлення таких потреб у структурі загальних професійних потреб індивіда особливо важливо у процесі професійного добору (відбору) на публічну службу, професійну діяльність у сферах політико-адміністративної та публічної діяльності.

Потреба влади (владарювання), на думку Д. Мак-Клелланда, може мати дві крайнощі: перша – прагнення досягти максимуму влади та впливу на людей; друга – прагнення мати владні функції, відмовляючись від будь-якої відповідальності за дії персоналу. Тому, продовжує він, людей з високою мотивацією владарювання умовно можна поділити на дві групи. До першої належать ті, хто прагне влади задля самої влади, тобто задля необмеженого права підпорядковувати інших своїй волі. Такі люди намагаються продемонструвати передовсім свою силу і владу. Інтереси організації для них нерідко відступають на другий план. До другої групи належать люди, які прагнуть влади для виконання групових завдань. Вони задовольняють свою потребу владарювання тим, що визначають цілі колективу, ставлять завдання окремим виконавцям, самі беруть участь у процесі досягнення цілей. Але керівникам слід бути впевненими, що працівник має відповідну професійну компетентність для реалізації потреби володарювання.

Поділ професійних потреб за Д. Мак-Клелландом (на потреби досягнення, співучасті, владарювання) є досить умовним, він не виключає

взаємодію однієї потреби з іншою, визначені ним потреби не мають ієрархічного підпорядкування на відміну від опису взаємодії потреб у змістових теоріях мотивації А. Маслоу, К. Альдерфера і частково теорії мотивації Ф. Герцберга. Навпаки, Д. Мак-Клелланд підкреслює необхідність урахування взаємного впливу всіх потреб на поведінку людей, але, власне, не вказує і не конкретизує ті сфери життєдіяльності індивіда, які визначатимуть властивості, надто загальноно подають спрямованість означених ним потреб. Імовірніше за все мова йде про професійні потреби. Якщо ж розглядати процес професіоналізації з позиції широкого процесу соціалізації індивіда, то потреб може бути й набагато більше. У професійній діяльності людина формує професійно мобільний тип поведінки, який визначається згідно зі структурою професійної мобільності персоналу не тільки відповідно до її професійних потреб, а й інших якостей комплексу її ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей. Якщо брати до уваги, що структури різних видів мобільності індивіда взаємодіють між собою у процесі соціального, професійного, академічного (освіта, навчання, самоосвіта), соціокультурного та культурного становлення індивіда, то формування комплексу різноманітних інтересів, що разом формують професійні інтереси, відбувається під впливом на них відповідних соціальних, академічних, соціокультурних та культурних інтересів. Тому досить спірним є положення теорії потреб Д. Мак-Клелланда стосовно того, що в людини, яка обіймає керівну посаду і відчуває високу потребу влади, для успішного виконання управлінської діяльності потреба у співучасті має бути відносно слабкою. На наш погляд, у такій композиції інтересів незрозумілими залишаються взаємозв'язки потреби влади і потреби співучасті з потребою досягнення, які на індивідуальному рівні визначаються ще й ступенем сформованості визначеного комплексу ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей професіоналізму людини, визначених у структурі професійної мобільності персоналу.

Узагальнення суті змістових теорій мотивації вказує на те, що все, розглянуте вище, дає підставу виділити ряд спільних положень і відмінностей у різних теоріях мотивації. Спільним для них є посилення на те, що основу внутрішньої мотивації становлять потреби конкретних людей, які в їх свідомості перетинаються або перетворюються на певні групи, види інтересів чи ціннісних орієнтацій, формуючи в «Я-концепції» індивіда (або у концепції «Я-професіонал») сферу «Я хочу», «Я бажаю». Цей блок якостей різною мірою обумовлює прагнення людей до певних усвідомлених дій для реалізації бажань, спонукань та набутої компетентності. Але формування потреб розглядається вказаними вченими переважно у професійній сфері, без урахування соціальних, соціально-професійних, культурних, соціально-культурних, навчальних аспектів аналізу діяльності індивіда, які безперечно відобразатимуться на формуванні професійних інтересів. Таку можливість надає розгляд професійної діяльності індивіда в аспекті взаємних впливів указаних вище

видів мобільності індивіда згідно зі структурами цих видів мобільності.

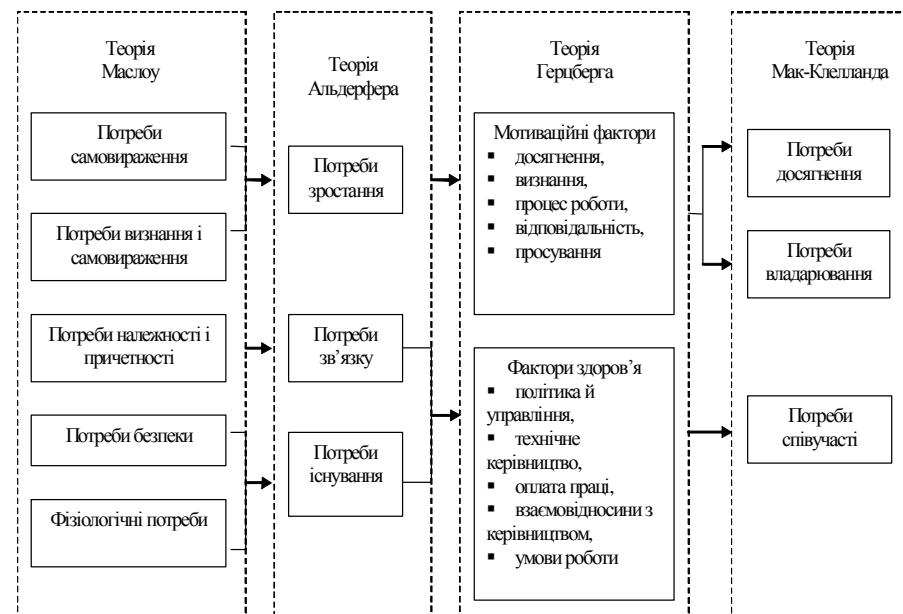
У всіх змістових теоріях мотивації наводиться структура потреб, їх характеристика і зв'язок з мотивацією трудової (професійної) діяльності, що нами сприймається як спірний висновок. По-перше, мотивація є внутрішня та зовнішня. По-друге, формування та оцінювання професійних або інших намірів людини має розглядатися не стосовно взаємодії потреб, їх задоволення та виникнення внутрішньої мотивації, а в поєднанні з комплексом компетентнісних якостей, сформованість яких дозволить оцінити, наскільки обумовленими є наявні професійні наміри у складі ціннісно-орієнтаційних якостей, і наскільки працівник вимагає саме тієї зовнішньої мотивації, якої він бажає і якої він вартий залежно від сформованої в нього компетентнісної сфери. Ця сфера як і ціннісно-орієнтаційна однаковою мірою впливає на сформованість професіоналізму та професійної мобільності персоналу. Зовнішня ж мотивація з боку професійного середовища повинна спрямовуватися на працівника з урахуванням конкретного профілю ціннісно-орієнтаційних якостей працівника, які в цілому відображають його індивідуальний мотиваційний профіль. Висловлені нами думки перетинаються з думкою закордонних дослідників, які справедливо зазначили, що людина одразу не працює, основна проблема полягає в доборі та розміщенні співробітників, необхідно підбирати роботу конкретно для людини [6, с. 276]. Також і зовнішню мотивацію потрібно підбирати конкретно для людини.

О. Колот має рацію, визначаючи помітну певну кореляцію в класифікації потреб людей (рисунок). Водночас змістові теорії мають і суттєві відмінності. Так, у теорії Маслоу потреби розміщено ієрархічно і порядок задоволення потреб спрямовано знизу вгору. Поведінку людини визначає переважно найнижча незадоволена потреба ієрархічної структури.

У теорії Альдерфера також має місце певна ієрархія потреб. Однак принциповим положенням його теорії є твердження про те, що рух до задоволення потреб може спрямовуватися як знизу вгору, так і згори донизу в тому разі, коли задоволення потреб вищого рівня є неможливим з об'єктивних причин. Тобто він, як і Д. Мак-Клелланд, акцентує увагу на змісті ймовірних мотиваційних профілів певної професійної групи, а не мотиваційного профілю, який можна взяти керівникам, менеджерам організацій як основу для зовнішнього мотиваційного впливу на підлеглих у різних професіях. Наявність двох напрямків руху задоволення потреб, на думку К. Альдерфера, відкриває додаткові можливості для зовнішньої мотивації праці, але ми переконані, що на цьому можливості зовнішньої мотивації не закінчуються.

Д. Мак-Клелланд запропонував свою класифікацію потреб людини, де пріоритет віддається потребам вищого порядку, оскільки потреби нижчого порядку в розвинутих країнах в основному задоволено. Відтак ця теорія не може застосовуватися в тих країнах, які не належать до розвинутих, в яких не створено законодавчих, нормативно-правових гарантій

забезпечення умов праці, а працедавці не зацікавлені в задоволенні, наприклад, фізіологічних потреб, потреб існування, потреб професійного зростання, безпеки та потреб більш високого порядку. Поява, формування й розвиток потреб вищого порядку (досягнення, співучасті, владарювання), на наш погляд, відбуваються не лише під впливом навчання й життєвого досвіду, а й зовнішнього оцінювання, адаптації, мотивації, активізації, виховання. Однак варто погодитися з тим, що відмітною особливістю та перевагою цієї теорії є те, що вплив потреб на поведінку людей розглядається не ізольовано, а як результат їх комплексної взаємодії [2, с. 38].



Співвідношення груп потреб у змістових теоріях мотивації (згідно з О. Колотом)

У теорії Ф. Герцберга зазначено, що поведінка людей формується під впливом мотиваційних факторів і факторів здоров'я. Сильний мотиваційний вплив на поведінку людини справляють внутрішні фактори, що пов'язані зі змістом праці і породжують задоволення людини. Щодо зовнішніх факторів, які стосуються в основному умов праці, то їх вплив на поведінку людини, її активність досить своєрідний. Брак належних умов породжує невдоволення людини і знижує активність поведінки. Водночас їх наявність не відіграє мотиваційної ролі, оскільки сприймається як належна норма [2, с. 38]. Ф. Герцберг також не поділяє мотивацію на внутрішню та зовнішню, що, зокрема, не дозволило йому довести різницю між змістом праці та умовами праці. Особливістю цієї теорії є й те, що вона ґрунтується не стільки

на теоретичних постулатах, скільки на матеріалах опитувань конкретного підприємства хімічної галузі зі шкідливими умовами праці та проведених на цій основі експериментальних досліджень.

Як указують результати досліджень, здійснені в ДРІДУ НАДУ у 2009 р., негативний вплив на формування професійних інтересів, переваг персоналу державних органів мають реорганізації, відсутність чітких та зрозумілих нормативно-правових документів щодо роботи з кадрами, наприклад, професійно-кваліфікаційних характеристик посад, регламентів, посадових інструкцій, погано підібраний колектив, неможливість оперативного підвищити професійну кваліфікацію, неясність кар'єрного просування, тобто все те, що формує умови праці персоналу.

Таким чином, лише наявності інтересів, бажання працювати в органах публічної влади надто замало для побудови успішної професійної кар'єри. Важливо оцінити, чи має кандидат для виконання посадових обов'язків необхідні якості, потенціал, професійну компетентність, здатність до навчання. Таким чином, з огляду на здійснений аналіз можемо зробити висновок про існування різних потреб публічних службовців. Це соціальні, соціокультурні, культурні, академічні, професійні та соціально-професійні потреби, які у процесах соціального становлення та професійної соціалізації індивіда у сфері публічного управління перебувають у постійній взаємодії. Також у взаємодії перебувають потреби людей, які можуть стосуватися цих визначених видів діяльності.

Самі ж потреби як полісистемний об'єкт, на наш погляд, можуть бути: вродженими та набутими; усвідомленими або неусвідомленими; постійними та тимчасовими; структурованими (ієрархізованими) чи неструктурованими; спрямованими на певну сферу життєдіяльності індивіда чи на декілька сфер одразу; обумовленими компетентнісною сферою (сукупністю певних компетентностей (соціальних, культурних, професійних та ін.) індивіда) чи необумовленими ними.

З позиції дослідження професійних потреб у сфері публічного управління актуальним є дослідження таких потреб: професійної мотивації, професійної адаптації, професійної активізації, професійного оцінювання, професійно-кваліфікаційного та професійно-посадового розвитку, професійного навчання та виховання.

#### Список використаних джерел

1. **Егоршин А. П.** Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1999. – 624 с.
2. **Колог А. М.** Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колог. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
3. **Шпекторенко І. В.** Професійна мобільність державного службовця : монографія / І. В. Шпекторенко. – Д. : Моноліт, 2009. – 242 с.
4. **Bryson J. M.** Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Organizational Achievement / J. M. Bryson. – Rev. ed. – Indianapolis : Jossey-Bass Publishers, 1995. – 325 p.

5. **Mc Clelland D. C.** Assessing Human Motivation / D. C. Mc Clelland. – N. Y., 1971. – 200 p.

6. **Steers R. M.** Motivation and Work Behavior / R. M. Steers, L. W. Porter. – 2<sup>nd</sup> ed. – Tokyo : Tosho Printing Co, Ltd., 1979. – 578 p.

Надійшла до редколегії 12.09.12

УДК 351:713(477)::338.46(477)

Олексій ЧИКАРЕНКО

Спеціалізована державна податкова інспекція по роботі з великими платниками податків у м. Дніпропетровську

### СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПРОБЛЕМАТИКА РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Досліджується сучасний стан та проблематика реформування податкової служби в Україні в контексті модернізації системи державного управління в цілому.

**Ключові слова:** державне управління, податкова служба, реформування, модернізація.

**Алексей Чикаренко. Современное состояние и проблематика реформирования налоговой службы в Украине**

Исследуется современное состояние и проблематика реформирования налоговой службы в Украине в контексте модернизации системы государственного управления в целом.

**Ключевые слова:** государственное управление, налоговая служба, реформирование, модернизация.

**Olexiy Chikarenko. Modern of the situation and problems of reformation of tax service in Ukraine**

The modern situation and problems of reformation of tax service in Ukraine of the system of Public Administration modernization context are researched.

**Key words:** public administration, tax service, reformation, modernization.

З підвищенням ступеня демократизації суспільство стає все більш вимогливим до влади, змушує її орієнтувати свою діяльність на людину, на задоволення її потреб через надання якісних публічних послуг відповідно до демократичних стандартів Європейського Союзу.

Україна докладає значних зусиль і вже зробила певні кроки щодо адаптації системи державної служби, діяльності публічних інституцій, установ та відомств до стандартів Євросоюзу. На сьогодні можна констатувати, що в Україні за останнє десятиріччя створена нормативно-законодавча база стосовно реформування системи державного управління та державної служби з метою приведення їх у відповідність до стандартів ЄС. Вона складається з відповідних указів президентів України, а саме: Л. Кучмою у 2000 р.

© Чикаренко О. О., 2013