ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ»

Виконав: студент групи
Е-12-23-М1ПУА(2.0з)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Плахотній Андрій Юрійович
Керівник: PhD, доцент Кузьменко Г.О.

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Плахотній Андрій Юрійович. «Удосконалення механізмів управління у сфері публічної служби».

Кваліфікаційна робота на здобуття рівня вищої освіти «магістр» із спеціальності «Публічне управління та адміністрування» - Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025

У кваліфікаційній роботі досліджено стан модернізації управління публічної служби, здійснено оцінку ефективності реформування публічної служби, встановлено основні чинники, які стримують модернізацію управління публічною службою, розглянуто зарубіжний досвід управління публічною службою, визначено перспективи модернізаціх управління публічною службою в Україні, обґрунтовано необхідність впровадження цифрової моделі управління публічною службою.

Ключові слова: публічне управління, модернізація, реформування, державний службовець, публічна служба, кадрова складова, євроінтеграція, децентралізація, цифровізація.

SUMMARY

Plakhotnii Andrii. «Improving Governance Mechanisms in the Public Service Sector».

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The qualification work examines the state of modernization of public service management, assesses the effectiveness of public service reform, establishes the main factors that hinder the modernization of public service management, considers foreign experience in public service management, determines the prospects for modernization of public service management in Ukraine, justifies the need to implement a digital model of public service management.

Keywords: public administration, modernization, reform, civil servant, public service, personnel component, European integration, decentralization, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ 6

1.1.Поняття та сутність публічної служби 6

1.2.Принципи та моделі управління публічною службою 10

1.3.Сучасні тенденції модернізації публічної служби 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ 20

2.1. Оцінка стану управління публічною службою в Україні 20

2.2. Чинники, що впливають на модернізацію управління публічною службою в Україні 32

2.3. Проблеми модернізації управління публічною службою в Україні 35

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ 39

3.1. Зарубіжний досвід управління в органах публічної служби та використання його в Україні 40

3.2. Перспективи модернізації управління публічною службою в Україні 45

3.3.Розробка цифрової моделі управління публічною службою в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення 53

ВИСНОВКИ 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 61

ВСТУП

Модернізація управління публічною службою є одним із ключових напрямів розвитку держави, спрямованим на підвищення ефективності, відкритості та результативності діяльності органів публічної влади. В умовах європейської інтеграції, цифрової трансформації, воєнних викликів і майбутнього повоєнного відновлення України потреба в оновленні системи публічної служби стає особливо актуальною. Саме сучасна, професійна та ефективно організована публічна служба здатна забезпечити стабільність функціонування державних інституцій, реалізацію реформ та високий рівень довіри громадян до влади.

Публічна служба України протягом останніх років зазнала суттєвих змін, зокрема у сфері цифровізації, антикорупційної політики, кадрового менеджменту та забезпечення прозорості управлінських процесів. Водночас залишаються нерозв'язаними низка системних проблем – фрагментарність реформ, недостатня професіоналізація кадрів, бюрократичні бар'єри, обмежена гнучкість управлінських рішень, а також недостатня інтеграція сучасних технологій в управлінські процеси. Такі виклики актуалізують необхідність переосмислення підходів до управління публічною службою та пошуку нових моделей її модернізації.

Важливого значення набуває формування сучасної цифрової моделі управління публічною службою, орієнтованої на використання аналітичних інструментів, електронного документообігу, автоматизації процесів, електронної взаємодії з громадянами та системного управління персоналом на основі даних. Саме цифровізація стає ключовим фактором підвищення ефективності, прозорості та швидкодії управлінських процесів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування публічної служби в умовах масштабних викликів, а також потребою адаптації управлінської системи до вимог сучасного демократичного та цифрового суспільства. Розвиток ефективної системи

публічної служби є передумовою економічної стабільності, інституційної спроможності та успішної реалізації стратегічного курсу України на європейську інтеграцію.

Об’єктом дослідження є управління публічною службою в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти модернізації публічної служби в Україні.

Метою дослідження є розробка напрямів підвищення ефективності модернізації управління публічною службою в Україні. В процесі досягнення мети вирішувались наступні завдання:

- розглянути поняття та сутність публічної служби;
- розглянути принципи та моделі управління публічною службою;
- визначити сучасні тенденції публічної служби України;
- розглянути стан управління публічною службою в Україні;
- визначити чинники, що впливають на модернізацію публічної служби України;
- визначити проблеми модернізації публічної служби в Україні;
- розглянути зарубіжний досвід управління в органах публічної служби та використання його в Україні;
- визначити перспективи модернізації державної служби в Україні;
- розробити цифрову модель управління персоналом в органах публічної служби в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення.

Інформаційну базу дослідження склали наукові посібники, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, інтернет матеріали, статті, звітність підприємства тощо.

Основні методи дослідження. У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний метод (для дослідження проблем розвитку підприємства, напрямків його діяльності); методи порівняльного аналізу, анкетування; графічний (для наочного представлення результатів дослідження).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ

1.1.Поняття та сутність публічної служби

Переходячи до визначення поняття публічної служби потрібно наголосити на достатньо недосконалій спробі його законодавчого закріплення в Кодексі адміністративного судочинства України (далі – КАС України). Водночас, наукові підходи до розуміння публічної служби можуть бути покладені у основу законодавчих новел в майбутньому. Так, відповідно до п. 17) статті 4 КАС України, публічна служба є діяльністю на державних політичних посадах, у державних колегіальних органах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, патронатна служба в державних органах, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [12]. У зазначеному визначенні відсутні ознаки публічної служби, натомість перераховані види, які до неї віднесені.

Водночас, використання конструкції «інша державна служба» ускладнюють розуміння того, що саме слід вважати публічною службою. Подібно до викладеного, у Законі України «Про запобігання загрозам національній безпеці, пов’язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів)», під публічним службовцем розуміється особа, зазначена в частині 5 статті 8 цього Закону. Звернення до вказаної норми дає підстави вважати публічними службовцями визначені категорії осіб, на кшталт Президента України, суддів, державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», військовослужбовців Збройних Сил України та інших військових формувань, яким присвоєно військові звання вищого офіцерського складу тощо [26].

Можна підсумувати, що і тут законодавець пішов шляхом перерахування посад, що дають підстави віднести особу до категорії

публічних службовців. Цікаво звернути увагу на те, що публічними службовцями визнаються міністри, представники патронатної служби тощо. Тобто до публічних службовців належать особи, які не підпадають під розуміння державних службовців.

Науковий доробок до розуміння публічної служби також представляє інтерес. Так, П.О. Комірчий вважає, що публічною службою в Україні слід вважати вид служби, що: «безпосередньо об'єктивується в професійній діяльності фізичних осіб (тобто публічних службовців); фінансується за рахунок коштів державного й місцевих бюджетів і здійснюється на посадах у державних органах та органах місцевого самоврядування, на які вони призначаються або обираються; виявляється у виконанні та практичній реалізації функції публічного адміністрування. Науковець пропонує класифікувати публічну службу шляхом її поділу на два блоки – державну та службу в органах місцевого самоврядування» [13, с. 21].

З іншого боку, М.І. Цуркан пропонує розуміти під публічною службою врегульовану виключно Конституцією та законами України професійну публічну діяльність осіб, які заміщують посади в державних органах і органах місцевого самоврядування щодо реалізації завдань і функцій держави та органів місцевого самоврядування [35, с. 9].

Спираючись на викладені наукові позиції, під публічною службою пропонується розуміти публічну діяльність осіб, які на постійній основі займають посади в державних органах, органах місцевого самоврядування та установах публічного права щодо практичного виконання ними завдань і функцій держави, реалізації прав місцевого самоврядування, а також здійснення окремих, наданих законом повноважень, спрямованих на задоволення публічного інтересу.

Сутність публічної служби полягає в організації та управлінні державними справами з метою забезпечення ефективного функціонування суспільства та задоволення потреб громадян.

Публічна служба виступає мостом між урядом і населенням, забезпечуючи реалізацію державних політик, програм та законодавчих ініціатив. Вона включає в себе широкий спектр діяльності, від адміністративних послуг до спеціалізованих функцій у сферах охорони здоров'я, освіти, безпеки та інфраструктури.

Основні цілі публічної служби спрямовані на забезпечення ефективного управління державними ресурсами та надання високоякісних послуг громадянам. Однією з ключових цілей є реалізація політик, що сприяють економічному розвитку, соціальній справедливості та екологічній сталості. Публічна служба повинна забезпечувати рівний доступ до послуг для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, етнічної приналежності чи місця проживання.

Іншою важливою метою є забезпечення законності та порядку, що включає дотримання законів, захист прав і свобод громадян, а також боротьбу з корупцією та зловживаннями владою. Крім того, публічна служба спрямована на впровадження інноваційних рішень та технологій, що підвищують ефективність державного управління та покращують якість життя населення [5].

Слід зауважити, що сутність публічної служби полягає у формуванні та підтримці довгострокових стратегічних напрямків розвитку суспільства. Це включає планування та реалізацію програм, спрямованих на модернізацію інфраструктури, розвиток освіти та науки, охорону здоров'я та соціального захисту. Публічна служба також відіграє важливу роль у забезпеченні національної безпеки та захисту державних інтересів як всередині країни, так і на міжнародній арені.

Важливою складовою є розвиток людського капіталу через навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, що дозволяє адаптуватися до змінних умов та викликів сучасного світу. Таким чином, публічна служба є фундаментальним елементом державного механізму, що забезпечує гармонійний розвиток суспільства та стабільність держави (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Вплив публічної служби на сталий розвиток

Особливості впливу	Сутність та характеристика
Публічна служба забезпечує раціональне використання природних, фінансових та людських ресурсів країни. Через планування, моніторинг та контроль за витратами державних коштів, службовці сприяють мінімізації витрат та оптимізації ресурсів.	Ефективне управління ресурсами означає забезпечення максимальної віддачі від використання наявних ресурсів для досягнення цілей сталого розвитку. Це включає впровадження систем управління, що дозволяють прозоро та відповідально розподіляти бюджетні кошти, запобігати корупції та зловживанням, а також стимулювати економічну ефективність
Державні службовці відіграють ключову роль у плануванні та реалізації проектів інфраструктурного розвитку, що враховують екологічні стандарти та принципи стійкості.	Стійка інфраструктура забезпечує економічний розвиток, покращує якість життя громадян та зменшує негативний вплив на навколишнє середовище. Публічна служба відповідає за інтеграцію екологічних аспектів у процеси планування та реалізації інфраструктурних проектів, сприяючи збереженню природних ресурсів та зменшенню викидів шкідливих речовин.
Публічна служба забезпечує реалізацію соціальних програм, спрямованих на підтримку вразливих верств населення, забезпечення доступу до освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.	Соціальна підтримка включає створення умов для рівних можливостей, доступ до базових послуг та захист соціально незахищених груп. Публічна служба відповідає за розробку та впровадження політик, що сприяють соціальній інтеграції, боротьбі з бідністю та забезпеченню соціальної справедливості.
Публічна служба сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку інновацій та впровадження новітніх технологій у державне управління та суспільні сфери.	Інновації та технології є рушійною силою сталого розвитку, оскільки вони підвищують ефективність державного управління, покращують якість послуг та сприяють економічному зростанню. Публічна служба відповідає за інтеграцію нових технологічних рішень, таких як електронне урядування, цифрові платформи для надання послуг та системи управління даними.

Джерело: складено автором [12]

Специфіка функціонування публічної служби полягає в її організаційній структурі та принципах роботи, які забезпечують ефективне управління державними справами. Публічна служба характеризується ієрархічною організацією, де кожен рівень виконує певні функції та обов’язки, спрямовані на реалізацію державної політики та забезпечення громадських потреб. Ця

ієрархія передбачає чіткий розподіл повноважень між різними рівнями управління – від центральних органів виконавчої влади до місцевих адміністрацій. Кожен рівень має свою сферу відповідальності та компетенції, що дозволяє уникнути дублювання функцій та забезпечити злагоджену роботу всієї системи. Важливим аспектом є чітке розмежування повноважень між різними органами влади, що сприяє запобіганню зловживанням та забезпечує підзвітність службовців перед громадянами. Цей принцип розподілу влади також сприяє децентралізації управління та наближенню послуг до потреб населення.

Крім того, публічна служба базується на принципах нейтральності, професіоналізму та неупередженості, що гарантує об’єктивність та чесність у прийнятті рішень та виконанні службових обов’язків. Нейтральність означає відсутність політичної заангажованості службовців, професіоналізм – наявність необхідних знань та навичок, а неупередженість – рівне ставлення до всіх громадян.

Ще однією важливою характеристикою функціонування публічної служби є її адаптивність до змінних умов та викликів сучасного світу. Державні службовці повинні постійно оновлювати свої знання та навички, впроваджувати інноваційні технології та методи управління, щоб відповідати вимогам часу та ефективно вирішувати нові проблеми.

1.2.Принципи та моделі управління публічною службою

Ефективне управління публічною службою ґрунтується на системі принципів та управлінських моделей, які формують організаційні засади діяльності державних службовців та забезпечують якісне надання публічних послуг. У сучасних умовах реформування державного управління особливого значення набуває поєднання традиційних адміністративних підходів з інноваційними моделями менеджменту, орієнтованими на результат,

прозорість та потреби громадян. Кожна країна використовує власні принципи управління державною службою.

Публічна служба Федеративної Республіки Німеччини є найбільш впливовою серед європейських країн із федеративним типом державно-адміністративного управління. У Німеччині професійна державна служба з'явилася однією з перших у Європі. Вона будувалася на основі принципів відданості службі, законності, єдності, професіоналізму. Слід зазначити, що у Німеччині на сьогоднішній день немає поняття «державна служба».

Після Першої світової війни з'явився термін «публічна служба», який міцно увійшов у теорію та практику соціального життя У функціональному плані публічна служба означає діяльність із виконання загальнодержавних завдань управління. В інституційному плані під нею розуміють певне коло осіб, яких виконання публічних справ складає професійну діяльність [37].

Традиційні принципи німецької Громадської служби було відновлено з прийняттям 23 травня 1949 р. Конституції. Можна говорити, що Основний Закон Федеративної Республіки Німеччини заклав основи сучасної публічної служби в країні, оскільки положення, що стосуються цього інституту, є практично у всіх розділах Конституції. Частина 2 статті 33 цього Закону встановлює рівний доступ громадян до всіх державних органів. У ній написано, що «кожен німець має рівний доступ до будь-якої державної посади відповідно до своїх здібностей та професійної кваліфікації».

У частині 3 статті 33 Основного Закону Німеччини встановлено принцип рівності на державній службі, а також те, що ніхто не може бути обмежений у своїх правах через свою релігію чи світогляд. У галузях, де в управлінських структурах недостатня кількість жінок, за умови рівної професійної підготовки на заміщення певної посади державних службовців, перевага надається жінкам [43].

Також у Основному Законі Німеччини виписані основні засади Громадської служби. До основних з до них можна віднести: принцип рівного доступу громадян до кожної державної посади відповідно з його

кваліфікацією, професійною підготовкою, здібностями та діловими якостями; принцип вірності державі та принцип політичного нейтралітету чиновників; захист державою правового стану чиновників у разі нанесення їм шкоди; соціальне забезпечення за рахунок держави та виплата грошового забезпечення, яке відповідає займаної посади; свобода думки та свобода створення суспільних об'єднань [43].

Наступною країною, досвід якої заслуговує на увагу, є Польща. Розвиток системи публічної служби у Польщі тісно пов'язані з проведенням адміністративної реформи, яка мала два джерела «натхнення»: європейський досвід та практику, а також власні традиції. Принципи, які закладені у проведення адміністративної реформи, що базувалися на традиціях європейської цивілізації. Серед таких принципів були прозорість, відкритість та підзвітність, що означало ліквідацію зайвих адміністративно-бюрократичних структур, радикальне реформування системи публічних фінансів, делегування нових, більше широких повноважень для демократично обраної місцевої влади [41].

Важливу роль функціонуванні громадської служби грає рівень її відкритості та прозорості. Забезпечення принципів прозорості та відкритості функціонування державних органів влади у Польщі базується на положеннях Закону «Про доступом до публічної інформації» [41]. Не останню роль у становленні публічної адміністрації Польщі грає Кодекс етики державної служби, який затвердив своїм Указом 11 жовтня 2002 року Прем'єр Ради Міністрів Єжек Міллер. Кодекс став результатом напрацювань дворічної роботи спеціальної комісії, наслідком наукового підходу до завдань етики, а також обліку урядової практики. Кодекс відображає основні норми та правила, якими повинен керуватиметься член корпусу цивільної служби. Неупередженість, політична відданість, моральність, сумлінність, творчість у виконанні поставлених завдань, компетентність, відповідальність, раціональність та лояльність сталі основними принципами, які були закладено у створення Кодексу етики державної служби Польщі [41].

Досвід Польщі показує важливість розвитку професійного потенціалу в галузі публічного управління шляхом встановлення принципів та процедур підвищення кваліфікації службовців. Також польські принципи етичної поведінки дозволяють нам запропонувати доповнити Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування України такими положеннями: моральність, сумлінність, творчість у виконанні поставлених завдань, раціональність та лояльність.

Отже, до основних принципів управління публічною службою належать законність, професіоналізм, політична нейтральність, відкритість і прозорість, підзвітність та відповідальність.

Принцип законності передбачає обов'язкове дотримання норм чинного законодавства та недопущення свавільних управлінських рішень.

Професіоналізм вимагає постійного підвищення кваліфікації службовців, розвитку їхніх компетентностей та етичних стандартів поведінки.

Важливою основою сучасного управління є принцип орієнтації на громадянина, який полягає у визнанні пріоритетності прав і інтересів громадян у діяльності органів публічної влади.

Принцип ефективності та результативності спрямований на досягнення конкретних соціально значущих результатів при оптимальному використанні ресурсів.

Принцип доброчесності й запобігання корупції передбачає створення дієвих механізмів контролю, запровадження етичних кодексів та систем внутрішнього аудиту.

В історико-географічному аспекті прийнято розрізняти три типи моделей публічної служби: східну, континентальну (європейську) та англо-американську. Згідно іншому підходу виділяють чотири моделі:

1) раціональну централізовану закриту модель, реалізовану в унітарній державі (французька модель);

2) раціональну, відносно децентралізовану закриту модель, реалізовану у федеративній державі (німецька модель);

3) відносно децентралізовану відкриту модель, реалізовану в унітарній державі (Великобританія);

4) децентралізовану відкриту модель, реалізовану у федеративній державі (США) [8, с.69].

Тут є слушною думка Л.Л. Прокопенко та І.А. Шабатіної, що практично жодна з європейських країн сьогодні не має тієї чи іншої моделі публічної служби в чистому вигляді. У кожній із основних моделей присутні елементи іншої. Так, у Франції існують категорії посад державних службовців центральних органів влади та органів місцевого самоврядування, які наймаються за принципами посадової публічної служби – за контрактом, або за угодою (члени кабінету міністрів, директор кабінету міністрів, генеральний директор у мерії тощо).

У Нідерландах та Швеції окремі категорії службовців, як працівники дипломатичного корпусу, та поліція наймаються за принципами кадрової служби. Але існування певної категорії посад, які не відповідають загальноприйнятим нормам, не є підставою для класифікації тієї чи іншої публічної служби як змішаної, оскільки існування цих посад є законодавчо оформленим винятком з правил, а не нормою [8, с.72].

З цього приводу В.М. Дрешпак доходить висновку про те, що безперервні трансформації української моделі публічної служби можуть бути зумовлені високою, проте неоднаковою на різних рівнях і в різних сферах публічного управління, динамікою змін у зовнішньому та внутрішньому соціокультурних середовищах системи публічної служби, які, з одного боку, не відповідають реальному стану системи публічної служби, з іншого – «не встигають» адаптуватися до характеру та змісту пропонованих змін, механізмів і темпів їх утілення [8].

Моделі управління публічною службою історично еволюціонували від класичної бюрократичної моделі до сучасних гнучких управлінських підходів. Класична бюрократична модель, сформульована М. Вебером, базується на ієрархічності, чіткому розподілі повноважень, формалізованих процедурах та

стабільності державної служби. Її перевагою є передбачуваність і правова визначеність, проте недоліками – надмірна зарегульованість та низька адаптивність до змін.

У другій половині XX століття поширення набула модель нового державного менеджменту (New Public Management), яка орієнтується на використання інструментів приватного сектору в публічному управлінні. В її основі лежать принципи децентралізації, конкуренції, контрактних відносин, управління за результатами та орієнтація на ефективність витрат. Ця модель сприяла підвищенню продуктивності органів влади, однак водночас викликала критику через ризики комерціалізації публічних послуг та послаблення соціальної відповідальності держави [39].

Сучасним етапом розвитку є модель належного врядування (Good Governance), яка поєднує ефективність управління з демократичними цінностями. Вона передбачає участь громадян у процесах прийняття рішень, прозорість діяльності органів влади, партнерство з громадянським суспільством та бізнесом, а також орієнтацію на сталий розвиток. Значну увагу в цій моделі приділяють цифровізації державних послуг та впровадженню електронного урядування.

Останніми роками формується модель мережевого та колаборативного управління, яка ґрунтується на взаємодії державних органів, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій і приватного сектору. Така модель дозволяє більш гнучко реагувати на суспільні виклики, проте потребує високого рівня координації та довіри між учасниками процесу.

Отже, принципи та моделі управління публічною службою постійно розвиваються, адаптуючись до змін у суспільстві та потреб держави. Поєднання правових, організаційних та управлінських інструментів у межах сучасних моделей дозволяє забезпечити ефективність, відкритість та орієнтацію на громадянина як ключові характеристики модернізованої публічної служби.

1.3.Сучасні тенденції модернізації публічної служби

Що стосується модернізації, то на основі аналізу різних дефініцій «модернізація» багатьох науковців, дає нам підстави стверджувати, що це вдосконалення, поліпшення, перетворення або оновлення окремих елементів соціально-економічної, політико-правової або іншої системи яке відбувається після реформування.

Щодо трактування поняття трансформації. У науковій літературі є чимало трактувань в тому числі за різними підходами. На нашу думку, трансформація це всезагальна форма розвитку економічних систем, пов’язаних з їх еволюційними та революційними перетвореннями, постійними переходами від стійкого до нестійкого стану і навпаки В основі нашого дослідження лежить саме модернізація публічної служби, тобто оновлення, осучаснення окремих її складових. Сучасні процеси модернізації публічної служби зумовлені глобалізацією, цифровою трансформацією, зростанням вимог громадян до якості публічних послуг та необхідністю підвищення ефективності діяльності органів державної влади. Модернізація розглядається як комплексний процес оновлення інституційних, організаційних і кадрових механізмів, спрямований на формування гнучкої, прозорої та орієнтованої на потреби суспільства системи публічного управління.

Однією з ключових тенденцій є цифровізація публічної служби. Впровадження електронного урядування, систем електронного документообігу, відкритих даних та цифрових платформ сприяє спрощенню адміністративних процедур, зменшенню бюрократії та підвищенню прозорості діяльності органів влади. Використання інформаційно-комунікаційних технологій забезпечує більш швидку взаємодію між державою і громадянами, а також підвищує доступність публічних послуг.

Дослідники як актуальні напрями моніторингу в галузі кадрової політики в державних органах, які будуть затребувані найближчими роками,

виділяли такі: мотивація професійного розвитку державних службовців та оцінка його компонентів; оцінка кадрового потенціалу державних органів та проблем його розвитку; оцінка ефективності державної кадрової політики у системі державної цивільної служби; оцінка ефективності заходів, методів, технологій реалізації кадрової політики та управління персоналом у державних органах; оцінка ефективності державних програм в галузі кадрової політики: резерв управлінських кадрів, ротація та ін; оцінка стану проблем негативних проявів на державній цивільній службі: бюрократизм, хабарництво, корупція та ін. та ефективності заходів щодо протидії їм [12].

Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції включають в себе ряд ключових аспектів, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади, а саме [23]:

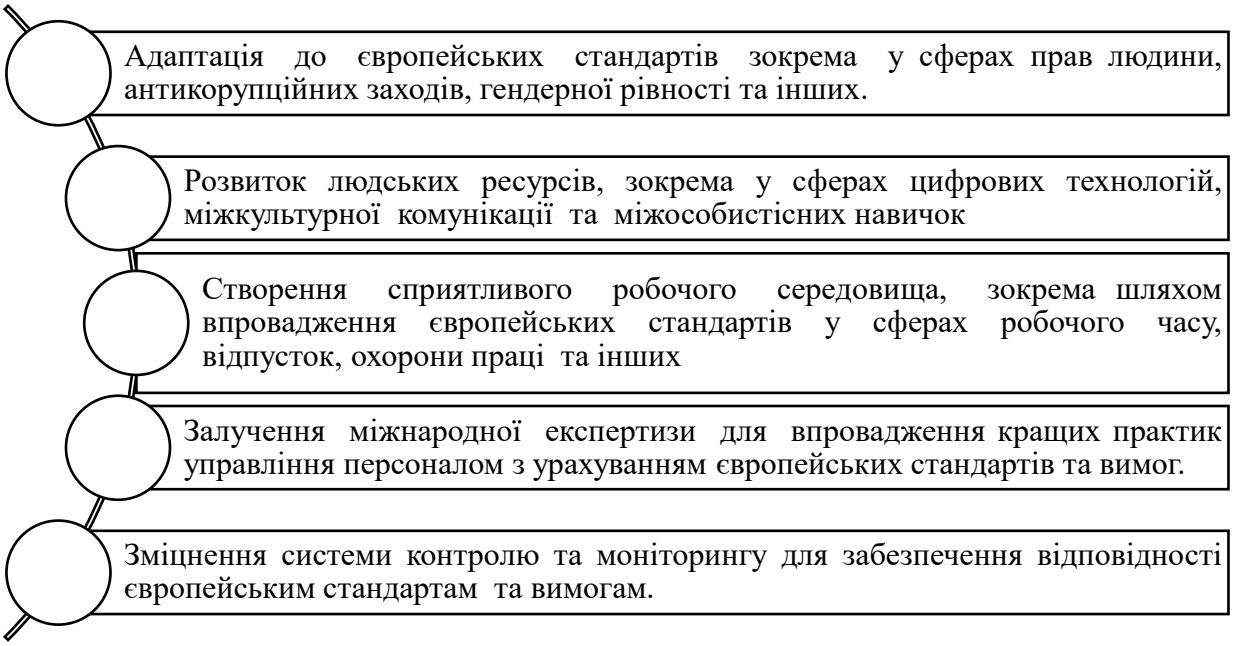


Рис.1.1. Сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції

Джерело: складено автором на основі [23]

Ці аспекти відображають сучасні тенденції управління персоналом в умовах європейської інтеграції, які впливають на розвиток системи управління персоналом в органах публічної влади. інструменти для впровадження сучасних технологій управління персоналом і найбільш час-то використовуються в

бізнесі: «управління талантами і лідерством; управління знаннями (менторство, корпоративний університет, наставництво (коучинг), кар'єрний портал, віртуальна школа, соціальна карта співробітника); методи добору персоналу: аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг); реінжиніринг; бенчмаркінг; методика LAB-profile, Executive Search – метод добору кращого фахівця на ринку праці; методика оцінювання лояльності персоналу Mystery Shoppers («Таємні покупці»); безконтактний аналіз психоемоційного стану – система Vibralmage; метод використання гнучкого графіка роботи персоналу» [18].

Один з найбільш бурхливих напрямків у вдосконаленні технологій управління персоналом в органах влади пов'язаний з використанням інформаційних систем. Автоматизовані інформаційні технології управління персоналом - це сукупність методів та програмно-технічних коштів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує збирання, обробку, зберігання та транспортування інформації з кадрів з метою зниження трудомісткості процесів використання інформаційного ресурсу, а також підвищення їх ефективності, надійності та оперативності [9].

Автоматизовані інформаційні технології на етапі їх розвитку дозволяють вирішувати досить широкий комплекс завдань у кадровому менеджменті, зокрема:

- управління організаційною структурою та штатним розкладом (ведення повної централізованої структури організації з урахуванням усіх можливих рівнів);

- розрахунок заробітної плати; кадровий облік (ведення особових справ співробітників, облік руху персоналу, підготовка на основі даних системи необхідних паперових документів);

- облік робочого часу (ведення графіків співробітників, централізоване та автоматичне формування табелів);

- планування витрат за персонал; планування кар'єри та відстеження просування персоналу за структурою;

- робота з кадровим резервом; підбір персоналу на вакансії; навчання персоналу; системи атестацій.

З урахуванням зазначеного, діджиталізація управління людськими ресурсами державної служби України для трансформації процесу управління персоналом може передбачати: автоматизацію HR процесів, застосування інтегрованих мобільних додатків, HR-аналітики та Big Data, VR-технологій та штучного інтелекту тощо.

Важливою тенденцією є орієнтація на результативність та ефективність. У сучасних системах управління поширюється підхід, заснований на управлінні за результатами (results-based management), який передбачає чітке визначення цілей, показників ефективності та регулярний моніторинг досягнутих результатів. Це сприяє підвищенню відповідальності державних службовців та раціональному використанню бюджетних ресурсів.

Ще однією тенденцією є посилення прозорості та підзвітності. Розширення доступу до публічної інформації, розвиток механізмів громадського контролю, запровадження електронних декларацій та антикорупційних інструментів спрямовані на зниження корупційних ризиків і зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Значну увагу приділяють розвитку людського капіталу у системі публічної служби. Сучасна модернізація передбачає впровадження компетентнісного підходу до відбору та оцінювання державних службовців, розвиток системи безперервного навчання, професійної етики та лідерських навичок. Формується культура організаційного навчання та управління знаннями. Помітною тенденцією є децентралізація та субсидіарність, які передбачають передачу частини повноважень і ресурсів на регіональний та місцевий рівні. Це дозволяє наблизити публічні послуги до громадян та враховувати місцеві особливості при ухваленні управлінських рішень.

Окремої уваги заслуговує запровадження принципів належного врядування та сервісної держави. Держава дедалі більше розглядається як надавач послуг, а громадянин – як клієнт і партнер. Розвиваються механізми

участі громадян у процесах формування політики, зокрема через публічні консультації, електронні петиції та партисипативне бюджетування.

Таким чином, сучасні тенденції модернізації публічної служби спрямовані на формування ефективної, відкритої та інноваційної системи управління, яка здатна оперативно реагувати на виклики та забезпечувати високу якість публічних послуг.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка стану управління публічною службою в Україні

В Україні активно тривають процеси реформування системи публічного управління (СПУ), спрямовані на побудову прозорої, ефективної, підзвітної, сервісно-орієнтованої системи, досягнення цілей підвищення результативності державної служби, створення стабільної системи оплати праці державних службовців, цифровізації державних послуг, впровадження технологій управління персоналом на державній службі та етичних принципів ведення відповідної діяльності, посилення інституційної спроможності органів виконавчої влади на всіх рівнях[1].

Слід зазначити, що за роки незалежності в Україні в основному сформовано інститут публічної служби, в якому станом на перше січня 2016 р. працювало 351835 публічних службовців, у тому числі 268379 державних службовців; 83405 посадових осіб місцевого самоврядування. На початок 2025 року – державних службовців 156792 працює і 30,5 тис. вакансій, а посадових осіб місцевого самоврядування понад 120 тисяч. Це є найбільшим здобутком у розвитку державного управління та місцевого самоврядування за період, що минув. Такий інститут у своїх основних структурах і функціональних показниках загалом відповідає уявленню про те, яким він повинен бути у демократичній державі [4].

Однак, якщо загальна конструкція системи публічної служби в Україні може нас задовольнити, то процеси всередині, якість, результативність та ефективність роботи, рівень її прозорості задовольняти не може. Сама необхідність модернізації публічної служби спричинена недостатньою здатністю державної служби ефективно виконувати зобов’язання органів державної влади та органів місцевого самоврядування перед суспільством, громадянами України, що визначено Конституцією України.

Новелою ЗУ «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» вважають систему управління державною службою і службою в органах місцевого самоврядування. Згідно ЗУ «Про державну службу» повноваження керівників, державної служби здійснюють: − у Секретаріаті КМУ – Державний секретар КМУ − у Міністерстві –

Державний секретар міністерства − у кожному ЦОВВ – керівник відповідного органу − в місцевих державних організаціях – керівник апарату, в структурних підрозділах з правом юридичної особи – керівник. А в органах місцевого самоврядування згідно нового закону передбачено двоє керівників служби в органі місцевого самоврядування [39].

В сільських, селищних, міських, районних, обласних радах керівником служби в органі місцевого самоврядування є Голова стосовно службовців місцевого самоврядування категорії І (керуючий справами виконавчого комітету сільської, селищної, міської ради, керуючий справами апарату районної, обласної ради, керівників відділів, управлінь із статусом юридичної особи та їх заступники). Щодо службовців категорій ІІ і ІІІ керівниками служби є відповідно керуючий справами виконавчого комітету або керуючий справами виконавчого апарату.

Варто окреслити основні новітні тенденції, притаманні сфері публічної служби в Україні, що сформувались з початку повномасштабного вторгнення. Ця тематика цікавить широке коло вітчизняних дослідників, узагальнивши новітні напрацювання яких, вбачається доцільним розділити їх на три категорії: мілітаризація публічної служби та економіки; зростання і посилення соціальної складової держави; суттєві акценти на таких співпраці з такими суб’єктами як громадські організації, волонтерські рухи, міжнародні організації, представники громадського сектору в Україні та закордоном.

1. «Мілітаризація» (в контексті одного з підходів) в системі публічної влади це тенденція до запровадження військової культури та законів і дисципліни, в тому числі й на цивільні сфери функціональної діяльності держави, економіку, діяльність профільних державних органів у секторі економічної безпеки, політики та соціуму загалом, що безпосередньо спрямовані на забезпечення національної безпеки та зростання оборонно-військового потенціалу держави [4].

Безпосередня мілітаризація – безпрецедентне збільшення чисельності військовослужбовців-державних службовців та розмивання повноважень

органів державного управління (військові адміністрації). Так, обласні військові адміністрації мають особливий адміністративно-правовий статус, адже, окрім особливостей утворення та припинення діяльності, вони наділені додатковими повноваженнями щодо запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму та отримують подвійне підпорядкування залежно від повноважень, що вони виконують, крім ого мають підпорядкування в тому числі і Генеральному штабу Збройних сил України [6, с. 302].

2. Умови воєнного стану значно розширили та поглибили соціальні виклики для системи публічного управління, так, окрім притаманним раніше рівню безробіття, якості медицини, погіршення соціального становища соціально незахищених верств населення додались такі глобальні виклики як: вимушене переміщення мільйонів людей, необхідність організації евакуації, втрата житла, майна, робочих місць і засобів до існування, пошкодження виробничих потужностей, закладів освіти та медичних закладів, соціальний захист і адаптація ветеранів, а також погіршення стану фізичного та психічного здоров'я [2].

Отже, кількість спеціалістів, задіяних у соціальній сфері стрімко зростає, змінюються вимоги до їх компетентності, з'являються нові функції, розширюються відділи та змінюються інституційні структури органів публічної влади – все це свідчить про соціальну переорієнтацію. Одним з факторів, що впиває на якість роботи у сфері соціальних послуг є цифровізація системи публічної влади.

3. Беззаперечно, ресурси держави не безмежні та зараз, в більшості, спрямовані на подолання збройної агресії рф. Цей виклик перетворюється на потужну можливість небайдужих представників громадянського суспільства, які проводять збори для придбання всього необхідного військовим, організовують навчання та надають психологічну підтримку серед цивільного населення, забезпечують гуманітарними потребами, запроваджують екологічні ініціативи, щоб мінімізувати наслідки воєнних дій та роблять

багато іншого. Значна підтримка і міжнародних фондів, волонтерських організацій, представництв інших держав, які, співпрацюючи з органами публічної влади та представниками громадянського суспільства надають багатовекторну підтримку Україні.

Для якісної і системної колаборації з «третім» сектором, представникам публічної влади теж потрібна переорієнтація на відносно нових суб'єктів співпраці, надбання і розповсюдження кращих практик у цій сфері. Ця сфера, окрім розширення навичок та компетенцій, розвитку нормативної бази, потребує значної уваги у контексті протидії корупції, адже відомі випадки зловживань на різних рівнях публічної влади, що негативно впливає на імідж системи та оцінку її діяльності з боку громадян. Окрім структурно-функціональних змін, змінюються і вимоги до оцінки спеціалістів у сфері публічного управління. Адже оцінка ефективності кожного спеціаліста є структурним елементом загальної картини діяльності системи публічного управління.

Варто відмітити, що тенденція до унормування завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності на державній службі зберігається, наприклад, перелічені показники значно набули конкретики з прийняттям наказів Національного агентства з питань державної служби № 181-23 від 10.11.2023 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", та їх перегляду» та № 186-23 від 17.11.2023 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", моніторингу їх виконання та перегляду».

Серед ключових факторів, які в сучасних умовах сприяють підвищенню ефективності роботи спеціалістів системи публічного управління варто

виокремити: впровадження, за необхідності, організації віддаленої роботи; спрощення процедури прийому на роботу нових спеціалістів; залучення на посади спеціалістів-військових у військово-цивільних адміністраціях; організація навчання та підвищення кваліфікації з акцентом на роботі в реаліях війни [4].

Законом України від 12 травня 2022 року № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» визначено, що в період дії воєнного стану особи призначаються на посади без конкурсу. Однак цей закон розроблено й ухвалено в умовах перших тижнів повномасштабного вторгнення РФ, а саме після авіаударів по адміністративних будівлях окремих обласних державних адміністрацій, бомбардувань інших державних органів, щоб не піддавати ризику життя та здоров'я як кандидатів, так і членів конкурсних комісій. Станом на сьогодні суспільний запит на проведення конкурсів значний через зміну низки факторів, наприклад повернення до України її громадян, що вимушено покинули домівки на початку повномасштабного вторгнення; працевлаштування студентів останніх курсів бакалаврату й магістратури закладів вищої освіти та інших громадян, які мають вищу освіту та відповідають решті встановлених вимог (досвід, знання мови, тощо) [2].

Призначення осіб на посади без конкурсу в період військової агресії проти України, потрібно дозволити здійснювати лише в районах проведення воєнних (бойових) дій тощо; Водночас процес залучення на публічну службу має бути не лише юридично досконалим, а і швидким, щоб забезпечити заповнення вакантних посад в умовах дефіциту кадрів. НАДС має шукати нові шляхи для розв'язання проблем кадрового голоду. Наприклад, на державному рівні потрібні потужні HR-фахівці, нові методи пошуку кадрів, рекрутинг фахівців з аналітичних центрів, бізнес-асоціацій, органів місцевого самоврядування тощо.

Не зважаючи на спроби проведення реформ в системі публічного управління України існували проблеми та труднощі у формуванні політики, в управлінні державною службою, підзвітності виконавчої влади. В табл. 2.1 представлено ключові результати оцінок SIGMA, які вказують на ці проблеми (оцінки 2018 року).

Таблиця 2.1.

Ключові результати оцінок складових публічного управління в Україні (2018 рік)

Чинники	Найнижчі оцінки (-)	Найвищі оцінки (+)
Формування політики	Розробка державної політики на основі доказів (1 із 5 балів)	Наявність критично важливих функцій у інституцій центрального уряду (4 із 5 балів)
	Урядова спроможність гармонізації українського законодавства із правом ЄС (1 із 5 балів)	Якість державного звітування та моніторингу (3 із 4 балів)
	Якість планування політики (1 із 5 балів)	Виконання функцій у сфері євроінтеграції інституціями центрального уряду (3 із 5 балів)
Державна служба	Конкурентоспроможність та справедливість системи оплати праці державних службовців (1 із 5 балів)	Відбір, призначення на посади, процедури звільнення державних службовців категорії А з врахуванням досягнень та особистих якостей (4 із 5 балів)
	Доброчесність державних службовців (2 із 5 балів)	Навчання, професійний розвиток державних службовців (3 із 5 балів)
	Адекватність законодавства, політики, інституційної організації системи для професійного управління людськими ресурсами (2 із 5 балів)	
Підзвітність	Ефективність режиму державної відповідальності (2 із 5 балів)	Організація та підзвітність ЦОВВ (3 із 5 балів)
	Ефективність державного нагляду за органами влади незалежними органами нагляду (2 із 5 балів)	Доступність для зацікавлених сторін публічної інформації (3 із 5 балів)
Послуги	Ефективність, справедливість адміністративних процедур (0 із 5 балів)	Доступність адміністративних послуг (2 із 3 балів)
	Чинники сприяння наданню адміністративних послуг (1 із 5 балів)	Орієнтованість на громадян у наданні послуг (3 із 5 балів)

Джерело: [39]

Зважаючи на низьку якість розробку державної політики, низьку урядову спроможність у впровадженні законодавчих змін згідно права ЄС, низьку якість планування політики, проблеми державної служби, підзвітності, надання адміністративних послуг в Україні існувала необхідність розробки та реалізації концепції реформування системи публічного управління.

У 2021 році сформовані чіткі концептуальні засади змін та реформування системи публічного управління за складовими, напрямками змін, включаючи [39]:

− державну службу: реформування функцій управління персоналом, системи оплати праці та мотивації (встановлення чітких критеріїв виплат для скорочення варіативної складової заробітної плати), запровадження Єдиної електронної системи управління персоналом на державній службі для оперативності якості управлінських рішень, деполітизація, професіоналізація державної служби шляхом перегляду процедур відбору персоналу, удосконалення процедур, інструментів оцінки результативності персоналу, їх узгодження зі стратегічними цілями організацій, впровадження класифікації посад на державній службі;

− державні послуги: оцифрування даних, цифровізація, реінжиніринг державних послуг, їх інтеграція до центрів надання адміністративних послуг, надання громадянам доступу до даних для аналізу та подальшого прийняття рішень щодо вирішення наявних питань;

− ефективне врядування: стратегічне планування, підвищення інституційної спроможності державного апарату у стратегічному плануванні, визначення сфер державної політики, оновлення завдань виконавчої влади, опис бізнес-процесів управління, їх реінжинірг в цілях оптимізації, забезпечення доступності відкритих даних, реорганізація відомств, налагодження взаємозв’язків різних комітетів та відомств.

Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки від 21 липня 2021 року № 831-р концепцію належного врядування визначено основою для забезпечення ефективності діяльності уряду,

передбачено створення ефективної, результативної, професійної, підзвітної системи центральних органів виконавчої влади, скорочення адміністративного навантаження на підприємців, покращення якості надання адміністративних послуг. Проведення реформ відбувається на основі Європейських стандартів належного адміністрування (Програма підтримки вдосконалення врядування та менеджменту) [37].

У 2022 році виконано 25 із 28 запланованих заходів (89 %), досягнуто 16 із 27 цільових показників (59 %) за планом заходів реалізації Стратегії реформування державного управління на 2022 рік, не зважаючи на початок вторгнення. Тож вдалося значно покращити якість надання послуг (рівень задоволення громадян послугами оцінено у 73 % у 2022 році, кількість послуг склала 130 одиниць), покращити професійність публічної служби та управління персоналом, впровадити окремі заходи для реалізації ефективного врядування. У 2022 році у 25 % державних органів було впроваджено інформаційні системи управління людськими ресурсами, 55 % державних службовців підвищили кваліфікацію [4].

Згідно звіту про хід виконання Плану заходів з впровадження Стратегії реформування системи управління державними фінансами за 9 місяців 2023 року заходи спрямовані на зміни, покращення податкової системи (підвищення ефективності податкового адміністрування, якості обслуговування платників податків, підвищення інституційної спроможності Державної податкової служби України, розширення бази оподаткування), митної системи (посилення її інституційної здатності, покращення системи митного контролю), управління фіскальними ризиками (проведення їх комплексної оцінки, забезпечення ефективного моніторингу для мінімізації, підвищення інституційної спроможності Міністерства фінансів України та інших органів влади, впровадження управління фіскальними ризиками місцевих бюджетів), управління боргом та інші складові публічного менеджменту [39].

У 2020 році розпочато процес створення інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах за рахунок грантових коштів ЄС для автоматизованої системи збирання, оброблення, зберігання, захисту інформації про персонал. Станом на 1 січня 2025 року в системі зареєстровано 912 організацій, 42,9 тис. працівників виконавчої гілки влади [4].

У 2024 році з прийняттям бюджету запущено один з компонентів реформи державного управління – введено систему оплати праці на основі класифікації посад за винятком кількох відомств, результати якої можуть використовуватися для подальшого їх професійного зростання та навчання. Згідно розробленої моделі класифікації виділено сім'ю посад, рівень посад за категоріями А, Б, В, юрисдикцію та тип державного органу, до якого відноситься фахівець.

За результатами опитування НАДС серед 22 тис. службовців виявлено такі проблемні місця стану впровадження системи оплати праці за перше півріччя 2024 року: недостатня поінформованість державних службовців щодо процедури, методології, інших особливостей проведення класифікації посад; не розуміння службовцями підстав та механізмів визначення їх посадового окладу (78 % службовців категорії Б та 60 % державних службовців категорії В ознайомлені з результатами класифікації своїх посад); наявні порушення підходів до організації процесу класифікації посад [4].

Існує значний прогрес у виконанні планів діяльності Національного агентства України з питань державної служби: за 2024 рік виконано 100 % із 73 запланованих заходів, які передбачали досягнення цілей забезпечення формування державної політики у сфері державної служби, служби місцевого самоврядування, консультативно-методологічного супроводу, інформаційної підтримки, аналітичної діяльності, оцінювання державних службовців, підвищення ефективності роботи НАДС, підвищення рівня компетентності державних службовців (запровадження дієвої системи визначення потреб у навчанні, забезпечення прозорості, безперервності, плановості, обов'язковості

професійного навчання, професійного розвитку працівників, адаптації державної служби до стандартів ЄС) [37].

Загалом, Україна перебуває на етапі переходу до нового публічного управління, що повністю відповідає принципам ЄС: підзвітного, прозорого, ефективного та результативного менеджменту для надання якісних публічних послуг та стабільного соціально-економічного розвитку. Дослідження концептуальних засад змін та реформ системи публічного управління протягом 2018–2025 років демонструє суттєві зрушення та оновлення в управлінській діяльності.

Стан управління публічною службою в Україні характеризується поєднанням позитивних трансформаційних змін і наявністю системних проблем, що стримують досягнення високого рівня ефективності державного управління. Упродовж останніх років відбувається поступове вдосконалення нормативно-правового регулювання, інституційної структури та управлінських практик, що свідчить про рух у напрямі європейських стандартів публічного адміністрування.

Важливим досягненням є розвиток інституційної спроможності органів державної влади**.** Було впроваджено конкурсні процедури добору державних службовців, елементи компетентнісного підходу та систему оцінювання результатів службової діяльності. Це сприяло підвищенню професійного рівня кадрів і частковому зменшенню політичного впливу на кадрові рішення. Разом з тим, у практиці зберігаються випадки формального підходу до оцінювання персоналу та обмежена прозорість окремих кадрових процедур.

Певного прогресу досягнуто у сфері цифровізації управління**.** Запровадження електронного документообігу, розвиток порталів електронних послуг та використання відкритих даних покращили доступ громадян до інформації та послуг. Водночас рівень цифрової інтеграції між різними органами влади залишається недостатнім, що ускладнює обмін даними та знижує загальну ефективність управлінських процесів.

Оцінка рівня прозорості та підзвітності свідчить про поступове розширення механізмів громадського контролю. Функціонують інструменти доступу до публічної інформації, електронні петиції, громадські консультації. Проте їхній вплив на прийняття управлінських рішень часто залишається обмеженим, а участь громадян у формуванні державної політики має переважно консультативний характер.

Суттєвою проблемою залишається ефективність управлінських процесів. Рівень координації між центральними та місцевими органами влади не завжди відповідає потребам реалізації державної політики. В умовах децентралізації спостерігається нерівномірність адміністративної спроможності територіальних громад, що впливає на якість надання публічних послуг у різних регіонах.

Загальний стан управління публічною службою також характеризується викликами у сфері мотивації та соціального захисту державних службовців**.** Недостатній рівень матеріального стимулювання, високе навантаження та ризики професійного вигорання знижують привабливість державної служби як професійної кар'єри, особливо для молодих фахівців.

Таким чином, оцінка стану управління публічною службою в Україні свідчить про наявність позитивної динаміки у напрямі модернізації, однак одночасно вказує на необхідність подальшого системного вдосконалення управлінських механізмів, цифрових інструментів, кадрової політики та інституційної координації.

Повоєнне відновлення та відбудова також потребуватимуть ефективного, результативного, якісного публічного менеджменту, який базуватиметься на найбільш новітніх підходах до керівної роботи управлінців. Це вказує на спрямування до побудови СПУ за принципами реформування публічного управління у країнах Європи: демократизації (відкритість, комунікабельність, інформованість), орієнтованості на клієнта (тобто громадянина –споживача державних послуг), орієнтованості на кінцеві

результати, рентабельності, простоти менеджменту для підвищення оперативності управлінських структур.

2.2. Чинники, що впливають на модернізацію управління публічною службою в Україні

Модернізація управління публічною службою в Україні формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають темпи, напрями та зміст реформ у сфері державного управління. Ці чинники мають комплексний характер і охоплюють політичні, правові, економічні, соціальні та технологічні аспекти розвитку держави.

Одним із ключових чинників є політична воля та стабільність державної політики. Ефективна модернізація потребує послідовності реформаторських рішень і підтримки з боку політичного керівництва. Часті зміни політичних пріоритетів, урядів та управлінських команд уповільнюють процеси оновлення публічної служби та ускладнюють реалізацію довгострокових стратегій.

Важливу роль відіграє нормативно-правова база, яка регулює діяльність публічної служби. Якість законодавства, його узгодженість із європейськими стандартами та стабільність правових норм безпосередньо впливають на можливості впровадження сучасних моделей управління. Наявність прогалин або суперечностей у правовому регулюванні обмежує ефективність реформ.

Суттєвим чинником є соціально-економічна ситуація в країні. Рівень економічного розвитку, стан державного бюджету, фінансова спроможність органів влади визначають можливості інвестування в цифровізацію, навчання персоналу та модернізацію управлінських процесів. Економічні кризи й воєнні умови суттєво звужують ресурсну базу реформ.

Значний вплив має рівень розвитку інформаційних технологій та цифрової інфраструктури. Доступність сучасних цифрових рішень, якість телекомунікаційних мереж та рівень цифрових компетентностей державних службовців визначають ефективність впровадження електронного урядування та інших інноваційних інструментів управління.

Окремим важливим чинником є кадровий потенціал публічної служби. Рівень професійної підготовки, мотивація, організаційна культура та готовність службовців до змін значною мірою визначають успіх модернізаційних процесів. Опір змінам, низька мотивація та професійне вигорання можуть суттєво уповільнювати реформи.

Суттєвий вплив на модернізацію має суспільний запит на якісне управління та громадський контроль. Активність громадянського суспільства, розвиток незалежних медіа та аналітичних центрів стимулюють державні інститути до підвищення прозорості, підзвітності та ефективності.

Вагомим зовнішнім чинником є євроінтеграційні процеси та міжнародні зобов'язання України. Участь у програмах Європейського Союзу, співпраця з міжнародними організаціями та імплементація європейських стандартів у сфері державного управління сприяють впровадженню сучасних практик і підходів до управління публічною службою.

Таким чином, чинники, що впливають на модернізацію управління публічною службою в Україні, формують складну систему взаємозалежних умов, які визначають як можливості, так і обмеження розвитку сучасної, ефективної та орієнтованої на громадянина публічної служби.

У табл. 2.2 систематизовано чинники впливу на продовження реформування системи публічного управління України, покращення якої планується на 2025–2027 роки. Євроінтеграційні процеси, які розпочалися з підписання Угоди про асоціацію у 2014 році, стали вихідним моментом у початку структурних реформ, фундаментальному оновленню державного апарату, державної служби, а з початком війни відповідні процеси лише посилилися.

В умовах військового вторгнення Україна потребувала зовнішнього фінансування, тому було розширено співпрацю з іноземними урядами, міжнародними фінансовими організаціями, які вимагали дотримання зобов'язань у проведенні структурних реформ публічного управління. Саме ці чинники були ключовими для вироблення концепцій змін, переходу від традиційного бюрократичного, ієрархічного адміністрування до нового публічного менеджменту, електронного врядування, належного врядування.

Таблиця 2.2

Ключові чинники, які впливають на продовження реформування системи публічного управління України

Чинники впливу	Характеристика
Геополітичні	Євроінтеграція потребує приведення національного законодавства згідно норм права ЄС за різними сферами управління Військове вторгнення потребує зміни зовнішньої політики, налагодження, розширення партнерства з іноземними урядами, міжнародними фінансовими організаціями, вимоги яких – структурні реформи за різними напрямками управління
Економічні	Економічне відновлення після різкого спаду ВВП у 2022 році на 29,1 % та підтримка економічної стійкості потребує високо кваліфікованих державних управлінців Потреба в посиленні інституційної спроможності ЦОВВ для повоєнної відбудови Потреба в підтримці фінансової стабільності, забезпеченні податково-бюджетної дисципліни, ефективному управлінні державним боргом
Соціальні	Зміна складу та вікової, статевої, професійної структури державних службовців Міграція висококваліфікованих кадрів та дефіцит трудових ресурсів, які б могли бути потенційно зайняті у державній службі Потреба різних верств населення у якісних, доступних адміністративних послугах
Технологічні	Впровадження цифрових технологій призводить до цифровізації публічного управління, включаючи надання е-послуг населенню та бізнесу, що потребує змін та використання нових інструментів управління

Джерело: складено автором на основі [39]

Потреба підтримки економічної стійкості після різкого падіння ВВП у 2022 році, дискусії щодо повоєнної відбудови, питання забезпечення

фінансової стабільності, податкової бюджетної дисципліни, ефективного управління державним боргом вимагають від виконавчої влади концентрації, об'єднання, координації зусилля та заходів для продовження реформ, посилення інституційної спроможності вирішувати завдання соціально-економічного розвитку.

Соціальні виклики в умовах воєнного стану посилили потреби інституційних перетворень, включаючи міграцію висококваліфікованих кадрів, яка призвела до дефіциту трудових ресурсів. З іншої сторони, суспільство потребувало якісних, доступних адміністративних послуг, надання яких можливо при підвищення рівня професійності державних службовців, підвищення рівня мотивації, забезпечення стабільності в оплаті праці.

2.3. Проблеми модернізації управління публічною службою в Україні

Процес модернізації управління публічною службою в Україні відбувається в умовах постійних соціально-економічних трансформацій, воєнних викликів, євроінтеграційних прагнень та реформування системи державного управління. Попри наявність нормативно-правових змін та стратегічних документів, модернізація публічної служби стикається з рядом системних проблем, які стримують підвищення ефективності управлінських процесів і якості надання публічних послуг.

Війна суттєво вплинула на функціонування інституту державної служби. Ось основні аспекти цього впливу:

1. Швидка адаптація та гнучкість. В умовах війни потреба оперативно реагувати на нові виклики сприяла прискореному впровадженню реформ у

державному секторі. Державні органи почали застосовувати більш гнучкі управлінські підходи, що дозволило швидше ухвалювати рішення.

2. Зміна пріоритетів. Основна увага зосередилася на безпеці та обороні, оскільки акцент було перенесено на забезпечення національної безпеки, що призвело до переорієнтації функцій державної служби. Адаптація до нових умов, реформи часто передбачали зміни у формуванні політики безпеки, соціальної підтримки та гуманітарної допомоги. Залучення нових спеціалістів. Війна викликала потребу в нових професіоналах, особливо в галузях безпеки, аналітики та управління кризами. Військовослужбовці та добровольці часто переходять на роботу в державні органи, що вимагає від них адаптації до нових умов праці.

3. Технологічні зміни. У умовах війни багато державних установ перейшли на електронні системи, що сприяє підвищенню ефективності та зручності обслуговування. Застосування сучасних технологій для забезпечення зв'язку та координації дій між різними органами стало важливим аспектом.

4. Соціальні зміни. Суспільство стало більш вимогливим до прозорості та підзвітності державних службовців у контексті використання ресурсів для підтримки військових і цивільних потреб. Зросла увага до гуманітарних ініціатив та соціальної підтримки осіб, які постраждали від війни.

5. Системні виклики сучасності. Війна може посилювати проблеми корупції та бюрократії, що вимагає впровадження нових механізмів контролю. Нестабільні часи призводять до політичної та економічної невизначеності в реалізації реформ, що потребує додаткових зусиль з боку держави.

Реформа державної служби в умовах війни стикається з серйозними труднощами. Призупинення та уповільнення реформ є наслідком зміни пріоритетів, втрати кадрів і соціальної напруги. Однак ці виклики також створюють можливості для нових підходів і адаптацій, які можуть стати основою для майбутніх реформ після закінчення війни. Систематичне планування та гнучкість у реагуванні на потреби суспільства стануть

вирішальними для відновлення ефективності державної служби в нових умовах

Однією з ключових проблем залишається надмірна бюрократизація управлінських процесів. Значна кількість регламентів, погоджувальних процедур та формальних вимог ускладнює оперативне прийняття рішень і знижує гнучкість органів влади. Це призводить до затягування адміністративних процедур, зростання витрат часу та ресурсів як для державних службовців, так і для громадян та бізнесу.

Суттєвою перешкодою модернізації є недостатній рівень професійної підготовки та розвитку кадрового потенціалу. Система підвищення кваліфікації державних службовців часто має формальний характер, не завжди відповідає сучасним вимогам управління, цифровізації та стратегічного планування. Водночас зберігається проблема відтоку кваліфікованих кадрів у приватний сектор через недостатній рівень оплати праці та обмежені можливості кар’єрного зростання.

Окремою проблемою залишається високий рівень корупційних ризиків у системі публічної служби. Попри впровадження електронного декларування, антикорупційних програм та інституцій, існують труднощі з ефективною реалізацією контрольних та наглядових функцій. Корупційні практики знижують довіру громадян до державних інституцій і гальмують впровадження інноваційних управлінських підходів.

На сьогодні існує ряд чимало проблем в оплаті праці публічних службовців, і проблема у відсутності єдиних підходів. На початку березня 2025 року Верховною Радою ухвалений Закон України «Про внесення змін деяких законів України щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі кваліфікації посад і новоприйнятий але не введений в дію ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» норми яких спрямовані на впорядкування системи оплати праці, зробити її більш прозорою, справедливою, ефективною та унеможливити наднаймірні виплати. Можливо ці механізми стимулюватимуть професіоналів на публічній службі

та активізації вступу. Але ж не є зрозуміло, що для державних службовців в основу розрахунку посадового окладу прийнято прожитковий мінімум, а службовців органів місцевого самоврядування мінімальна заробітна плата.

На державній службі посадовий оклад не може бути меншим за 2,5 прожиткових мінімуми, а в органах місцевого самоврядування не менше як мінімальна заробітна плата на 1 січня відповідного року. До важливих проблем що потребують модернізації слід віднести питання деполітизації, притягнення до дисциплінарної і матеріальної відповідальності, звільнення з публічної служби тощо.

Крім цього серед найбільш значущих і важливих факторів залишається потреба в посиленні уваги з боку суб'єктів, здатних впливати на формування політики у сфері публічної служби. А це політики, суспільство, громадяни, профспілки, іноземні партнери.

Важливою проблемою є фрагментарність та непослідовність реформ. Часті зміни законодавства, управлінських структур і підходів до організації державної служби призводять до нестабільності інституційної пам'яті та ускладнюють довгострокове стратегічне планування. Відсутність єдиного комплексного бачення модернізації знижує результативність запроваджених змін.

Складнощі модернізації також пов'язані з недостатнім рівнем цифрової зрілості органів влади. Хоча в Україні активно розвиваються сервіси електронного урядування, не всі органи державної влади мають належну технічну інфраструктуру та кадрове забезпечення для ефективного використання цифрових інструментів. Проблеми кібербезпеки та захисту персональних даних залишаються актуальними.

Додатковим стримуючим чинником є низький рівень міжвідомчої координації та слабко розвинені механізми горизонтальної взаємодії між органами влади. Це ускладнює реалізацію комплексних політик, спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем, і знижує ефективність управлінських рішень.

Отже, проблеми модернізації управління публічною службою в Україні мають системний характер і потребують комплексного підходу, що поєднує удосконалення нормативно-правової бази, розвиток кадрового потенціалу, цифрову трансформацію та посилення інституційної спроможності органів публічної влади.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід управління в органах публічної служби та використання його в Україні

У багатьох країнах державний сектор є найбільшим працедавцем. Діяльність державних службовців як специфічна професійна діяльність характеризується високою відповідальністю та компетентністю, вимагає особливої підготовки та безперервного організаційно-наукового вдосконалення, оскільки саме від її залежить якість виконання державних функцій та надання державних послуг.

Мінливі соціально-економічні умови сучасного світу, розвиток інформаційних та комунікаційних технологій, поширення соціальних мереж та Інтернету ставлять перед органами державної влади, і, зокрема, перед інститутом державної цивільної служби, нові амбітні цілі та завдання, що значно відрізняються за своїми масштабами та складністю від попередніх. Це виражається і в нових підходах до кадрової політики органів державної влади, впровадження сучасних кадрових технологій, та розроблення більш досконалих методик оцінки якості професійної діяльності тощо. Цікаво розглянути досвід Ірландії [43].

У 2000 році міністерства та відомства Ірландії розпочали оснащення структурних підрозділів сучасними засобами інформаційних технологій. Одночасно проводились державні закупівлі програмних продуктів та апробація їх в автоматизованих інформаційних системах державних органів До кінця 2004 року в тринадцяти міністерствах Ірландії було впроваджено автоматизовані інформаційні системи управління кадровими ресурсами.

На другому етапі (червень – грудень 2005 року) проводилось тестування AIC HRMS, в результаті якого були встановлені "проблемні зони" в поєднанні автономних програмних продуктів та визначені шляхи та методи їх усунення. У 2006 році міністерства та відомства Уряду Ірландії розпочали наповнення єдиної бази даних за персональними даними цивільних службовців та формування облікової кадрової документації у єдиної AIC HRMS. Одночасно

проводилася розробка програмного продукту, здатного забезпечувати функціонування внутрішньої корпоративної мережі Уряду Ірландії.

Сформовані інформаційні ресурси були протестовані у протягом шести місяців (січень – червень 2007 року). В другій половині 2007 року єдина AIC управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби Ірландії було прийнято в експлуатацію [41].

Єдина автоматизована інформаційна система управління кадровими ресурсами (HRMS) державної служби Ірландії Забезпечує функціонування системи управління інформаційними ресурсами в AIC HRMS служба керування (Managed Services). За своєю суті - це адміністратор баз даних та мереж для всіх користувачів AIC HRMS із властивими йому основними функціями: центральне адміністрування; застосування пакетів оновлення програмних продуктів та оновлення інформаційних систем; налаштування розширення функціональних можливостей AIC; центральне архівування бази даних, а також резервне копіювання та підтримка можливості відновлення даних; розвиток програмного комплексу (функція єдиного замовника - придбання, встановлення та налаштування програм) та ін. Очевидно, що кадровий склад служби управління (Managed Services) AIC HRMS - це висококваліфіковані фахівці в галузі IT-технологій. Не менш важливою складовою AIC HRMS є система надання інформації (Shared Services), функціонування якої забезпечується Центром спільного надання інформаційних послуг (HR Shared Services Centre (HRSSC) [43].

З метою забезпечення безпеки інформація користувачам надається у табличній формі. Також застосовується система паролів та кодів для використання функціональних можливостей додатків (Розмежування доступу). Передбачено зворотний зв'язок із користувачами, а також оперативна допомога та технічна підтримка. Окремо слід зазначити, що на Центр спільного надання інформаційних послуг AIC HRMS покладається дуже важлива функція - централізоване подання звітності з усіх питань управління кадровими ресурсами державної служби Ірландії Це дозволяє

кадровим службам державних органів та установ більше уваги зосереджувати на практичній реалізації кадрових технологій та на безпосередню роботу з особовим складом. Як зазначалося раніше, відділ автоматизації державної служби є структурним підрозділом Міністерство фінансів Уряду Ірландії. Очевидно, що міністерство, володіючи завжди актуальною інформацією про якісне та кількісний склад кадрів державної служби, має можливість оперативно ухвалювати об'єктивні рішення. Таким чином, з 2007 року в Ірландії у системі управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби функціонують [41]:

1) єдина автоматизована інформаційна система для всіх міністерств та відомств (People Soft 8.8 HRMS), що об'єднує 39 департаментів (офісів) урядових установ;

2) централізована система управління інформаційними ресурсами (Managed Services); єдина система надання інформаційних послуг (Shared Services) - портал у мережі Інтернет (https://cs.hrms.gov.ie/psp/HRPRD/?cmd=login); 3) внутрішня корпоративна мережа Уряду Ірландії – "Government Network"; 4) єдиний центр захисту інформації.

Кожному державному службовцю після призначення на відповідну посаду присвоюється індивідуальний ідентифікаційний номер, який забезпечує безперешкодний доступ в AIC HRMS як користувача, а також виступає в якості пароля для доступу до відповідної інформації залежно від посадових обов'язків. Після реєстрації цивільного службовця в AIC його особистий кабінет активується та стає доступним як для інших державних службовців, так громадянам країни. Пошук необхідної інформації в AIC HRMS здійснюється через основне меню у двох формах: за найчастіше зустрічаються термінами (інформації) та за запитуваними термінами.

Основними функціональними підсистемами єдиної AIC управління кадровими ресурсами державної служби Ірландії є [8]:

1) організаційно-штатна структура державного органу;

2) кадровий облік персоналу та ведення кадрової документації (особиста справа);

3) навчання персоналу та оцінка ефективності професійної службової діяльності;

4) управління індивідуальною відвідуваністю персоналу.

Ведення єдиної бази даних щодо персональних даних цивільних службовців країни дозволяє в оперативному режимі отримувати об'єктивну інформацію про укомплектованість посад, а також формувати статистичні дані, що відображають різні тенденції та проблемні питання у кадрових процесах. Очевидно, що така інформація сприяє прийняття більш зважених та дієвих управлінських рішень у системі державної служби (чисельність держслужбовців становить близько 18% від населення країни).

Важливе значення у кадровій роботі має актуалізація інформації із заробітної плати державних службовців. Результати моніторингу розмірів грошового утримання у різних державних органах та заробітної плати у сфері бізнесу за ідентичними напрямками діяльності дозволяють вживати своєчасних заходів щодо запобігання відтоку висококваліфікованих кадрів із державної системи служби. Як зазначалося раніше, загальний посібник з питань реформування та розвитку системи державної служби Урядом Ірландії покладено на Міністерство фінансів. Відповідними відділами міністерства через AIC HRMS здійснюється не тільки оформлення та своєчасне забезпечення пенсійних виплат звільненим державним службовцям, а й проводяться контрольні звірки за індивідуальними податкових параметрів, а також за відомостями про доходи, про майно та зобов'язаннях майнового характеру державних службовців. Такі процедури є дієвим інструментом у сфері протидії корупції.

В цілому автоматизація розглянутих вище та багатьох інших процедур кадрової роботи дозволяє співробітникам кадрових служб у повсякденному професійної діяльності більше уваги приділяти основним кадровим технологіям, спрямованим на професійне та кар'єрне зростання державних

службовців. Важлива роль в AIC HRMS відведено Центру спільного надання інформаційних послуг (HR Shared Services Centre (HRSSC).

За своєю суттю такий інформаційний центр виступає як централізована підтримка для всіх кадрових служб міністерств та державних установ у системі державної служби Ірландії. Одночасно він здійснює правову допомогу всім державним службовцям, надаючи необхідну інформацію правового характеру Співробітники Центру в інтерактивному режимі навчають користувачів AIC. Примітно, що для новоприйнятих на державну службу передбачені окремі навчальні цикли (у тому числі за їх вибором) [43].

У Центрі спільного надання інформаційних послуг AIC HRMS: акумулюється досвід надання послуг населенню через ІТ технології, розробляються єдині підходи до оцінки ефективності індивідуальної професійної службової діяльності у системі державної служби країни; проводиться дистанційне навчання (без відриву від робочих місць) керівників структурних підрозділів та лінійних менеджерів (управлінців середньої ланки, наставників) з питань мотивації до праці персоналу, а також щодо управління результатами спільної діяльності.

Примітно, що не рідше ніж один раз на три місяці, співробітники Центру вступають у особисту взаємодію з кожним державним службовцем, зареєстрованим в автоматизованій інформаційної системи управління кадровими ресурсами (Human Resource Management System (HRMS) державної служби Ірландії.

Очевидно, що подана інформація про шляхи, форми та методи, а також проблемах та перспективах автоматизації кадрових процесів у системі Державна служба Ірландії не є вичерпною. Разом з тим вона дозволяє сформувати системне бачення істоти питання та може послужити як методичний інструментарій для розробки основних заходів щодо впровадження сучасних ІТ-технологій у забезпечення кадрових процесів як у конкретному державному органі, так і в системі публічної служби України загалом.

Доцільно розглянути питання підготовки кадрів для публічної служби, враховуючи досвід Великобританії. Так, значна кількість службовців різного рівня в цій країні проходить навчання в Коледжі державної служби, де заняття відбуваються за програмами підготовки майбутніх керівників. Зміст самого навчання та відповідні програми професійного зростання публічних службовців складаються з урахуванням індивідуального підходу, особливостей функцій і посад, які обіймають чиновники [6, с. 70].

Надзвичайно корисним та правильним для України вважаємо також приклад Великобританії щодо наявності чітких критеріїв оцінки компетентності публічних службовців, а також системи контролю якості отриманої освіти [8].

Німецький досвід вступу на публічну службу передбачає необхідність проходження попередньої спеціальної підготовки, вид та програма якої визначаються згідно рівня службової ієрархії. Збалансованість між теоретичними знаннями та одержанням практичних навичок є характерною ознакою відповідних навчальних програм. Також обов’язковим є стажування в органах державної служби тривалістю в декілька місяців [8, с. 73]. Французька модель публічної служби вирізняється уніфікацією вимог до прийому на відповідну службу, підготовки публічних службовців та проходження ними кар’єри.

Позитивною вважаємо таку форму навчання як удосконалення професійної підготовки, коли особа для самостійних занять чи наукових досліджень, які є суспільно корисними, тимчасово відраховується зі служби до резерву або одержує відпустку для підвищення кваліфікації.

3.2. Перспективи модернізації управління публічною службою в Україні

Що стосується формування в Україні національної моделі публічної служби як орієнтиру у реалізації реформ, найбільш вдалим нами вбачається французький досвід організації публічної служби в унітарній державі. Тут ми

ведемо мову саме про прийнятність цієї моделі в національних реаліях. Перспективна модель публічної служби України вбачається дієвою з наступною структурою:

а) державна служба;

б) служба в органах місцевого самоврядування;

в) служба в установах публічного права (не менше 50 % державної власності);

г) політична служба;

ґ) патронатна служба.

Водночас, державну службу пропонується диференціювати на:

а) цивільну – місцеві державні адміністрації, міністерства, центральні органи виконавчої влади з особливим статусом, органи керовані спеціальними законами;

б) мілітаризовану – поліція, Служба безпеки України, Національна гвардія, Служба судової охорони тощо.

Для подальших змін та покращення публічного управління в Україні доцільно акцентувати увагу на таких важливих змінних:

- формування політики: покращити стратегічне, тактичне планування політики за різними сферами управління з врахуванням доказового підходу (evidence-based approach), переглянути показники моніторингу стану виконання заходів державної політики;

- державна служба: продовжити впровадження заходів із покращення справедливості та стійкості в оплаті праці державних службовців, впровадити етичні стандарти державної служби;

- підзвітність, прозорість, достовірність: посилити державний нагляд за ЦОВВ, забезпечити інституційну незалежність органів нагляду, включаючи Державну аудиторську службу України, Рахункову палату України, Державну службу фінансового моніторингу України;

- послуги: сконцентруватися на справедливості публічних послуг, особливо для вразливих верств населення у віддалених регіонах та територіях;

виявити чинники сприяння наданню адміністративних послуг: інфраструктурне забезпечення, наявність людських, технічних ресурсів для їх надання (табл. 3).

Таблиця 3.1

Змінні, які необхідно покращити для продовження реформування системи публічного управління України

Складова системи публічного управління	Змінні, які необхідно покращити
Формування політики	Стратегічне, тактичне планування політики за різними сферами управління з врахуванням доказового підходу (evidence-based approach) Показники моніторингу стану виконання заходів державної політики
Державна служба	Продовжити впровадження заходів із покращення справедливості та стійкості в оплаті праці державних службовців Впровадити етичні стандарти державної служби
Підзвітність	Посилити державний нагляд за ЦОВВ Забезпечити інституційну незалежність органів нагляду, включаючи Державну аудиторську службу України, Рахункову палату України, Державну службу фінансового моніторингу України
Послуги	Справедливість публічних послуг, особливо для вразливих верств населення у віддалених регіонах та територіях Покращити чинники сприяння наданню адміністративних послуг: інфраструктурне забезпечення, наявність людських, технічних ресурсів для їх надання

Джерело: [20]

Крім того, ми підтримуємо можливість зарахування до публічних службовців представників сфери вищої освіти та медичних працівників. Переходячи до перспектив розвитку публічної служби варто зазначити, що Стратегією реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р, однією з очікуваних перспектив реформування визначене формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян [4]. Це дозволяє нам виокремити напрями

розбудови публічної служби, спираючись на вже визначені цим документом вектори проведення реформ.

Першим напрямом визначено орієнтир на забезпечення прав і свобод людини. Так, метою напряму Стратегії «Професійна публічна служба та управління персоналом» є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян [8]. Як можна спостерігати, законодавцем знову вводяться штучні бар'єри у розумінні публічної служби, замість якої виокремлюється державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Другий напрям полягає у створенні нормативно-правового підґрунтя формування нової моделі публічної служби. Як зазначається у Стратегії, Закон України «Про державну службу» [25] відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних питань державної служби. Разом із тим, окремі положення цього Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані насамперед на підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Фінансовий напрям стосується важливого питання оплати праці, що має посилити престиж держави та її конкурентоспроможність як роботодавця, дозволить залучати та утримувати на державній службі найбільш кваліфікованих фахівців. Фінансова складова реформування передбачатиме: підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частини та обмеження варіативної частини (частини, яка може змінюватися за рішенням керівника) в структурі заробітної плати на індивідуальному рівні та фонду заробітної плати кожного державного органу (частка сталої частини заробітної плати повинна становити не менш як 70 %, а варіативної частини – не більш 30 %), зменшення та усунення розриву в оплаті праці державних службовців [19].

Напрям цифровізації. Так, Стратегією передбачається продовження впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), що дозволить проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів державної влади і фонду оплати праці та в подальшому замінити подібні інформаційні системи в таких органах [19]. З цього приводу, голова НАДС Н. Алюшина зазначала, що нова модель публічної служби у повоєнний період не буде такою, якою була раніше. Важливо, щоб публічна служба працювала ефективно на благо людей. Це полягає у максимальній цифровізації процесів і процедур, що дозволить заощадити час і ресурси, зберегти інформацію за будь-яких умов, зокрема й умов воєнного часу [18].

Кадровий напрям. Посилення кадрової складової передбачає залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів, незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо [8].

Визначальним у кадровому питанні ми вважаємо гендерний паритет та схвалюємо ініціативу реального впровадження рівності жінок та чоловіків у реалізації права на публічну службу, зокрема, щодо служби в поліції (яка переважно сприймається як суто чоловіча професія). Наголосимо, що для досягнення гендерного паритету можуть бути використані такі інструменти, як:

а) фінансова підтримка наукової діяльності та професійного вдосконалення жінок;

б) введення статистичного гендерного моніторингу в усі складові наукової політики;

в) впровадження програм гендерної рівності в навчальні заклади всіх рівнів тощо [39].

Етичний напрям. Однією з важливих умов для успішного розвитку державної служби є забезпечення доброчесності службовців. Це передбачає

подальшу розробку і впровадження сучасних інструментів, які допомагають мінімізувати ризики, що пов’язані з неетичною поведінкою державних службовців і зловживанням службовим становищем [37].

Напрям поліпшення професійного навчання публічних службовців. Це потребує докорінного перегляду діючої системи службової підготовки, підвищення кваліфікації, спеціалізації тощо. Основною метою покращення професійного розвитку державних службовців в Україні є забезпечення компетентності, ефективності та відповідальності у їхній роботі. Вбачаються доцільними такі пропозиції, які можуть сприяти цьому процесу:

1) розробка системи оцінки компетенцій: розробити цільові стандарти та критерії, які визначатимуть компетентність державних службовців на різних рівнях. Використовувати цю систему оцінки для визначення потреб у розвитку та індивідуальному плануванні професійного росту;

2) цільові програми та курси: розробити та впровадити спеціалізовані навчальні програми та курси, спрямовані на розвиток ключових навичок, які є необхідними для державних службовців, таких як управління проєктами, комунікаційні навички, лідерство та стратегічне мислення (але зважаючи саме на специфіку роботу конкретного державного службовця) [39];

3) менторство та коучинг: запровадити програми менторства та коучингу для державних службовців, щоб забезпечити їхнє особисте супроводження, тобто особистий моніторинг за виконанням завдань і надання методичної допомоги при виникненні запитань або незнайомих випадків, та розвиток. Досвідчені службовці можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами, допомагати їм розвивати навички та розбиратися з професійними викликами;

4) міжнародний обмін та стажування: забезпечити можливості для державних службовців брати участь у міжнародних обмінах та стажуваннях, що дозволить їм ознайомитися з передовими практиками в інших країнах, вивчити нові методи та підходи, а також побудувати професійні зв’язки. Адже наразі відсутня системність в цих процесах і здебільшого зовсім не

закладається відповідне фінансуванні. Таким чином цей механізм не є сталою та зрозумілою частиною процесу розвитку державного службовця;

5) розвиток електронних ресурсів: розробити централізовану платформу або портал, який дасть державним службовцям доступ до різноманітних електронних ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари, електронні книги та журнали з актуальною інформацією з різних галузей державного управління. Це дозволить самостійно вдосконалювати свої знання та навички у зручний для них час і темп;

6) залучення зовнішніх експертів: організувати регулярні тренінги та семінари з залученням зовнішніх експертів і практиків з різних сфер для надання державним службовцям актуальної інформації та навичок. Це може бути у форматі лекцій, дискусійних панелей, круглих столів тощо;

7) запровадження системи нагородження та визнання: створити систему нагородження та визнання для державних службовців, які досягають високих результатів у професійному розвитку. Це може включати присудження грантів на навчання, публікацію їхніх досягнень у фахових виданнях або надання можливостей представляти Україну на міжнародних конференціях та заходах. Варто зауважити, що на цей час система визнання не має чітких підходів та здебільшого відсутні зрозумілі алгоритми таких процедур, адже все залежить від суб’єктивного рішення керівництва;

8) створення мережі спільнот та обміну знаннями: підтримувати створення та розвиток спільнот державних службовців, які об’єднуються за спільними інтересами та професійними галузями. Це може бути у формі форумів, онлайнплатформ, регулярних зустрічей або вебінарів, де службовці можуть обмінюватися досвідом та кращими практиками, задавати питання, отримувати поради та співпрацювати над спільними проєктами;

9) підтримка наставництва: запровадити програму наставництва, як постійної складової супроводження менш досвідчених службовців більш досвідченими. Це допоможе забезпечити передачу знань, навичок та

цінностей, а також створити менторську підтримку для розвитку молодших поколінь службовців;

10) посилення міжсекторального співробітництва: сприяти активнішому співробітництву між державним сектором, приватним сектором, громадським сектором та академічними установами. Розробити програми партнерства та обміну знаннями між цими секторами, які сприятимуть взаємному навчанню, інноваціям та впровадженню передових практик;

11) визначення кар'єрних шляхів: розробити систему, яка допомагатиме державним службовцям визначати та планувати свої кар'єрні шляхи. Це може включати оцінку потенціалу, розробку індивідуальних кар'єрних планів, надання можливостей для ротації та розвитку у різних сферах державного управління;

12) підтримка постійного навчання: створити стимули та підтримку для державних службовців щодо постійного навчання та саморозвитку. Надати доступ до фінансування навчання, підтримувати участь у конференціях, семінарах та професійних заходах, а також підтримувати стажування та академічні програми. Ці пропозиції можуть сприяти покращенню професійного розвитку державних службовців в Україні. Проте, важливо пам'ятати, що успішна реалізація цих пропозицій вимагатиме відповідного фінансування, політичної підтримки та впровадження ефективного механізму моніторингу та оцінки результатів.

При цьому, найбільш успішні підходи можуть виникнути через пілотні проєкти та поступову масштабовану реалізацію, дотримуючись принципу гнучкості та адаптації до потреб та викликів державного управління в Україні.

Напрям управління кадрами. Стратегія наголошує на важливості якості управління людськими ресурсами, яке повинні забезпечувати сучасні, ефективні і дієві служби управління персоналом. Для ефективного виконання покладених на неї завдань службі управління персоналом необхідно впроваджувати в роботу сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, розвивати організаційну та управлінську

культуру [8]. Дійсно, підготовка професійних кадрів, готових до дій в екстремальних та ускладнених умовах, формування апарату з кризисного управління в умовах воєнного стану вбачається надзвичайно важливим.

3.3.Розробка цифрової моделі управління публічною службою в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення

Сучасні виклики, з якими стикається Україна, зокрема повномасштабна війна, економічна нестабільність та процеси повоєнного відновлення, зумовлюють необхідність глибокої цифрової трансформації системи управління публічною службою. Цифрова модель управління розглядається як стратегічний інструмент підвищення стійкості державних інституцій, забезпечення безперервності надання публічних послуг та формування ефективної, прозорої й орієнтованої на громадян системи державного управління.

Цифрова модель управління публічною службою передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у всі ключові управлінські процеси: стратегічне планування, кадрове адміністрування, прийняття управлінських рішень, моніторинг і оцінювання результатів діяльності. Основу такої моделі становлять єдині державні цифрові платформи, електронний документообіг, системи управління персоналом (HRMIS), аналітичні інформаційні системи та інструменти електронної взаємодії з громадянами.

В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення особливого значення набуває забезпечення безперервності управління. Цифрові інструменти дозволяють органам публічної влади працювати в умовах фізичних обмежень, переміщення персоналу та руйнування інфраструктури. Хмарні технології, захищені канали зв’язку та резервне копіювання даних формують основу стійкої цифрової інфраструктури.

Важливим елементом цифрової моделі є використання даних для прийняття управлінських рішень. Аналітичні платформи, системи бізнес-аналітики та елементи штучного інтелекту дають змогу прогнозувати потреби у відновленні інфраструктури, оптимізувати розподіл ресурсів і підвищувати якість стратегічного планування. Це є особливо актуальним у процесі відбудови постраждалих територій.

Цифрова модель також передбачає розвиток електронної демократії та цифрової участі громадян. Платформи електронних консультацій, петицій та громадського бюджету сприяють залученню громадян до процесів прийняття рішень, що є критично важливим для формування довіри до влади в період повоєнного відновлення.

Окрему увагу в межах цифрової моделі управління публічною службою слід приділити питанням кібербезпеки та захисту інформації. В умовах гібридних загроз зростає ризик кібератак на державні інформаційні системи, що потребує впровадження сучасних стандартів інформаційної безпеки, систем моніторингу інцидентів та регулярного аудиту цифрової інфраструктури.

Таким чином, розробка цифрової моделі управління публічною службою в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення є ключовою передумовою формування ефективної, стійкої та інноваційної системи публічного управління. Впровадження цієї моделі дозволить підвищити оперативність управлінських рішень, прозорість діяльності органів влади та якість публічних послуг у період відновлення та подальшого розвитку держави.

Важливе місце в цифровій моделі управління публічною службою займає HRMIS. Впровадженння системи HRMIS є окремим випадком реалізації цифрового рішення для відділу по роботі з персоналом і згодом усі органи публічної влади повинні будуть підключені до роботи з цифровою системою. Для того щоб публічна служба підключитися до даної програми необхідно зробити наступні кроки:



Рис.3.1. Кроки до підключення до системи HRMIS

Джерело: розроблено автором

Проте перш за все дане програмне забезпечення є досить складним у використанням та незважаючи на значну кількість роз’яснень та наявності методичних матеріалів, потребує проходження навчання користувачів програми до її підключення. У перспективі для вдосконалення роботи з кадрами освітніх установ, можливе використання технологій бенчмаркінгу, зарплатної аналітики, статистики з вакансій, HR – скорингу, HR – аналітики.

Завдання цифрової трансформації вимагають кадрів певної кваліфікації, тому необхідно забезпечити можливість безперервного навчання всіх службовців публічної служби, залучених до процесу прийняття рішень, пов'язаних із цифровою трансформацією. Водночас не можна не враховувати основні правові обмеження та ризики, пов'язані з використанням цифрових технологій. Для реалізації цифрової кадрової політики в органах публічної служби необхідно сучасне правове, науково-інформаційне забезпечення, що дозволяє вдосконалювати роботу з кадровим складом установи, розробляти нові технології кадрових процесів.

Використання HRMIS ставить наступні вимоги до робочого місця (рис.3.2.).

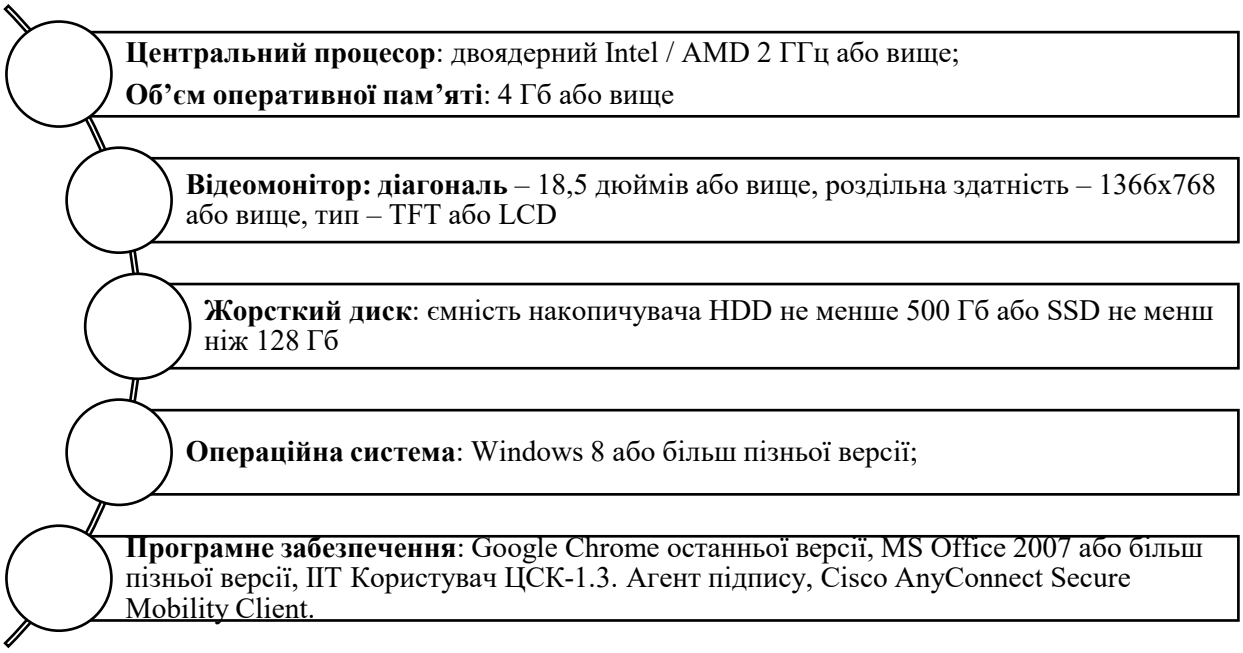


Рис.3.2. Вимоги до облаштування робочого місця в системі HRMIS

Джерело: розроблено автором

Для доступу в систему HRMIS необхідно мати електронний цифровий підпис. Система охоплює основні процеси з обліку та управління персоналом:

ведення організаційної структури та штатного розпису;

управління персоналом (державних службовців та ін. категорій);

побудова і внесення змін в організаційну структуру та штатний розпис;

ведення персональних карток працівників;

облік руху персоналу;

вирішення питань державної служби (навчання, оцінювання, службова кар'єра та ін.);

ведення обліку робочого часу;

нарахування заробітної плати;

формування звітності та супровідної документації;

функції самообслуговування;

надання публічної інформації.

Система має три підсистеми:

1.Зарплата та табель.

2.Кабінет самообслуговування.

3.Штат і персонал.

Важливим та ефективним рішенням є кабінет самообслуговування. Кожен співробітник має особистий кабінет, через який він може подати заяву, сформувати довідку, отримати інформацію щодо відпустки, стажу, оцінювання тощо.

Функціональний блок «Особистий кабінет» підсистеми «Кабінет самообслуговування» призначено для надання сервісів для працівників з метою самостійного отримання/подання необхідної інформації.

Призначення «Особистого кабінету»:

- підвищення зручності і оперативності комунікацій між працівниками та фахівцями з управління персоналом;
- підвищення зручності та якості інформування працівників;
- підвищення оперативності документообігу між працівниками та фахівцями з управління персоналом;
- скорочення паперового документообігу за рахунок автоматизації бізнес-процесів.

Інформація, яка виводиться в обліковій картці «Особистого кабінету» повністю збігається з інформацією, яка виводиться в підсистемі «Штат і персонал» та підсистемі «Зарплата та табель». Зокрема інформація в «Обліковій картці» підсистеми «Кабінет самообслуговування» ідентична інформації в «Особовій картці працівника» підсистеми «Штат і персонал». Доступ до різних розділів облікової картки здійснюється шляхом вибору закладок картки.

Таким чином впровадження автоматизованої системи управління персоналом в публічній службі призведе до зростання прозорості управління персоналом, підвищення продуктивності праці, зниження навантаження на відділ кадрів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу: по-перше, сформулювати зміст поняття «публічна служба», яке розуміється як врегульована Конституцією та законами України професійна, політично неупереджена діяльність фізичних осіб (публічних службовців), які займають посади в органах публічного управління, спрямована на задоволення публічних інтересів, шляхом виконання та практичної реалізації публічної влади на засадах персональної відповідальності, що фінансується за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів; по-друге, виокремити такі напрямки проведення реформ

у сфері публічної служби: загальна спрямованість на забезпечення прав і свобод людини; створення нормативно-правової основи; фінансова складова; цифровізація публічної служби; кадрова складова; етичний напрям; удосконалення професійного навчання та управління кадрами на публічній службі; по-третє, проаналізувати позитивний досвід Великобританії, Німеччини та Франції щодо підготовки кадрів для публічної служби, вступу на публічну службу та підвищення кваліфікації.

Модернізація державної служби має на меті створення професійної, політично нейтральної, стабільної, високоефективної, авторитетної, відповідальної та престижної системи, здатної надавати якісні публічні послуги громадянам. Для досягнення цієї мети необхідно вдосконалити управління людськими ресурсами в державній службі, оскільки професіоналізм державних службовців залежить від відповідних управлінських стандартів та методів. Модернізація державної служби передбачає різноманітні зміни та перетворення, спрямовані на її осучаснення, постійне вдосконалення та досягнення максимально можливого рівня розвитку.

У результаті проведеного дослідження проблематики модернізації управління публічною службою України встановлено, що реформування системи публічної служби є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління та якості надання публічних послуг. Модернізація цієї сфери має стратегічне значення в умовах євроінтеграції, воєнних викликів і повоєнного відновлення держави.

Проаналізовано сучасний стан управління публічною службою, що засвідчив наявність як позитивних змін (розвиток електронного урядування, вдосконалення нормативної бази, запровадження конкурсних процедур), так і низки системних проблем, зокрема надмірної бюрократизації, дефіциту кваліфікованих кадрів, корупційних ризиків та нестабільності реформаторських процесів.

Встановлено, що на модернізацію управління публічною службою впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники: політична стабільність, економічний стан держави, рівень цифрової інфраструктури, кадровий потенціал, а також міжнародні зобов'язання України та процеси європейської інтеграції.

В умовах викликів воєнного стану та в цілях післявоєнної відбудови постає низка актуальних завдань, що пов'язані, зокрема, із доцільністю: а) дослідження концепту «цифрової публічної служби», її складових, правового забезпечення тощо; б) вироблення актуального концептуального (стратегічного) документу стосовно подальшого формування «цифрової публічної служби» як реформи, необхідної для забезпечення ефективного функціонування публічної служби в умовах воєнного стану та у післявоєнний період; в) продовження та активізації роботи стосовно розвитку цифрової грамотності публічних службовців, вдосконалення їх цифрових компетентностей; г) постановки завдання щодо розробки та впровадження у перспективі комплексного ІТ-продукту (на кшталт «Цифрова публічна служба»), котрий би з однієї сторони дозволив інтегрувати існуючі ІК системи у сфері публічної служби та доповнити їх необхідними новими складовими, а з іншої – врахував би тенденцію до уніфікації публічної служби та охопив не лише державну службу, а й службу в органах місцевого самоврядування.

Разом з тим, не можна не звернути увагу на низку проблем, що знижують ефективність реалізації кадрової політики у державній службі. До них слід, перш за все всього, віднести: недостатнє використання сучасних кадрових технологій; недостатнє використання можливостей інформаційних технологій у кадровій сфері, що дозволяють підвищити ефективність формування кадрового складу державного органу; недостатньо ефективний сьогодні механізм відбору кандидатів на заміщення вакантної посади; відсутність цифрового кадрового резерву. Вимагають зміни підходів до організації заходів у сфері професійного розвитку персоналу; для реалізації

національної програми «Цифрова економіка» необхідна трансформація компетенцій кадрових працівників та розвиток актуальних для цифрової економіки компетенції.

Обґрунтовано необхідність впровадження цифрової моделі управління публічною службою, яка базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу, аналітичних систем і цифрових сервісів для громадян. Доведено, що така модель підвищує ефективність управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності органів влади та сприяє відновленню довіри громадян до державних інституцій.

Узагальнюючи результати дослідження, зроблено висновок, що подальша модернізація управління публічною службою України має здійснюватися комплексно – через удосконалення законодавства, розвиток професійних компетентностей державних службовців, цифрову трансформацію управління та посилення механізмів громадського контролю. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню сучасної, ефективної та орієнтованої на потреби громадян системи публічної служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авербух, Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. *Публічне урядування*, (1 (29), 2022, https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1

2. Алюшина Н. О. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. *Урядовий кур'єр.* 21.04.2022 р. URL: https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyimodeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoy.

3. Балабанова Л. В.,. Сучасні технології управління персоналом в організації." *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*

Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: 2023. URL:http://www.vtei.com.ua/doc/2023/vatra2004/zb9_164(1).pdf#page=391

4. Бурик З. Концепція змін і реформ у системі державного управління. Державне управління та політика, 2025. С. (5(9). URL:https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.12

5. Владовська К. До питання про правову природу поняття «публічна служба» у законодавстві України та в адміністративно-правовій доктрині. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство*». 2022. № 2. С. 124-128. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.23.

6. Галкіна Н.М. Окремі аспекти правового регулювання праці державних службовців. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки».* 2022. № 5 (51). С. 71-78.

7. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (1). С. 50-54

8. Громова-Логвинчук О. Європейський досвід реформування державної служби: кращі практики та інновації. Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ: Національна академія прокуратури України, 2019. С. 69-73.

9. Державна служба України. Загальна частина : навч. посібник / Л. Р. Біла-Тіунова. - Одеса, 2020. – 511 с.

10. Законом України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 р URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

11. Кіпішинова О.В., Сметаніна Л.С. Цифровізація управління персоналом в органах державної влади. *Актуальні проблеми державної служби.* 2021. № 3(84). С. 202-205. URL:http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246467

12. Кодекс адміністративного судочинства України : Закон України від 06.07.2005 № 2747-IV URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text

13. Комірчий П.О. Адміністративно-правові засади публічної служби у правоохоронній сфері України : автореф. дис. д.ю.н. Київ. 2020. 38 с

14. Конституція України: Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

15. Литвинюк Є. І. Трансформація компетенцій державних службовців у контексті розвитку цифрових інструментів державного управління. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 2023 (6), 54-61. URL:https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.6.8є

16. Матюхіна Н. П. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків: УВС, 2000. 120 с.

17. Миколюк А. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 45–48.

18. Національне агентство з питань державної служби. Інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах. URL:https://public.nads.gov.ua/about

19. Національна стратегія доходів до 2030 року. МФУ URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

20. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 URL:https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c47fae69-ce21-4c73-aa99-a66ab31f7ab3/content

21. Панченко Г. О. Сутнісні характеристики системи управління персоналом у сфері державної служби в сучасній Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. 10 (12). С. 123–135.

22. Попович В., Новак Т., Щербина С. Управління системою соціальної роботи в умовах воєнного стану в Україні. Підприємництво та управління розвитком соціальноекономічних систем. 2023. № 2. С. 223–245. URL: https://purses.zp.edu.ua/article/view/302252/294284

23. Правові засади функціонування системи професійного розвитку працівників в Україні: монографія / Барський А. С., Луценко О. Є., Ярошенко О. М. Харків: Юрайт, 2015. 240 с.

24. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 16 січ. 2021 р. № 6-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/ show/z0240-21#Textї

25. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

26. Про запобігання загрозам національній безпеці, пов'язаним із надмірним впливом осіб, які мають значну економічну та політичну вагу в суспільному житті (олігархів) : Закон України від 23.09.2021 № 1780-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-20

27. Проект Плану відновлення України (матеріали робочої групи «Державне управління»). Липень 2022 р. URL: https://www.kmu. gov.ua/storage/app-/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf

28. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.11.2019 р., № 209-19, зі змін. та доп. Офіційний вісник України. 2019. № 99. Ст. 3333.

29. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12. 2017 р. № 844-р. URL: kmu.gov.ua

30. Сачук А. С., Л. В. Касьяненко. Сучасні технології управління персоналом. 2023 URL:https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/

31. Сітніков, О. (2022). Шляхи вдосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом. *Літопис Волині*, (27), 274-278. URL: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.45

32. Скоропад О. Досвід державної служби Німеччини як передумова ефективного розвитку та функціонування європейського адміністративного простору. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. праць. Одеса: ОРІДУ НАДУ,* 2011. Вип. 3 (47). С. 192-195.

33. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. Аналітичнопорівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 308–312.

34. Цимбаленко, Я. Ю. Реформування публічної служби як стратегічний вектор розвитку публічного управління." *Інвестиції* .2025.. С. 272.

35. Цуркан М.І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів : монографія. Харків : Право, 2010. 216 с

36. Фенхао Ч. (2023). Професіоналізація кадрів публічної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, (5(65), С.89-96. URL:https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-13

37. Шевчук О. М., М. С. Ковтун, а В. О. Спасенко. "Деякі аспекти запровадження інноваційних технологій управління персоналом на державній службі.2023. URL:http://www.lawbulletin.oduvs.od.ua/archive/2023/29/33.pdf

38. Шепель І. Розвиток державної податкової служби україни: оцінка ефективності, виклики та світові тенденції. *Сталий розвиток економіки*, 2025, (1 (52), 128-136. URL: https://doi.org/

39. Шкільняк, Михайло. Модернізація публічної служби–як інструмент управлінських реформ в Україні." *актуальні проблеми*

менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів (2025): С.285-292.

40. How States Engage in Evidence-Based Policymaking. A national assessment. A report from the Pew-MacArthur Results First Initiative. January 2017. URL: http://www.pewtrusts.org/~/ media/assets/2017/01/ how_states_engage_in_evidence_based_policymaking. pd

41. Minister Donohoe launches Public Service Transformation Week programme URL: https://www.gov.ie/en/press-release/0cb51-minister-donohoe-launches-public-service-transformation-week-programme/

42. Sopilko, I., Krutas, V. (2022). Automation and digitalization of personnel management processes in the civil service. *Scientific Works of National Aviation University. Series: Law Journal "Air and Space Law"*, *1*(62), 85–90. URL:https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486

43. Volkova N. (2023). Strategic management of public service personnel in the context of european integration. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, *2*(2), 17-21. URL:https://doi.org/10.54891/2786-698X-2023-2-3