

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

кафедра публічного адміністрування

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Децентралізація влади та реформа державного управління

(назва дисципліни)

на тему: Публічна служба в Україні: організація та функціонування

Студента Ахтирського М.Ю.

(прізвище та ініціали)

курсу II

групи ТУзд-8-25-М1ПУА-Н(2,0 здс)

напряму підготовки (спеціальності) _____

Публічне управління

та адміністрування

спеціалізації _____

Керівник Борисенко Ю.В.

канд.наук з держ.управл.. доцент кафедри

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Київ
2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	7
1.1. Сутність, поняття та роль публічної служби у системі державного управління	7
1.2. Принципи та основні види публічної служби в Україні	9
1.3. Нормативно-правове забезпечення функціонування публічної служби	13
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	16
2.1. Система органів публічної влади та структура публічної служби	16
2.2. Кадрове забезпечення публічної служби: добір, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу	19
2.3. Оцінювання ефективності діяльності публічних службовців	22
РОЗДІЛ 3 ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	26
3.1. Основні проблеми функціонування публічної служби в сучасних умовах	26
3.2. Напрями вдосконалення системи публічної служби в Україні	28
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації системи державного управління та інтеграції України до європейського політичного й правового простору особливого значення набуває ефективне функціонування публічної служби. Саме публічна служба є важливим інститутом забезпечення реалізації державної політики, виконання управлінських функцій та надання публічних послуг громадянам. Від рівня професіоналізму, компетентності та доброчесності публічних службовців значною мірою залежить ефективність діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Система публічної служби в Україні перебуває у процесі реформування, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності державного управління, забезпечення прозорості діяльності органів влади, посилення підзвітності державних службовців перед суспільством та впровадження сучасних стандартів публічного адміністрування. У цьому контексті важливим завданням є формування професійної, політично нейтральної та орієнтованої на потреби громадян публічної служби.

Реформування публічної служби передбачає вдосконалення її організаційної структури, кадрової політики, системи підготовки та підвищення кваліфікації службовців, а також впровадження сучасних механізмів оцінювання ефективності їх діяльності. Особливу увагу приділяють запровадженню принципів відкритості, прозорості, підзвітності та професіоналізму у діяльності органів публічної влади.

Актуальність теми курсової роботи зумовлена необхідністю дослідження організаційних засад функціонування публічної служби, визначення її ролі у системі державного управління та пошуку шляхів удосконалення діяльності публічних службовців в умовах сучасних соціально-економічних і політичних змін.

Метою курсової роботи є визначення основних проблем та напрямів

вдосконалення організації та функціонування публічної служби в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

— розкрити сутність та роль публічної служби у системі державного управління та охарактеризувати принципи та основні види публічної служби;

— дослідити організацію та структуру системи публічної служби;

— розглянути особливості кадрового забезпечення та оцінювання діяльності публічних службовців;

— визначити основні проблеми функціонування публічної служби та напрями її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є система публічної служби в Україні.

Предметом дослідження виступають організаційні та функціональні засади діяльності публічної служби.

Методами дослідження, використаними у роботі, є методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, а також аналіз нормативно-правових документів та наукових джерел.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для подальшого вдосконалення системи публічної служби та підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

Структура курсової роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Сутність, поняття та роль публічної служби у системі державного управління

У сучасних умовах розвитку держави та суспільства важливе значення має ефективне функціонування системи публічного управління, невід'ємною складовою якої є публічна служба. Публічна служба виступає одним із ключових інститутів державного управління, що забезпечує реалізацію державної політики, виконання управлінських функцій та надання публічних послуг громадянам. Вона є механізмом практичного втілення рішень органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни.

У науковій літературі поняття публічної служби розглядається з різних позицій, що пов'язано з багатогранністю її функцій та сфер застосування. У широкому розумінні публічна служба трактується як професійна діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади та органах місцевого самоврядування і здійснюють управлінські функції від імені держави або територіальної громади. У вузькому розумінні публічна служба визначається як система професійної діяльності державних службовців, спрямована на виконання завдань і функцій держави[9].

Законодавче визначення публічної служби в Україні закріплене у нормативно-правових актах, які регламентують діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Відповідно до законодавства, публічна служба охоплює державну службу, службу в органах місцевого самоврядування, а також інші види діяльності, пов'язані з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.

Публічна служба характеризується низкою специфічних ознак,

які відрізняють її від інших видів професійної діяльності. По-перше, вона має публічно-правовий характер, оскільки пов'язана з виконанням функцій держави та реалізацією публічних інтересів. По-друге, діяльність публічних службовців регламентується законодавством і здійснюється у межах встановлених повноважень. По-третє, публічна служба передбачає високий рівень відповідальності службовців перед державою та суспільством.

Для кращого розуміння сутності публічної служби доцільно розглянути її основні характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики публічної служби[10]

Характеристика	Зміст
Публічний характер діяльності	Спрямованість на реалізацію інтересів держави та суспільства
Правове регулювання	Діяльність здійснюється відповідно до норм законодавства
Професійний характер	Виконання управлінських функцій на професійній основі
Відповідальність	Публічні службовці несуть відповідальність за прийняті управлінські рішення
Служіння суспільству	Орієнтація на задоволення потреб громадян

Публічна служба виконує важливу роль у системі державного управління. Вона забезпечує організацію та реалізацію управлінських рішень, сприяє ефективному функціонуванню органів влади та виступає інструментом реалізації державної політики у різних сферах суспільного життя. Через діяльність публічних службовців забезпечується виконання законів, реалізація державних програм і стратегій розвитку, а також надання адміністративних і соціальних послуг населенню.

Особливе значення публічна служба має у процесі взаємодії держави з громадянами. Саме публічні службовці є представниками державної влади, з якими громадяни безпосередньо контактують у

процесі отримання публічних послуг. Тому від рівня професійної підготовки, компетентності та етичної поведінки службовців значною мірою залежить довіра населення до органів влади.

Важливою функцією публічної служби є забезпечення стабільності та безперервності діяльності державних інституцій. Незалежно від політичних змін у країні публічна служба повинна гарантувати стабільне виконання управлінських функцій і реалізацію державної політики. Саме тому однією з ключових вимог до публічної служби є її політична нейтральність та професійність [2].

У сучасних умовах роль публічної служби значно зростає у зв'язку з реформуванням системи державного управління та впровадженням принципів публічного адміністрування. Одним із пріоритетних напрямів розвитку публічної служби є підвищення її ефективності, прозорості та підзвітності суспільству. Це передбачає удосконалення кадрової політики, розвиток системи професійної підготовки службовців, впровадження сучасних управлінських технологій та механізмів оцінювання результативності діяльності.

Отже, публічна служба є важливим елементом системи державного управління, який забезпечує реалізацію функцій держави та органів місцевого самоврядування. Її ефективність значною мірою визначає рівень розвитку державного управління, якість надання публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Удосконалення системи публічної служби є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління та забезпечення демократичного розвитку суспільства.

1.2. Принципи та основні види публічної служби в Україні

Ефективне функціонування публічної служби значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які визначають основні

засади організації та діяльності публічних службовців. Принципи публічної служби відображають фундаментальні положення, на яких базується система державного управління, та забезпечують її ефективність, стабільність і прозорість. Вони визначають правила поведінки службовців, порядок виконання ними службових обов'язків та механізми взаємодії з громадянами.

У законодавстві України принципи публічної служби закріплені в низці нормативно-правових актів, зокрема у Законі України «Про державну службу» та Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування». Основною метою запровадження цих принципів є забезпечення ефективної діяльності органів влади, дотримання прав і свобод громадян, а також підвищення довіри суспільства до державних інституцій[6].

До основних принципів публічної служби належать законність, професіоналізм, політична неупередженість, відкритість і прозорість діяльності, відповідальність та служіння суспільству. Принцип законності передбачає, що діяльність публічних службовців повинна здійснюватися виключно в межах Конституції та законів України. Це означає, що службовці зобов'язані діяти відповідно до встановлених правових норм і не можуть перевищувати надані їм повноваження.

Важливим принципом є професіоналізм, який передбачає наявність у публічних службовців необхідних знань, умінь і навичок для виконання своїх службових обов'язків. Реалізація цього принципу забезпечується через систему професійного добору кадрів, підвищення кваліфікації та постійного професійного розвитку службовців.

Принцип політичної неупередженості означає, що публічні службовці повинні діяти незалежно від політичних інтересів і не використовувати службове становище для підтримки певних політичних сил. Це забезпечує стабільність та безперервність функціонування державного апарату незалежно від змін політичної влади.

Принцип відкритості та прозорості діяльності передбачає забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади, а також можливість громадського контролю за діяльністю публічних службовців. Реалізація цього принципу сприяє підвищенню рівня довіри населення до державних інституцій та зміцненню демократичних засад управління.

Узагальнимо основні принципи публічної служби (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Основні принципи публічної служби [9]

Принцип	Характеристика
Законність	Діяльність публічних службовців здійснюється відповідно до законодавства
Професіоналізм	Виконання службових обов'язків на основі відповідної освіти та компетентності
Політична неупередженість	Незалежність службовців від політичних впливів
Відкритість і прозорість	Доступ громадян до інформації про діяльність органів влади
Відповідальність	Нести відповідальність за прийняті рішення та результати діяльності
Служіння суспільству	Орієнтація на задоволення потреб громадян

Окрім принципів, важливим аспектом дослідження публічної служби є визначення її основних видів. У сучасній системі публічного управління публічна служба охоплює різні форми професійної діяльності, пов'язані з реалізацією функцій держави та місцевого самоврядування.

Основними видами публічної служби в Україні є державна служба, служба в органах місцевого самоврядування та інші види служби, що передбачають виконання публічних функцій. Державна служба являє собою професійну діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади та здійснюють управлінські функції від імені держави. Основним завданням державної служби є реалізація державної політики, забезпечення виконання законів та ефективне функціонування державного

апарату [12].

Служба в органах місцевого самоврядування є важливою складовою системи публічної служби, оскільки вона забезпечує реалізацію повноважень територіальних громад. Посадові особи місцевого самоврядування здійснюють управління на місцевому рівні, організовують надання публічних послуг населенню та реалізують програми соціально-економічного розвитку територій.

Основні види публічної служби представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні види публічної служби в Україні [2]

Вид публічної служби	Характеристика
Державна служба	Професійна діяльність у центральних та місцевих органах державної влади
Служба в органах місцевого самоврядування	Діяльність посадових осіб, спрямована на реалізацію повноважень територіальних громад
Військова служба	Служба у Збройних Силах України та інших військових формуваннях
Правоохоронна служба	Служба в органах поліції, прокуратури, службах безпеки та інших правоохоронних органах

Кожен із зазначених видів публічної служби має свої особливості правового регулювання, організації діяльності та вимог до професійної підготовки службовців. Проте всі вони об'єднані спільною метою – забезпечення ефективного функціонування держави, захисту прав і свобод громадян та задоволення суспільних потреб.

Отже, принципи та види публічної служби формують основу функціонування системи публічного управління в Україні. Дотримання визначених принципів забезпечує ефективність діяльності публічних службовців, підвищує рівень довіри громадян до органів влади та сприяє розвитку демократичної системи управління. У свою чергу, різноманітність видів публічної служби дозволяє охопити всі сфери діяльності держави та забезпечити належне виконання її функцій.

1.3. Нормативно-правове забезпечення функціонування публічної служби

Ефективне функціонування публічної служби в Україні значною мірою залежить від наявності чіткої та узгодженої нормативно-правової бази, яка регламентує діяльність публічних службовців, визначає їх права, обов'язки, відповідальність та порядок проходження служби. Нормативно-правове забезпечення публічної служби формує правові засади організації державного управління, сприяє забезпеченню законності, прозорості та ефективності діяльності органів публічної влади.

Система нормативно-правових актів, що регулюють діяльність публічної служби, включає Конституцію України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, а також інші нормативні документи, що визначають організаційні та правові основи функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування[1].

Основоположним нормативно-правовим актом є Конституція України, яка визначає загальні засади організації державної влади та місцевого самоврядування, закріплює принципи діяльності державних органів, а також гарантує права і свободи громадян. Конституція визначає, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування повинні діяти лише на підставі та в межах повноважень, передбачених законодавством.

Важливе місце у системі нормативно-правового регулювання публічної служби займає Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади функціонування державної служби, регламентує порядок вступу на державну службу, проходження служби, права та обов'язки державних службовців, а також систему їх професійного розвитку та відповідальності.

Не менш важливим є Закон України «Про службу в органах

місцевого самоврядування», який визначає правові засади діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. У цьому законі встановлюються вимоги до посадових осіб місцевого самоврядування, порядок їх призначення та звільнення, а також основні принципи їх діяльності[3].

Окрім зазначених законів, нормативно-правову базу функціонування публічної служби формують інші законодавчі акти, які регулюють окремі аспекти діяльності публічних службовців. До них належать закони України «Про запобігання корупції», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про центральні органи виконавчої влади», а також інші нормативні акти, що визначають порядок організації діяльності органів публічної влади[4].

Для узагальнення основних нормативно-правових актів, що регламентують діяльність публічної служби в Україні, доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.4

Основні нормативно-правові акти, що регулюють функціонування публічної служби в Україні

Нормативно-правовий акт	Основний зміст
Конституція України	Визначає загальні засади організації державної влади та діяльності органів публічної влади
Закон України «Про державну службу»	Регулює правові та організаційні основи державної служби
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Визначає порядок проходження служби в органах місцевого самоврядування
Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні»	Регламентує діяльність органів місцевого самоврядування
Закон України «Про запобігання корупції»	Встановлює антикорупційні обмеження та правила для публічних службовців
Інші нормативні акти	Укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та підзаконні акти

Важливу роль у регулюванні діяльності публічної служби відіграють також підзаконні нормативно-правові акти. До них належать постанови Кабінету Міністрів України, накази центральних органів виконавчої влади, методичні рекомендації та інші документи, які деталізують порядок реалізації законодавчих норм у сфері публічної служби. Зокрема, вони регламентують порядок проведення конкурсного відбору на посади державної служби, процедури оцінювання результатів службової діяльності, систему підвищення кваліфікації службовців та інші аспекти кадрової політики.

Окрему увагу у системі нормативно-правового забезпечення публічної служби приділяють антикорупційному законодавству. Закон України «Про запобігання корупції» встановлює правила етичної поведінки публічних службовців, визначає обмеження щодо сумісництва та суміщення посад, а також передбачає механізми контролю за доходами та майновим станом посадових осіб [15].

В умовах сучасних реформ важливим напрямом удосконалення нормативно-правового забезпечення публічної служби є приведення національного законодавства у відповідність до європейських стандартів публічного управління. Це передбачає запровадження принципів відкритості, прозорості, професіоналізму, політичної нейтральності та підзвітності публічних службовців.

Нормативно-правове забезпечення публічної служби є важливим елементом системи державного управління, який визначає правові засади організації та функціонування публічної служби в Україні. Наявність чіткої та ефективної правової бази сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню законності у сфері публічного управління та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Система органів публічної влади та структура публічної служби

Система публічної влади в Україні є складною багаторівневою структурою, яка включає органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Вони здійснюють управління суспільними процесами, забезпечують реалізацію державної політики, виконання законів та надання публічних послуг громадянам. Саме в межах цієї системи функціонує публічна служба, яка забезпечує виконання управлінських функцій і реалізацію повноважень органів влади.

Система органів публічної влади формується відповідно до Конституції України та законодавства у сфері державного управління. Вона базується на принципі поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову. Кожна з цих гілок влади виконує власні функції та має відповідні органи управління[12].

До органів законодавчої влади належить Верховна Рада України, яка є єдиним органом законодавчої влади в державі. Основною функцією цього органу є прийняття законів, визначення основ державної політики та здійснення парламентського контролю за діяльністю органів виконавчої влади. Публічна служба в органах законодавчої влади представлена працівниками апарату Верховної Ради України та інших допоміжних структур, які забезпечують організаційну та аналітичну діяльність парламенту.

Виконавча влада представлена системою органів, до яких належать Кабінет Міністрів України, міністерства, центральні органи виконавчої влади, а також місцеві державні адміністрації. Ці органи здійснюють реалізацію державної політики у різних сферах суспільного життя, забезпечують виконання законів та організують управління

державними ресурсами. Саме у сфері виконавчої влади зосереджена найбільша кількість державних службовців, які виконують функції публічного управління.

Судова влада в Україні представлена системою судів, що здійснюють правосуддя та забезпечують захист прав і свобод громадян. Хоча судова система має специфічний характер діяльності, вона також є складовою системи публічної влади, оскільки забезпечує реалізацію принципу верховенства права та контроль за дотриманням законності [18].

Окрім органів державної влади, важливу роль у системі публічної влади відіграють органи місцевого самоврядування. Вони представляють інтереси територіальних громад та здійснюють управління на місцевому рівні. До таких органів належать місцеві ради, їх виконавчі органи, а також посадові особи місцевого самоврядування, зокрема міські, селищні та сільські голови. Діяльність цих органів спрямована на вирішення питань місцевого значення, забезпечення соціально-економічного розвитку територій та надання публічних послуг населенню.

Класифікація органів публічної влади наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні складові системи органів публічної влади в Україні [21]

Гілка влади	Основні органи	Основні функції
Законодавча влада	Верховна Рада України	Прийняття законів, парламентський контроль
Виконавча влада	Кабінет Міністрів України, міністерства, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації	Реалізація державної політики, управління державними ресурсами
Судова влада	Конституційний Суд України, суди загальної юрисдикції	Здійснення правосуддя, забезпечення законності
Місьцеве самоврядування	Місцеві ради, виконавчі органи рад, голови громад	Управління територіальними громадами, вирішення питань місцевого значення

Структура публічної служби формується відповідно до системи органів публічної влади та включає різні категорії службовців, які виконують управлінські, організаційні та адміністративні функції. Основними складовими публічної служби є державна служба та служба в органах місцевого самоврядування.

Державна служба охоплює професійну діяльність осіб, які працюють у центральних і місцевих органах державної влади. Вона забезпечує реалізацію державної політики, виконання законодавчих актів та ефективне функціонування державного апарату. Державні службовці займають різні посади, що класифікуються за категоріями та рівнем відповідальності.

Служба в органах місцевого самоврядування передбачає діяльність посадових осіб, які працюють у виконавчих органах місцевих рад та інших структурах місцевого управління. Їх діяльність спрямована на реалізацію рішень місцевих рад, організацію надання адміністративних послуг та забезпечення розвитку територіальних громад.

Структура публічної служби представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Структура публічної служби в Україні [22]

Складова публічної служби	Характеристика
Державна служба	Діяльність у центральних і місцевих органах державної влади
Служба в органах місцевого самоврядування	Діяльність у виконавчих органах місцевих рад
Військова служба	Служба у Збройних Силах України та інших військових формуваннях
Правоохоронна служба	Служба у правоохоронних органах та органах безпеки

Сучасна структура публічної служби передбачає розподіл повноважень між різними рівнями управління та забезпечує ефективне функціонування системи державного управління. Вона сприяє реалізації

принципів професіоналізму, політичної нейтральності та відповідальності публічних службовців.

Отже, система органів публічної влади в Україні включає органи законодавчої, виконавчої та судової влади, а також органи місцевого самоврядування. У межах цієї системи функціонує публічна служба, яка забезпечує виконання управлінських функцій та реалізацію державної політики. Ефективна організація структури публічної служби є важливою умовою підвищення результативності діяльності органів влади та забезпечення належного рівня надання публічних послуг громадянам.

2.2. Кадрове забезпечення публічної служби: добір, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Ефективність функціонування системи публічної служби значною мірою залежить від рівня кадрового забезпечення органів публічної влади. Саме кадровий потенціал визначає якість управлінських рішень, ефективність реалізації державної політики та рівень надання публічних послуг громадянам. Тому важливим завданням державної кадрової політики є формування професійного, компетентного та відповідального корпусу публічних службовців.

Кадрове забезпечення публічної служби включає комплекс заходів, спрямованих на добір, розстановку, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Основною метою цих заходів є забезпечення органів публічної влади висококваліфікованими фахівцями, здатними ефективно виконувати свої службові обов'язки[13].

Одним із ключових елементів кадрового забезпечення є добір кадрів на посади публічної служби. В Україні добір державних службовців здійснюється на конкурсній основі, що забезпечує прозорість та об'єктивність процесу призначення на посади. Конкурсний відбір

передбачає оцінювання професійних знань, компетентностей, досвіду роботи та особистих якостей кандидатів.

Процедура конкурсного відбору включає кілька етапів, серед яких подання документів, тестування на знання законодавства, оцінювання професійних компетентностей, а також співбесіда з конкурсною комісією. Такий підхід сприяє відбору найбільш підготовлених кандидатів, здатних ефективно виконувати службові обов'язки.

Узагальнення основних етапів добору кадрів на посади публічної служби наведено в табл.2.3

Таблиця 2.3

Основні етапи добору кадрів на посади публічної служби [17]

Етап	Характеристика
Подання документів	Подання кандидатами необхідних документів для участі у конкурсі
Перевірка документів	Оцінювання відповідності кандидатів встановленим вимогам
Тестування	Перевірка знань законодавства та професійних компетентностей
Співбесіда	Оцінювання професійних та особистих якостей кандидата
Призначення на посаду	Прийняття рішення про призначення переможця конкурсу

Важливою складовою кадрового забезпечення публічної служби є професійна підготовка кадрів. Вона передбачає отримання спеціальних знань і навичок, необхідних для виконання управлінських функцій. Підготовка публічних службовців здійснюється у закладах вищої освіти, які готують фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, права, економіки та інших спеціальностей, що мають важливе значення для державного управління.

Особливу роль у системі підготовки кадрів відіграють спеціалізовані освітні програми з публічного управління

та адміністрування, які спрямовані на формування управлінських компетентностей майбутніх службовців. Такі програми передбачають вивчення основ державного управління, стратегічного планування, управління персоналом, фінансового менеджменту, а також інших дисциплін, пов'язаних із функціонуванням системи публічної влади.

Не менш важливим елементом кадрової політики є підвищення кваліфікації публічних службовців. У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін службовці повинні постійно оновлювати свої знання та вдосконалювати професійні навички. Підвищення кваліфікації передбачає участь службовців у спеціальних навчальних програмах, тренінгах, семінарах та інших формах професійного навчання [21].

Основною метою підвищення кваліфікації є вдосконалення професійної компетентності службовців, ознайомлення з новими методами управління, сучасними технологіями публічного адміністрування та змінами у законодавстві. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади та покращенню якості надання публічних послуг.

Основні форми професійного розвитку публічних службовців наведено в таблиці.

Таблиця 2.4

Основні форми професійного розвитку публічних службовців

Форма професійного розвитку	Характеристика
Професійна підготовка	Отримання освіти у сфері публічного управління
Перепідготовка	Отримання нових професійних знань для виконання службових обов'язків
Підвищення кваліфікації	Удосконалення професійних знань та навичок
Стажування	Набуття практичного досвіду роботи в органах влади
Тренінги та семінари	Ознайомлення з сучасними методами управління

Важливою складовою сучасної системи кадрового забезпечення є формування кадрового резерву. Кадровий резерв створюється з метою підготовки перспективних працівників для зайняття керівних посад у майбутньому. Особи, включені до кадрового резерву, проходять спеціальні програми професійного розвитку, що дозволяє підвищити їх управлінські компетентності.

В умовах реформування системи державного управління особливого значення набуває впровадження сучасних підходів до управління персоналом у сфері публічної служби. До таких підходів належать використання компетентнісних моделей, оцінювання результативності діяльності службовців, розвиток системи мотивації та стимулювання праці[24].

Кадрове забезпечення публічної служби є важливою складовою ефективного функціонування системи державного управління. Процеси добору, підготовки та підвищення кваліфікації персоналу спрямовані на формування професійного корпусу публічних службовців, здатних ефективно реалізовувати державну політику та забезпечувати якісне надання публічних послуг громадянам. Удосконалення системи кадрового забезпечення є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та розвитку демократичного суспільства.

2. 3. Оцінювання ефективності діяльності публічних службовців

Ефективність діяльності органів публічної влади значною мірою залежить від результативності роботи публічних службовців. Саме тому важливим елементом сучасної системи публічного управління є оцінювання ефективності їх діяльності. Така оцінка дозволяє визначити рівень професійної компетентності службовців, результативність виконання ними службових обов'язків, а також сприяє підвищенню якості управлінських рішень і надання публічних послуг громадянам.

Оцінювання діяльності публічних службовців є складовою системи управління персоналом у державному секторі. Воно передбачає систематичне визначення результатів службової діяльності працівників органів публічної влади на основі встановлених критеріїв та показників. Основною метою такого оцінювання є підвищення ефективності діяльності органів влади, забезпечення професійного розвитку службовців та формування мотиваційного механізму їх роботи.

В Україні процедура оцінювання службової діяльності державних службовців регламентується законодавством, зокрема Законом України «Про державну службу» та відповідними підзаконними актами. Згідно з чинними нормативними документами, оцінювання проводиться з метою визначення якості виконання посадових обов'язків, рівня досягнення поставлених завдань та дотримання службової дисципліни [22].

Процес оцінювання ефективності діяльності публічних службовців передбачає встановлення індивідуальних завдань і ключових показників результативності, за якими здійснюється аналіз їх діяльності. Наприкінці звітної періоду проводиться оцінювання досягнутих результатів, що дозволяє визначити рівень виконання службових завдань та ефективність роботи працівника.

Основними завданнями оцінювання діяльності публічних службовців є підвищення результативності їх роботи, удосконалення кадрової політики, визначення потреб у професійному навчанні, а також формування об'єктивної системи стимулювання праці.

Для проведення об'єктивної оцінки діяльності публічних службовців використовуються різні критерії та показники. До основних критеріїв належать рівень виконання службових завдань, професійна компетентність, якість підготовки управлінських рішень, дотримання службової дисципліни, а також ефективність взаємодії з громадянами та іншими органами влади.

Основны критерії оцінювання ефективності діяльності

публічних службовців наведено в табл 2.5.

Таблиця 2.5

Основні критерії оцінювання ефективності діяльності публічних службовців [18]

Критерій	Характеристика
Результативність роботи	Ступінь виконання поставлених завдань та досягнення запланованих результатів
Професійна компетентність	Рівень знань, умінь і навичок, необхідних для виконання службових обов'язків
Якість управлінських рішень	Обґрунтованість та ефективність прийнятих рішень
Дотримання службової дисципліни	Виконання норм законодавства та службових інструкцій
Комунікація з громадянами	Рівень взаємодії з населенням та надання якісних публічних послуг

Важливим інструментом оцінювання ефективності діяльності публічних службовців є використання системи ключових показників ефективності (КРІ). Така система передбачає визначення конкретних показників, які дозволяють оцінити результативність діяльності службовця у кількісному та якісному вимірі. Використання КРІ сприяє підвищенню прозорості процесу оцінювання та забезпечує більш об'єктивний підхід до визначення результатів роботи.

Оцінювання діяльності публічних службовців також відіграє важливу роль у системі професійного розвитку персоналу. Результати оцінювання можуть бути використані для визначення потреб у підвищенні кваліфікації, планування кар'єрного зростання службовців, а також формування кадрового резерву.

Крім того, результати оцінювання впливають на систему мотивації та стимулювання праці публічних службовців. Зокрема, вони можуть враховуватися під час прийняття рішень щодо преміювання, просування по службі або застосування дисциплінарних заходів.

Водночас система оцінювання ефективності діяльності публічних службовців має певні проблеми. Серед них можна виділити недостатню об'єктивність окремих процедур оцінювання, формальний підхід до визначення результатів діяльності, а також недостатнє використання сучасних методів управління персоналом. Тому важливим завданням є подальше вдосконалення системи оцінювання шляхом впровадження сучасних управлінських інструментів, цифрових технологій та прозорих критеріїв оцінки результатів діяльності.

Оцінювання ефективності діяльності публічних службовців є важливим елементом системи управління персоналом у сфері публічної служби. Воно сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади, забезпечує професійний розвиток службовців та формує основу для вдосконалення системи державного управління. Ефективна система оцінювання дозволяє підвищити якість публічних послуг, зміцнити довіру громадян до органів влади та забезпечити більш ефективне функціонування публічного сектору.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3. 1. Основні проблеми функціонування публічної служби в сучасних умовах

Сучасний розвиток системи державного управління в Україні супроводжується процесами реформування публічної служби, спрямованими на підвищення її ефективності, прозорості та відповідності європейським стандартам управління. Водночас функціонування публічної служби відбувається в умовах складних соціально-економічних та політичних трансформацій, що зумовлює наявність низки проблем, які впливають на ефективність діяльності органів публічної влади.

Однією з ключових проблем є недостатній рівень професійної підготовки та компетентності окремих публічних службовців. Незважаючи на наявність системи професійного навчання та підвищення кваліфікації, у багатьох випадках службовці не мають достатніх знань і практичних навичок для ефективного виконання управлінських функцій. Це пов'язано як із недосконалістю системи підготовки кадрів, так і з недостатнім рівнем мотивації до професійного розвитку.

Важливою проблемою є також недосконалість системи мотивації та оплати праці публічних службовців. Нерідко рівень матеріального стимулювання у сфері публічної служби є нижчим порівняно з приватним сектором, що призводить до відтоку кваліфікованих фахівців з органів державної влади та органів місцевого самоврядування. У результаті виникає проблема дефіциту професійних кадрів, особливо у сфері управління та аналітичної роботи [11].

Ще однією важливою проблемою є бюрократизація

управлінських процесів. Надмірна кількість адміністративних процедур, складність документообігу та недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій ускладнюють процес прийняття управлінських рішень та знижують ефективність діяльності органів публічної влади.

Суттєвим викликом для розвитку публічної служби є проблема корупційних ризиків. Незважаючи на впровадження антикорупційного законодавства та механізмів контролю за діяльністю посадових осіб, у сфері публічного управління все ще існують випадки зловживання службовим становищем. Це негативно впливає на довіру громадян до органів влади та гальмує розвиток ефективної системи державного управління.

Основні проблеми функціонування публічної служби представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми функціонування публічної служби в Україні[16]

Проблема	Характеристика
Недостатній рівень професійної підготовки	Брак сучасних управлінських компетенцій у частини службовців
Недосконалість системи мотивації	Низький рівень матеріального стимулювання та обмежені можливості кар'єрного зростання
Бюрократизація управління	Складність адміністративних процедур і документообігу
Корупційні ризики	Зловживання службовим становищем та недостатній рівень контролю
Низький рівень цифровізації	Обмежене використання сучасних інформаційних технологій у діяльності органів влади

Окремою проблемою є недостатній рівень цифровізації процесів публічного управління. Хоча в Україні активно впроваджуються електронні сервіси та системи електронного врядування, у багатьох

органах влади все ще використовуються застарілі методи роботи. Це знижує ефективність управління та ускладнює доступ громадян до публічних послуг.

Крім того, важливим викликом для системи публічної служби є необхідність адаптації до сучасних соціально-економічних умов, зокрема до процесів європейської інтеграції, децентралізації влади та цифрової трансформації державного управління. У цих умовах публічні службовці повинні володіти новими компетентностями, такими як стратегічне планування, управління змінами, комунікація з громадськістю та використання цифрових технологій.

Також слід зазначити проблему недостатньої взаємодії між органами державної влади та громадянським суспільством. Ефективне функціонування системи публічного управління передбачає активну участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень, проте на практиці рівень такої взаємодії залишається недостатнім.

Система публічної служби в Україні стикається з низкою проблем, які впливають на ефективність її функціонування. Серед них можна виділити недостатній рівень професійної підготовки кадрів, недосконалість системи мотивації, бюрократизацію управлінських процесів, корупційні ризики та недостатній рівень цифровізації. Подолання цих проблем є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та формування сучасної, професійної і прозорої системи публічної служби [22].

3. 2. Напрями вдосконалення системи публічної служби в Україні

У сучасних умовах трансформації державного управління та інтеграції України до європейського управлінського простору важливого значення набуває вдосконалення системи публічної служби. Ефективна публічна служба є необхідною передумовою стабільного

функціонування державних інституцій, реалізації державної політики та забезпечення якісного надання публічних послуг громадянам. Тому одним із ключових завдань державної політики є формування професійної, відкритої та ефективної системи публічної служби.

Одним із важливих напрямів удосконалення системи публічної служби є підвищення професійного рівня публічних службовців. Це передбачає розвиток системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Особливу увагу необхідно приділяти формуванню сучасних управлінських компетентностей, таких як стратегічне планування, управління проєктами, аналітичне мислення, комунікація з громадськістю та використання інформаційних технологій.

Важливим напрямом реформування публічної служби є удосконалення кадрової політики. Необхідно забезпечити прозорість та об'єктивність процесу добору кадрів, впроваджувати сучасні методи оцінювання професійних компетентностей кандидатів, а також створювати ефективну систему кар'єрного зростання публічних службовців. Конкурсний відбір на посади державної служби повинен базуватися на принципах відкритості, рівності можливостей та професійності.

Ще одним важливим напрямом удосконалення системи публічної служби є підвищення рівня мотивації публічних службовців. Для цього необхідно вдосконалити систему оплати праці, забезпечити справедливе матеріальне стимулювання та створити умови для професійного розвитку службовців. Важливо також запроваджувати нематеріальні форми мотивації, зокрема можливості професійного навчання, участі у міжнародних програмах та кар'єрного просування[18].

Значну роль у підвищенні ефективності публічної служби відіграє цифровізація системи державного управління. Впровадження електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур, використання електронного документообігу та розвиток цифрових сервісів

сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та спрощенню взаємодії держави з громадянами.

Основні напрями удосконалення системи публічної служби представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрями вдосконалення системи публічної служби в Україні

Напрямок	Характеристика
Підвищення професійного рівня службовців	Розвиток системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації
Удосконалення кадрової політики	Прозорий конкурсний добір кадрів та розвиток кар'єрного зростання
Підвищення мотивації працівників	Удосконалення системи оплати праці та стимулювання діяльності
Цифровізація державного управління	Впровадження електронного урядування та цифрових сервісів
Посилення антикорупційних механізмів	Запровадження ефективних інструментів запобігання корупції

Важливим напрямом удосконалення публічної служби є також посилення антикорупційних механізмів. Запобігання корупції передбачає підвищення прозорості діяльності органів влади, впровадження ефективних механізмів контролю за діяльністю посадових осіб, а також формування культури доброчесності серед публічних службовців.

Крім того, необхідно розвивати механізми взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством. Активне залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади та забезпечує більш ефективне врахування суспільних інтересів[20].

Особливого значення у сучасних умовах набуває гармонізація національної системи публічної служби з європейськими стандартами публічного управління. Це передбачає впровадження принципів відкритості, підзвітності, професіоналізму та політичної нейтральності публічних службовців. Важливим напрямом є також розвиток міжнародного співробітництва у сфері підготовки кадрів та обміну досвідом у сфері державного управління.

Вдосконалення системи публічної служби в Україні передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня публічних службовців, удосконалення кадрової політики, розвиток системи мотивації персоналу, впровадження сучасних цифрових технологій управління та посилення антикорупційних механізмів. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню ефективної та професійної системи публічної служби, здатної забезпечити якісне державне управління та підвищення рівня довіри громадян до органів влади.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено особливості організації та функціонування публічної служби в Україні, проаналізовано її теоретичні основи, систему органів публічної влади, кадрове забезпечення та проблеми розвитку у сучасних умовах. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку узагальнених висновків.

Публічна служба є важливим інститутом системи державного управління, який забезпечує реалізацію функцій держави та органів місцевого самоврядування. Вона являє собою професійну діяльність осіб, спрямовану на виконання управлінських завдань, реалізацію державної політики та надання публічних послуг громадянам. Узагальнено основні принципи публічної служби, серед яких важливе значення мають законність, професіоналізм, політична неупередженість, відкритість і прозорість діяльності, відповідальність та служіння суспільству. До основних видів публічної служби належать державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, військова служба та служба у правоохоронних органах. Окрему увагу приділено нормативно-правовому забезпеченню функціонування публічної служби, яке включає Конституцію України, закони України, підзаконні нормативні акти та інші документи, що регулюють діяльність публічних службовців.

Система органів публічної влади в Україні включає органи законодавчої, виконавчої та судової влади, а також органи місцевого самоврядування. Саме у межах цієї системи здійснюється діяльність публічних службовців, спрямована на реалізацію управлінських функцій та забезпечення ефективного функціонування державних інституцій. Значну увагу приділено питанням кадрового забезпечення публічної служби, яке включає процеси добору, підготовки та підвищення

кваліфікації персоналу. Встановлено, що ефективна кадрова політика є важливою умовою формування професійного корпусу публічних службовців. Також було досліджено систему оцінювання ефективності діяльності публічних службовців, яка дозволяє визначати рівень результативності їх роботи, стимулювати професійний розвиток та підвищувати ефективність діяльності органів публічної влади.

Серед основних проблем було виділено недостатній рівень професійної підготовки окремих службовців, недосконалість системи мотивації та оплати праці, бюрократизацію управлінських процесів, наявність корупційних ризиків та недостатній рівень цифровізації діяльності органів публічної влади. Подолання зазначених проблем потребує комплексного підходу до реформування системи публічної служби.

На основі проведеного дослідження визначено основні напрями вдосконалення системи публічної служби в Україні. До них належать підвищення професійного рівня публічних службовців, удосконалення кадрової політики, впровадження сучасних механізмів мотивації персоналу, розвиток системи електронного урядування та посилення антикорупційних механізмів. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади, покращенню якості надання публічних послуг та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Отже, публічна служба є важливим елементом системи державного управління, який забезпечує реалізацію державної політики та ефективне функціонування органів влади. Подальший розвиток публічної служби в Україні має бути спрямований на формування професійної, відкритої та ефективної системи управління, що відповідає сучасним європейським стандартам публічного адміністрування. Реалізація цих завдань сприятиме підвищенню ефективності державного управління та забезпеченню сталого розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (зі змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/go/254>
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> Text
3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14> Text
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97>
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> Text
6. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> Text
7. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України. <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars>
8. Європейська хартія місцевого самоврядування: міжнародний документ від 15.10.1985 (ратифікована Україною у 1997 р.). zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036 Text
9. Державне управління : підручник / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 584 с.
10. Зущик Є. Ю. Сучасний стан публічного адміністрування в Україні та напрями його розвитку // Київський юридичний журнал. 2024. № 6. С. 94–101
11. Ковбасюк Ю. В., Ващенко К. О. Державна служба: підручник. Київ: НАДУ, 2019. 412 с.
12. Куйбіда В. С., Петренко І. В. Публічна служба в Україні : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 312 с.
13. Малиновський В. Я. Державне управління : навчальний посібник.

Київ : Атіка, 2018. 576 с.

14. Національне агентство України з питань державної служби : офіційний сайт. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>

15. Нижник Н. Р., Машков О. А. Система державного управління в Україні : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020. 352 с.

16. Оболенський О. Ю. Публічне управління та адміністрування : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 472 с.

17. Пасемко Г. Професіоналізм у системі публічного управління та державної служби // *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. С. 112–118.

18. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління // *Аспекти публічного управління*. 2024. № 2. С. 41–49.

19. Публічна служба : навчальний посібник / за ред. С. М. Серьогіна. Київ : НАДУ, 2021. 296 с.

20. Публічна служба в Україні: проблеми та перспективи розвитку // *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 45–50.

21. Реформування системи державної служби в Україні // *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. № 3. С. 78–85.

22. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану // *Публічне управління і адміністрування*. 2024. № 1. С. 115–121.

23. Сучасні тенденції розвитку публічної служби в Україні // *Аспекти публічного управління*. 2023. № 4. С. 52–59.

24. Фенич Я. В., Дьордяй В. І. Особливості проходження публічної служби в Україні в умовах воєнного стану // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 456–462.

25. Шкільняк М. Організаційна складова публічної служби в Україні та напрями її розвитку // *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. – № 3. С. 80–88.