

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.**
_____ Наталія БОНДАРЧУК
« ____ » _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувачка

Вікторія ДОВГАНЬ

**Науковий керівник,
д.держ.упр., професор**

Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА

Дніпро – 2024

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: «Публічне управління та адміністрування»

Спеціальність: 281 «Публічне управління та адміністрування»

Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ДОВГАНЬ ВІКТОРІЇ ВІКТОРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення механізмів управління персоналом у публічній службі»

Науковий керівник: Крушельницька Таїсія Анатоліївна, д. держ. упр., проф.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом по ДДАЕУ від «_____» _____ 2023 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: дослідження опирається на положення Конституції України, закони «Про державну службу», «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про запобігання корупції», «Про освіту» тощо, Постанови КМУ, Статут комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти», інші нормативні документи, науковий доробок українських дослідників Н. Бондарчук, С. Борисевич, Л. Івашова, О. Оболенський, В. Сиченко, та ін та зарубіжних авторів, статистичні і аналітичні звіти.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ, Розділ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, Розділ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Механізм взаємодії системи управління персоналом державної служби, Організаційно-функціональна структура Дніпровської академії неперервної освіти станом на 1.1. 2024, Видатки зведеного бюджету України на освіту у 2022–2023 рр, Критерії результативності системи професійної освіти персоналу публічної служби в умовах війни, Модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів, Процес щорічного оцінювання державних службовців, Компетентності, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	лютий березень 2023 р.	виконано
2	Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	квітень-травень 2023 р.	виконано
3	Розділ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	червень- вересень 2023 р.	виконано
4	Розділ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ	жовтень 2023 р.	виконано
5	Формулювання висновків	листопад 2023 р.	виконано
6	Оформлення роботи	грудень 2023 р.- січень 2024 р.	виконано

Здобувачка _____
(підпис)Вікторія ДОВГАНЬ _____
(ім'я, прізвище)Науковий керівник _____
(підпис)Таїсія КРУШЕЛЬНИЦЬКА _____
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення механізмів управління персоналом у публічній службі»

Кваліфікаційна робота містить: 85 с., 5 рис., 3 табл., 65 літературних джерел.

Об'єкт дослідження - суспільні відносини щодо публічної служби.

Предмет дослідження - удосконалення механізмів публічного управління персоналом у публічній службі.

Метою роботи є формулювання теоретичних узагальнень і практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління персоналом у публічній службі.

Методи дослідження для обґрунтування результатів дослідження застосовані використана низка методів, зокрема: теоретичне узагальнення, аналіз нормативно-правових актів, історичний, порівняння, графічний, SWOT-аналіз тощо.

Короткий аналіз досліджень, які проводились в роботі. У першому розділі нашої роботи узагальнено теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкту дослідження та стан нормативно-правового забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби; також проаналізовано сучасний стан системи публічної служби в Україні. У другому розділі визначено тенденції розвитку персоналу публічної служби у контексті євроінтеграційних процесів; узагальнено склад елементів механізму взаємодії системи управління персоналом державної служби як системи. У третьому розділі визначено проблеми побудови механізму професійної освіти персоналу публічної служби і критерії її результативності в умовах війни; розроблено і запропоновано модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів; запропонувати шляхи посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом в умовах війни.

Результати нашого дослідження рекомендовані до впровадження в діяльність органів місцевого самоврядування і закладах вищої освіти.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Публічне управління та адміністрування, механізми публічного управління, публічна служба, органи місцевого самоврядування, управління персоналом.

KEYWORDS

Public management and administration, mechanisms of public management, local self-government bodies, HR.

	4
ЗМІСТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	9
1.1. Розвиток понятійно-категорійного апарату публічної служби	9
1.2. Теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкту дослідження	14
1.3. Нормативно-правове забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	28
2.1. Сучасний стан системи публічної служби в Україні	28
2.2. Тенденції розвитку персоналу публічної служби у контексті євроінтеграційних процесів	34
2.3. Склад елементів механізму взаємодії системи управління персоналом державної служби	41
Висновки до розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ	50
3.1. Проблеми побудови механізму професійної освіти персоналу публічної служби і критерії її результативності в умовах війни	50
3.2. Модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів	57
3.3. Посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом в умовах війни	63
Висновки до розділу 3	69
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку і глобальні виклики в усіх сферах суспільного життя України настільки значущі, що національна безпека та міжнародний імідж країни прямо залежать від нового стратегічного підходу до формування та розвитку кадрового потенціалу публічної служби. Необхідність реалізації цього завдання виступає як нагальний вимір для українського суспільства та держави. В контексті забезпечення інститутами публічного управління життєдіяльності всіх систем в країні, забезпечення обороноздатності і безпеки в умовах війни, економічної кризи і втрати людського потенціалу через загибель і міграцію механізми публічного управління персоналом є ключовим елементом забезпечення ефективності та стійкості державних структур. Важливість розвитку якісного та різнопрофільного кадрового потенціалу публічної служби, посилення механізмів ефективності його використання стає визначальною для відстоювання територіальної цілісності України під час війни, забезпечення відновлення і розвитку країни у повоєнний період та зменшення впливу соціально-економічної кризи зумовлюють актуальність нашого дослідження.

Дослідженням теоретичних питань публічного управління в різний час розвитку суспільних робіт присвячували свої роботи українські та зарубіжні вчені, зокрема В. Бакуменко, М. Білинська, Г. Вільямсон, М. Головатий, С. Корнієвський, К. Мангейм, М. Сичова та ін. Питання формування і розвитку механізмів публічного управління досліджували Н. Бондарчук, С. Борисевич, Л. Івашова, О. Оболенський, В. Сиченко, та ін. Питання щодо механізмів публічного управління персоналом державної служби і розвитком кадрового потенціалу опікувались С. Серьогін, Т. Тарасенко, І. Хожило, М. Перепелиці, І. Парубчака, та ін. Практично-прикладні питання публічної служби, проблеми трансформації стилю публічно-управлінської діяльності розглядають у своїх роботах

Т. Крушельницька, А. Мунько, Н. Шпортюк та ін. Ефективність впровадження механізмів взаємодії і співпраці між інститутами публічної управління на всіх

рівнях щодо підготовки кадрів публічної служби досліджували Н. Гончарук, С. Корнієвський С. Серьогін, В. Тертичка та інші.

Водночас, незважаючи на теоретичний базис публічного управління, теоретичне обґрунтування роботи механізмів публічного управління і наявні сучасні теоретичні дослідження з питань публічної служби, проблеми удосконалення механізмів публічного управління персоналом у публічній службі досліджуються недостатньо, особливо в умовах війни.

Метою роботи є формулювання теоретичних узагальнень і практичних пропозицій щодо удосконалення механізмів публічного управління персоналом у публічній службі.

Для досягнення поставленої мети поставлено такі завдання:

- надати характеристику розвитку понятійно-категорійного апарату публічної служби;
- узагальнити теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкту дослідження;
- узагальнити нормативно-правове забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби;
- проаналізувати сучасний стан системи публічної служби в Україні;
- визначити тенденції розвитку персоналу публічної служби у контексті євроінтеграційних процесів;
- узагальнити склад елементів механізму взаємодії системи управління персоналом державної служби як системи;
- визначити проблеми побудови механізму професійної освіти персоналу публічної служби і критерії її результативності в умовах війни;
- розробити і запропонувати модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів;
- запропонувати шляхи посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом в умовах війни.

Об'єкт дослідження - суспільні відносини щодо публічної служби.

Предмет дослідження - удосконалення механізмів публічного управління персоналом у публічній службі.

Методи дослідження: методи аналізу, узагальнення, співставлення альтернатив, історичний, аналіз нормативно-правових актів використані при дослідженні теоретичного змісту механізмів управління персоналом в публічній службі. Методи порівняння, SWOT-аналіз, трендовий, графічний використані при дослідженні стану та динаміки розвитку публічного управління персоналом в системі публічного управління. Системний підхід і методи аналізу, порівняння, моделювання використані для узагальнення і формулювання пропозицій щодо шляхів розвитку механізмів управління персоналом публічної служби в умовах війни.

Інформаційною базою дослідження є монографії, статті й інші наукові публікації українських та іноземних авторів, національні та закордонні нормативно-правові документи з предмету дослідження, статистичні дані, результати наукового дослідження авторки.

Наукова новизна полягає в такому:

удосконалено:

– модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів. Ця модель ґрунтується на потребі вирішення проблем системи управління персоналу з врахуванням чинники, які визначають характер роботи системи і містить інститути управління персоналом, що взаємодіють між собою у ході формування і реалізації політики публічного управління персоналом на підставі нормативно правового забезпечення, процеси та інструменти управління персоналом, серед них формальна і неформальна освіта на основі компетентнісного підходу і морально-етичних норм;

– зміст професійних компетентностей, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», зокрема такі: ефективність ф гнучкість у кризових ситуаціях, адаптація до змін в умовах нестабільності, економічне мислення та ефективне використання ресурсів, створення та впровадження стратегій безпеки в умовах загроз, здатність до збереження і підвищення довіри громадськості та ефективного спілкуватися та взаємодіяти з громадськістю та іншими стейкхолдерами, етика та відповідальність.

Апробація. Результати наукового дослідження апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «Innovations in education: prospects and challenges of today» (16-19 січня 2024 р., Софія, Болгарія), VIII International scientific and practical conference «Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development» (31 січня- 2 лютого, 2024, Софія, Болгарія).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота включає 85 стор. тексту, який складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, одного додатку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗМІСТ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

1.1. Розвиток понятійно-категорійного апарату публічної служби

У глобалізованому світі із помітними темпами демократизації спостерігається постійний процес розвитку системи публічної служби. Виконання «Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку» [1], обумовлює вагомість еволюції цієї інституційної конструкції в Україні. Це ґрунтується на поєднанні державних і громадських інтересів, яке є важливим для забезпечення стабільності і надійності. Без цих складових Україна не може бути суверенною та повноцінним членом механізмів міжнародних відносин як держава, яка веде ефективну внутрішню політику. Однією з необхідних умов для цього є налагоджена й ефективна система управління персоналом в галузі публічної служби.

В Україні поняття «публічна політика», «публічне управління», «публічна служба» майже не використовується в законодавчому полі, на відміну від інших країн, зокрема Європейського Союзу. Чинні нормативно-правові рамки чітко сформовані під поняття «державна служба», оминаючи публічну компоненту. Загалом публічність тривалий час не була притаманною національній системі органів влади, а розглядалась як перспективний напрям її реформування.

Відновлення незалежності України обумовило новий етап формування та регулювання діяльності адміністративної системи в умовах переходу від «радянських» догм централізованого управління. Тоді активізувалася дискусія щодо трактування таких понять, як «державний» і «громадський», згодом в науково-практичному дискурсі виокремилось поняття «публічний». Вагомий внесок у науковому середовищі щодо обґрунтування доцільності використання

категорії «публічне управління» та загалом розвитку теорії публічної служби зробили такі вітчизняні вчені, як : В. Бакуменко [2], М. Білинська [3], Н. Бондарчук [4], Т. Крушельницька [5], Н. Липовська [6], О. Оболенський [7], Т. Пахомова [8], С. Серьогін [9], М. Трещов [10], С. Шевченко [11] та інші.

Під терміном «публічна служба» в теоретичному полі переважно розуміється певна сукупність ознак державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, їх об'єднання. Положеннями законів це поняття вперше передбачене у «Кодексі адміністративного судочинства України» як «діяльність на державних політичних посадах, професійна діяльність суддів, прокурорів, військова служба, альтернативна (невійськова) служба, інша державна служба, служба в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування» [12]. Поряд з тим, звертаючись до коментарів Н. Рунової формулюється теза про те, що «його навряд можна визначити вдалим, та пропонує власне: публічна служба – це здійснення влади суспільством (народом) через професійну діяльність публічних службовців» [13]. Відповідно до положень ст. 5 Конституції України, «державним є службовець, що обіймає посаду в органі виконавчої влади, апараті органів влади чи органі місцевого самоврядування на підставі фактичного складу, обов'язковим елементом якого повинен бути акт призначення на посаду (наразі належить і результат виборів, але його пропонується виключити з підстав виникнення відносин публічної служби), і здійснює професійну виконавчо-розпорядчу адміністративну діяльність на постійній основі, виходячи з публічних інтересів» [14].

О. Петренко пропонує інтерпретувати публічну службу як «інтегрований інститут, складовими якого є політична, адміністративна, спеціалізована, громадська служби» [15]. Однак, ця думка є певною мірою суперечливою, адже інтеграція є однією з функцій інституту, яка передбачає об'єднання та взаємодію різних компонентів чи елементів для створення єдиної системи чи структури. У свою чергу, дезінтеграція відбувається, коли інститут перебуває у стані розпаду чи розпадається, втрачаючи свою цілісність та функціональність. Процес дезінтеграції може призвести до припинення існування інституту, або розпаду його структурних елементів. Відтак, більш доцільним, вважаємо,

застосувати категорію «інституціональний комплекс». Його, вивчаючи основи державної служби, пропонує Н. Липовська [6]. У свою чергу В. Тимків ґрунтовно аналізуючи публічну службу, трактує цю категорію як «політичну та професійну діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави. Цікавим є підхід, де науковець виокремлює в межах «публічної служби» за функцією державної влади «державну службу» та за функцією недержавної влади – «місьцеве самоврядування». У межах роду «державна служба» він виділяє шість видів, у межах роду «служба в органах місцевого самоврядування» – чотири види публічної служби» [16]. М. Карпа та А. Дудник також приєднуються до розвідок з цієї проблематики та наводять «основні складові публічної служби: державна, муніципальна, спеціалізована, цивільна та інші, деталізуючи у своїх роботах принципи та поняття публічної служби» [17; 18]. О. Хорошенко уточнює та групує суб'єкти публічної служби [19].

Звертаємо увагу на комплексну дефініцію «публічного службовця», сформульоване «Центром адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу», яке «об'єднує осіб, уповноважених на виконання функцій держави (від Президента, вищих посадовців, державних службовців до керівників державних підприємств, установ, організацій) та посадових осіб органів місцевого самоврядування» [20, с. 200].

Вагомі доробки, присвячені публічній службі, презентує у своїх роботах О. Сушинський [21]. Вчений доцільно відзначає, що інститут правової відповідальності вважається чинником системності організації публічної влади та служби. Відповідальність за гарантування соціальної цінності публічної служби покладається на органи публічної влади, зокрема, державу та органи місцевого самоврядування, а також їхніх посадових осіб. Це обумовлено правовою, зокрема конституційною, детермінацією інституту публічної служби, зокрема державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Законодавчо закріплені концепції публічної служби в Україні дозволяють визначити певне розуміння сутності публічної служби як

причинно-наслідкового зв'язку між повноваженнями, їх виконанням та результатом. Також стверджується, що існує причинно-наслідковий зв'язок між реалізацією права та його результатом. Важливий фактор у системному зв'язку з результатом полягає в різниці між компетенцією та компетентністю, що стає суттєвим у понятті «відповідальність» та визначає новий розвиток концепції публічної служби.

Спираючись на принципи субсидіарності та субституційності як організаційних принципів публічної влади та служби відзначається відповідальність за ефективне вирішення питань, пов'язаних із втіленням в життя правових аспектів. Це, зокрема, стосується посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Правова відповідальність, її зміст та контроль за виконанням лягають в основу спектру ознак для класифікації посад публічних службовців. Також цей аспект визначає профілі професійної компетентності.

Узагальнюючи результати вивчення ретроспективи наукової дискусії, можна зауважити, що більшість дослідників дійшли до подібних висновків. Найперше наголошують, що наявне визначення у нормативному полі є неповним, оскільки в його основі лежить увесь спектр наявних категорій службовців. Найпоширеніша думка полягає в тому, що публічна служба традиційно являє собою поєднання державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. У законодавчому контексті можна говорити про об'єднання різних видів службової діяльності, таких як політична, що залежить від позиціонування політичних сил у центральних органах влади, та професійна діяльність, яка забезпечує повсякденне виконання завдань держави як результат діяльності перших.

Крім того, вважаємо за доцільне зауважити, що до нині терміни «публічна служба» та «публічний службовець» зустрічаємо у переважній більшості випадків у теоретичних літературних джерелах, а нормативно-правовому полі – дуже обмежено. Це, ймовірно, пов'язане з тим національна система державної служби ще не набула повною мірою характерних ознак систем публічної служби. Існуюча система є суттєво звуженою на противагу системам із

грунтовними ознаками публічності. Натомість зарубіжний досвід свідчить про однозначне трактування та широкий вжиток поняття «публічна служба», до якої здебільшого «включають всіх чиновників державного адміністративного апарату і співробітників муніципальних органів управління, працівників бюджетної сфери, а також власне громадську компоненту у вигляді неурядових та неприбуткових організацій».

Аналізуючи функції держави як основоположні напрями та види її діяльності, що визначені завданнями і цілями, характеризуючи сутність держави, можемо перейти до відповідного розподілення публічної служби за функціональною ознакою. Важливо, не прирівнювати зміст функцій держави до функцій органів влади в апараті держави, які відображаються в компетенції та повноваженнях.

Спираючись на відомі класифікації можна виокремити місце різних видів публічної служби в залежності від кола функції:

- «зовнішні функції – дипломатична служба, служба в органах доходів і зборів, політична служба»;
- «внутрішні функції – цивільна державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, військова служба, служба безпеки України, професійна діяльність суддів та прокурорів, служба в органах цивільного захисту, правоохоронна діяльність тощо».

Очевидно, що органи влади залежно від їх галузевої чи рівневої специфіки мають виконувати певний перелік властивих саме для них функцій. Специфічною рисою державної влади в Україні є наявність статусу державного суверенітету як на загальнодержавному рівні, так і на рівні регіональної влади та рівні органів місцевого самоврядування, для яких сутнісною характеристикою є організаційно-розпорядча самостійність, що, проте, обмежена на загальнодержавному рівні.

У науковій літературі також зустрічаємо окреслення спеціального, так би мовити, особливого характеру служби в певних владних структурах. Тобто, «публічна служба може бути загального і спеціального характеру». Загальний характер обумовлюється перетином галузевої специфіки, коли функції

публічної служби здійснюються на основі загальних стандартів і підходів, які охоплюють всі сфери діяльності. У такому випадку встановлені загальні норми та процедури, які застосовуються незалежно від конкретної галузі. З іншого боку, «службові відносини спеціального характеру мають виражену галузеву спрямованість». Це виявляється через залучення спеціалізованих знань і навичок у процесі виконання публічно-службових обов'язків. Державні службовці, працюючи в певній галузі, спеціалізуються на професійних аспектах, характерних саме для цієї галузі.

Публічна служба розглядається як система, що складається з впорядкованого набору елементів (підсистем), взаємодії між ними та зовнішнім суспільно-політичним середовищем для досягнення задекларованих у основних стратегічних документах цілей публічного управління. Застосування системного підходу зосереджує увагу на дослідженні публічної служби як єдиного цілого, об'єднаного загальними характеристиками системи, а також на вивченні взаємозв'язків, взаємозалежності та взаємодії структурних компонентів. Відповідно, саме системний підхід має стати базовим в дослідженні проблеми підвищення якості управління персоналом в публічній службі.

1.2. Теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкту дослідження

У основі професійного потенціалу лежить поняття «професійна компетентність». Трактують останнього в теоретичній площині часто звужують до однобічного підходу. Звертаючись до «Енциклопедичного словника з державного управління», «Словника-довідника правових, політологічних, соціологічних та економічних термінів», бачимо, що автори, справді, однобічно показують превалювання знань як чи не єдиного складника професійної компетентності. Проаналізувавши визначення поняття «професійна компетентність особистості», можна узагальнити його характеристики: готовність використовувати знання у професійних і соціальних

середовищах; сукупність розвинених знань, умінь, навичок, якостей, цінностей, мотивації, досвіду та інших особистісних якостей; здатність якісно виконувати обов'язки у межах повноважень.

За базисне оберемо визначення професійної компетентності у Законі України «Про державну службу» як «здатності особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [22]. Із цього трактування випливає ширше функціональне наповнення поняття, зокрема спрямування на розвиток, тим самим зближуючись з професійним потенціалом.

У той же час, важливо відзначити, що професійна компетентність державних службовців визначає їхню здатність здійснювати професійну діяльність, проте вона не вичерпує всіх можливостей особистості, які можуть залишатися невикористаними та знаходяться у так званому приглушеному стані. Саме ці приховані можливості створюють основу для формування та розвитку професійного потенціалу, однак, за умови створення специфічного середовища для праці. Для державних службовців такими умовами є чітко визначені правила та закони, як от Закон «Про державну службу» [22], які мають дотримуватися всіма однаково. Також важливо забезпечити контроль за їх виконанням. Власне, вищезгаданий закон є одним із основних документів, якими регулюються умови підвищення рівня професійної компетентності, де чітко прописані відповідні правила «постійного професійного навчання через систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном» [22]. Тут акцентуємо увагу на безперервному характері такого процесу.

На відміну від професійної компетентності, яка здобувається під час фахового навчання та на практиці, професійний потенціал формується у

результаті цілеспрямованої особистої самореалізації. Між цими якостями визначається прямо пропорційна залежність, тобто здобуваючи вищий рівень професійної компетентності фахівець підвищує рівень свого професійного потенціалу. Відтак, можемо зробити висновок про те, що професійна компетентність є складником професійного потенціалу особистості і може розвиватися у системі вищої та післядипломної освіти. Професійний потенціал розкривається за певних обставин і залежить, як від зовнішніх (що є об'єктивними), так і від внутрішніх (що є суб'єктивними) факторів.

Тому, вважаємо, що під час конкурсного відбору на державну службу важливо оцінювати саме складові професійного потенціалу претендента як спроможності здобути професійну компетентність різними способами та з різною швидкістю, схильність до розвитку та лідерства, а не лише наявність певної кваліфікації чи освіти.

Публічна служба несе подвійну природу своєї суті, що полягає у залежності даного інституту, по-перше, від організаційної діяльності суспільних структур, які представлені громадськими об'єднаннями, партіями та іншими неприбутковими організаціями, а по-друге, від державної підтримки. При цьому процес розвиток професійного потенціалу має шанс на успіх лише за умови, якщо усі два способи формування публічної служби, як суспільний, так і державний будуть мати однакову силу та можливість синергічної взаємодії.

Досягнення синергічної взаємодії вимагає дотримання наведених нижче принципів розвитку професійного потенціалу публічної служби, які є засадничими для цього процесу на сучасному етапі розвитку публічного сектору, зокрема із урахуванням викликів воєнного часу:

– унітаризму, який є гарантією територіальної цілісності та виключає можливість створення у складі країни будь-яких субнаціональних структур і забезпечує єдність державного механізму. Іншими словами в окремих територіальних одиницях заборонено на законодавчому рівні створювати органи, які можуть нести розглядатися як альтернатива органам місцевого самоврядування, оскільки дані суб'єкти публічного управління можуть мати

лише єдині власні органи місцевого самоврядування, порядок створення і сфера повноважень яких визначаються виключно законодавством України;

– гуманізму, який передбачає беззаперечний пріоритет прав і свобод громадян в діяльності органів публічної влади;

– оптимальної децентралізації, яким передбачено обґрунтований розподіл владних повноважень між центральними органами державної влади та органами місцевого і регіонального самоврядування, чітка фіксація організаційно-правових обмежень щодо вирішення органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, що базується на потребах загальнодержавного розвитку;

– законності, який полягає в тому, що адміністративно-територіальна реформа має проводитися в рамках правових норм, які містить Конституція та чинні закони, акти Президента та Кабінету Міністрів України, виключно на засадах чіткого розподілу повноважень і відповідальності між центральними органами державної влади та органами місцевого самоврядування;

– партнерства, реалізація якого потребує налагодження перманентної співпраці між центральними органами державної влади і органами самоврядування та бізнес-структурами, громадськими організаціями і неприбутковими установами під час розроблення і реалізації заходів з розвитку територій;

– узгодження державних, регіональних та місцевих інтересів, що покликаний сприяти найбільш повнішому задоволенню потреб громадян, територіальних громад і громадянського суспільства та виступає чинником модернізації процесів суспільної консолідації, а також в якості запобіжника небажаного розвитку ризикових для збереження конституційного ладу держави політичних процесів у суспільстві та регламентує обсяги і характер визначення на законодавчому рівні розмежування повноважень центральних і регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

– субсидіарності, в рамках якого відбувається розподіл владних повноважень на умовах максимального наближення надання управлінської послуги до громадян із врахуванням повноти і відповідної якості даної послуги

за рахунок акумулювання матеріальних та фінансових ресурсів на відповідних рівнях публічного управління;

– гласності, за яким має відбуватися безумовне дотримання безперешкодної передачі потоків інформації в системі організації влади за територіями, та забезпечуватися широке висвітлення суспільства щодо результатів роботи органів публічної влади;

– збалансованого розвитку, який обумовлює відмінності в наданні державної підтримки враховуючи специфіку потенціалу з обов'язковим дотриманням законодавчо закріплених строків та умов і критеріїв надання такої підтримки;

– державної підтримки та гарантій публічної служби на територіях, яким прописано обов'язок держави за рахунок використання нормативно закріплених, організаційних, фінансових та матеріальних ресурсів сприяти розвитку місцевого самоврядування в регіонах в частині утвердження демократизації суспільної організації та зростання ефективності управління суспільними справами;

– повсюдності, який є гарантією провадження публічної служби на всій території країни без жодних обмежень, не лише на території населених пунктів, але й на територіях прилеглих до них. При цьому перелік територій, на яких не провадиться діяльність органів місцевого самоврядування має бути законодавчо закріплена;

– підзвітності та відповідальності публічної влади перед мешканцями територій та їх об'єднаннями, що характеризує їх як такі, що створено та провадять свою діяльність з метою максимального задоволення потреб та реалізації інтересів жителів, що вимагає створення дієвих механізмів контролю за діяльністю вищезазначених органів з боку громадянських спільнот територіальних громад;

– професійної самодостатності, який вимагає досягнення реальної спроможності службовців якісно та в повному обсязі забезпечувати розв'язання питань суспільного значення, що належать до їх компетенції, за рахунок

використання наявних ресурсів в межах відповідного матеріального та фінансового базису на рівні соціальних гарантованих стандартів.

Вище перераховані принципи дозволяють сформувавши оптимальну структуру професійного потенціалу із забезпеченням умов для його перманентного розвитку незалежно від агресивності умов та кризових факторів. Саме так можемо досягти підвищення ефективності роботи владних інституцій. На важливості цього наголошують С. Телешуна [23, с. 36] та Т. Василевська [7], що можливо втілити в життя шляхом розвитку професійного потенціалу. Узгоджена робота усіх владних структур в країні має враховувати комплексність територіальних, індивідуальних і колективних, соціальних та політичних, а також інших інтересів громадян задля забезпечення прав і свобод кожного окремого громадянина і загального суспільного розвитку. При цьому процес синергії роботи усіх підсистем публічної влади, процеси втілення в життя законодавчо закріплених норм для ефективної взаємодії усіх існуючих рівнів влади є надзвичайно складним завданням, виконання якого на поточний момент є на початковій стадії, навіть з урахуванням реформи децентралізації.

Принцип професіоналізму передбачає формування та розвиток відповідної професійної компетентності, яка впливає кар'єрне зростання та отримання саме бажаною (тієї, яка відповідає особистісному потенціалу) посади. А. Рачинський вважає «професіоналізм основою діяльності службовців». Кореляцію понять «професіоналізм» і «ефективність» спостерігаємо у визначенні С. Серьогіна, який «виражає професіоналізм через здатність визначати «найбільш ефективні шляхи та способи реалізації завдань у межах нормативно визначених повноважень» [9, с. 32].

Дослідження трансформації найбільш розвинених демократичних держав показує, що за умов централізованого управління та вирішення базових процесів життя громадян знижується якість виконання органами публічного управління покладених на них повноважень та погіршується якість надання громадянам публічних послуг. Панацеєю вирішення цього проблемного питання на сьогодні вважається професіоналізація, яку визначають як засіб організації діяльності публічної влади, при якому публічні службовці

отримують в законодавчому полі належні компетенції для самостійного вирішення певного переліку питань та належного виконання повноважень, що стосуються життєзабезпечення відповідної сфери суспільної діяльності, яке перебуває у рамках їх відання. У кінцевому підсумку органи влади усіх рівнів, у нормативно визначеному полі, мають забезпечити дотримання на гарантій щодо прав і свобод громадян, реалізацію загальнодержавних функцій, заходів і програм, надання публічних послуг належної якості і в доступний формат.

Відтак, головною метою професіоналізації публічного управління є забезпечення досягнення його ефективності та покращення якості надання базових публічних послуг з урахуванням місцевих реалій і наближення місця надання публічних послуг до безпосереднього споживача таких послуг, яким виступає громадянин. Крім того, нагальності набуває можливість ширшого використання форм прямої демократії і як наслідок забезпечення законності публічно-управлінських рішень, фасилітації та дотримання умов постійного діалогу між службовцями й громадянами, а також покращення показників рівня довіри як до конкретних службовців, так і до органів управління загалом.

1.3. Нормативно-правове забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби

М. Мескон розглядає поняття «управління як процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації» [24, с. 103], що цілком може бути до застосовано до досліджуваної проблематики.

Якщо розглядати управління розвитком професійного потенціалу саме публічної служби, то в Україні в нормативно-правовому полі слід звертатися до двох різнопланових законів. Коли мова йде про управління персоналом на державній службі, то засадничим тут є Закон України «Про державну службу» [22], в органах місцевого самоврядування – Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» відповідного [25]. Так, у зазначених нормативно-правових актах врегульовані питання: прийняття на службу у

відповідних органах публічного управління, випробування при прийнятті на службу, стажування, просування по службі, мотиваційні інструменти (фінансові і соціальні), а також особливості підвищення професійної кваліфікації.

Ухвалення у 2015 році Закону України «Про державну службу» можна визнати однією із важливих стадій удосконалення системи державної служби у цілому, зокрема створено додаткові параметри, які забезпечуватимуть розвиток кадрів, у тому числі за рахунок залучення активної молоді. Поглиблено питання щодо оцінювання результатів роботи посадових осіб різних рівнів. Однак, цей аспект все ж потребує доопрацювання, оскільки відповідні критерії результативності на сьогодні фактично наявні лише для голів обласних державних адміністрацій. Це, варто зазначити, перша подібна спроба встановлення системи індикаторів, за якою можна здійснювати моніторинг та оцінку результатів роботи конкретних посадових осіб та на основі чого приймати рішення про відповідність займаній посаді.

Механізми реалізації технологій управління персоналом в державній службі урегульовано також низкою інших нормативно-правових актів, зокрема: постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» [26], «Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах», «Питання оплати праці працівників державних органів», «Питання оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» та інші. При цьому залишається недоопрацьованим питання трудової адаптації при першому прийомі на службу, а також при переведенні на іншу, суттєво відмінну від попередньої, посаду. Зауважимо, що стажування на посаді не є механізмом аналогічним до адаптації, а отже останнє необхідно прописати в чинній нормативно-правовій базі.

Законодавчо врегульована й система фінансових стимулів для державних службовців. Є чітка структура заробітної плати, яка складається із посадового окладу, премій певного обсягу, відповідних надбавок за ранги, стаж тощо. Але останні зміни, обумовлені війною з РФ, обмежили додаткові нарахування таких фінансових стимулів для службовців. Це, на думку, керівників органів влади

спричинить чергову хвилю відтоку кадрів через мінімізацію оплати праці при фактично ненормованому графіку роботи в надзвичайних ситуаціях. Ризиком є те, що прогалину, яка з'явиться після низки чергових звільнень, заповнити буде надзвичайно складно із огляду на специфіку вимог до рівня професійних компетентностей державних службовців, їхньої освіти, а також навичок антикризового менеджменту в публічних установах та організаціях, які у левовій частці формуються із досвідом перебування на посадах в органах влади.

Позитивно відзначимо створені можливості щодо підвищення кваліфікації службовців. Навіть в умовах воєнного стану реалізуються численні курси під егідою НАДС на базі «Вищої школи публічного управління».

Важливо, що програми відповідних курсів розробляються виходячи із потреб самих державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на основі опитування. Так, на середньострокову перспективу на 2024 – 2026 роки виявлені «потреби у підготовці магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (8,5 тис. осіб), підвищенні кваліфікації за загальними професійними (сертифікатними) програмами (166,8 тис. осіб), за загальними короткостроковими програмами (618,4 тис. осіб)» [27]. Найбільш запитуваними тематичними напрямками за загальними короткостроковими програмами є такі, як: «комунікація та взаємодія, цифрова грамотність, удосконалення рівня володіння державною мовою, управління змінами, кібербезпека» [27, с. 30-31].

У цьому контексті слід зазначити, про доцільність впровадження механізмів професіоналізації публічних службовців як результат успішного проходження курсів підвищення кваліфікації. Тобто варто розглянути можливість кар'єрного зростання через систему розвитку професійних компетентностей або ж, навпаки, обмежити – уразі не оволодіння відповідними компетентностями, які передбачені для тих чи інших посад. На разі, передбачено лише стандартний підхід до врахування результатів підвищення кваліфікації, тобто задекларована обов'язкова періодичність – раз на п'ять років, що дає право перебування на державній службі. Такий підхід вважаємо

дуже вузьким та негнучким до сучасних умов та не мотивує до всебічного використання можливостей для розвитку особистісного потенціалу.

Вагома роль відводиться «службі управління персоналом» у складі апарату органу влади, яка згідно зі ст. 18 Закону України «Про державну службу» «відповідає за реалізацію державної політики з питань управління персоналом у державному органі, добір персоналу, планування та організацію заходів з питань підвищення рівня професійної компетентності, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення та інше» [22]. Основні завдання, функції та права служби визначені у «Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року №47».

Щодо служби в органах місцевого самоврядування зауважимо, що нині це питання знаходиться на етапі трансформації, оскільки новоприйнятий закон [25] ще не набрав чинності та потребують прийняття інші підзаконні акти для врегулювання питань, зокрема тих, що затверджуються Національним агентством з питань публічної служби (далі – НАДС), а саме типові положення про службу управління персоналом в органі місцевого самоврядування, типові порядки ведення та зберігання особових справ службовців місцевого самоврядування, оцінювання результатів службової діяльності, стажування, складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця, проведення конкурсу на зайняття вакантних посад, формування і організації роботи з кадровим резервом. Зазначається, що «затребуваними темами підвищення кваліфікації посадові особи місцевого самоврядування визначили: удосконалення рівня володіння державною мовою, запобігання корупції та забезпечення доброчесності, післявоєнне відновлення, комунікація та взаємодія, стратегічне планування розвитку регіонів і громад» [27, с. 32].

Усе сукупно виражається у результаті, який можна описати поняттям якість професійного потенціалу публічної служби. Розглядаючи цей аспект, звертаємося до «ДСТУ ISO 9000:2015», де визначаються поняття результативності – ступінь реалізації запланованих робіт і досягнення

запланованих результатів; ефективності – співвідношення між досягненим результатом і використаними ресурсами» [24, с. 13; 16].

Тому якість професійного потенціалу публічної служби в обов'язковому порядку відображається через спроможність працівників мати в своєму розпорядженні елементи високого рівня самоорганізації і самоуправління шляхом формування самодостатніх в професійному плані команд, існування яких гарантується за допомогою різних механізмів публічного управління.

При цьому наголосимо на важливості врахування потреб публічних службовців, а саме створення сприятливих чинників для задоволення умовами праці та їх професійній і не тільки самореалізації. Так, безумовно, ключове завдання діяльності органів влади – задоволення потреб та інтересів громадян, однак це неможливо буде зробити, якщо самі виконавці не отримують належного сприяння їх розвитку.

Відтак, розглянемо професійний потенціал публічної служби з точки зору якісного виміру – як здатність (властивість) за наявності сукупності характеристик щодо якості забезпечувати встановлені вимоги до якості публічної служби; з позиції кількісного – як ступінь задоволення вимог щодо якості публічної служби.

Щодо інституційного забезпечення тут відзначаємо створення «Ради управління людськими ресурсами при НАДС як постійний консультативно-дорадчого органу», до складу якого увійшли представники кадрових структурних підрозділів усіх центральних органів виконавчої влади. Характеристики щодо якості управління розвитком професійного потенціалу публічної служби можна сформулювати через принципи, визначені законами «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» (в новій редакції, яка набуває чинності): «верховенство права; законність; професіоналізм; патріотизм; доброчесність; ефективність; рівний доступ до державної служби; політична неупередженість; прозорість; стабільність, а також – гуманізм та соціальна справедливість» [22; 25].

Підсумовуючи, визначаємо нормативно-правове регулювання серед основних шляхів вирішення проблемних аспектів досліджуваного питання.

До напрямів, які все ще потребують закріплення або додаткового урегулювання в чинному законодавстві, відносимо – мотивацію за результатами оцінювання та підвищення кваліфікації.

Показники підзвітності, що базуються на результатах, а не на витратах, все частіше знаходять своє відображення і в органах влади з точки зору систем управління продуктивністю. Спеціалісти, які працюють у системах винагороди за результатами роботи, повинні приділяти значний час і енергію встановленню справедливих і точних процесів оцінки ефективності, а також забезпеченню того, щоб працівники зрозуміли переваги таких систем. Дедалі більший акцент на мультидисциплінарних робочих командах означає необхідність розробки систем вимірювання продуктивності та стимулювання, заснованих не на індивідуальній оплаті праці та посадах, а й на ефективності роботи команди та винагороді за результатами роботи. Це необхідно чітко врегулювання на законодавчому рівні.

Можливо, є зростаюча потреба приділяти значний час і ресурси стратегічному плануванню розвитку кадрового потенціалу в публічній службі. Науковці та практики звернули увагу на швидкий розвиток «кризи людського капіталу», під час якої рівень кадрового забезпечення публічних службовців зменшується, у той час як ринок праці для висококваліфікованих працівників ставав дедалі більш гіперактивним і конкурентним. Тому структурами, які займаються розвитком персоналу на всіх рівнях публічного управління необхідно стратегічно переглянути свій підхід до збереження критичних компетенцій, необхідні для надання якісних послуг. Відповідно, удосконалення рамок та горизонтів стратегічного планування розвитку професійного потенціалу на публічній службі. Тобто, наприклад, середньострокові потреби, сформовані за результатами опитування НАДС в частині підвищення кваліфікації, необхідно перевести в більш чітку директивну площину і, у свою чергу, збільшити періоди планування на довгострокову перспективу.

За наслідками повномасштабного вторгнення РФ назріла гостра необхідність визнати ще один вид безпеки – кадрову безпеку держави. Вона насамперед обумовлена відтоком інтелектуального капіталу за кордон.

Висновки до розділу 1

1. Публічна служба в Україні представлена на фоні сучасного етапу розвитку країни та суспільства. Одночасно визначені її основні риси та характеристики, які вказують на її автономію та самостійність у відносинах з державним апаратом та громадянським суспільством. Дослідження проблеми управління персоналом в публічній службі виконано через управління якістю професійного потенціалу публічної служби. Це включає координовані дії управління, спрямовані на забезпечення якості, ефективності та результативності публічної служби, формування політики та цілей у сфері якості, планування, контролю, забезпечення та поліпшення.

2. Розвиток нормативно-правової бази управління персоналом в публічній службі, враховуючи сучасні виклики та проблеми, вимагає актуалізації та синхронізації правових норм, закріплення особливостей адміністративно-правових рамок для підвищення кваліфікації публічних службовців і врахування результатів у їхньому кар'єрному зростанні. Також важливо систематизувати та уніфікувати процес розвитку професійного потенціалу кадрів у владних структурах та сформувати ефективну систему управління цим розвитком. Метою цього процесу є створення спроможного кадрового корпусу, що складається із висококваліфікованих професіоналів, що постійно прагнуть до службового зростання, мають високі моральні якості, розвинене громадянське почуття та відповідальність за виконання службових завдань з захисту держави та громадян.

3. Визначено, що професійний потенціал публічної служби можна розглядати з позиції якісного виміру – як здатність (властивість) за наявності сукупності характеристик щодо якості забезпечувати встановлені вимоги до якості публічної служби; з позиції кількісного – як ступінь задоволення вимог щодо якості публічної служби. Вимоги до якості професійного потенціалу публічної служби повинні базуватися на принципах постійного поліпшення та визначатися як норми і стандарти, встановлені міжнародними та національними

стратегічними документами.

РОЗДІЛ 2

СТАН ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Сучасний стан системи публічної служби в Україні

З метою визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища публічної служби здійснимо її аналіз в контексті забезпечення якості управління персоналом.

Слід зазначити, що під час аналізу враховано концептуальні положення щодо модернізації публічної служби, визначені у «Стратегії реформування державного управління України на 2022 – 2025 роки» [28].

Насамперед виокремимо сильні сторони щодо політики державної служби, як: застосовано європейські стандарти належного адміністрування «SIGMA» [29] у процесі модернізації публічної служби та управління людськими ресурсами; створено правові засади для розмежування політичних посад та посад державних службовців, мінімізовано прямий чи непрямий політичний вплив на вищі керівні посади; забезпечено проведення відкритих конкурсів на зайняття вакантних посад в органах влади, яка ґрунтується на досягненнях та рівних умовах для кандидатів на всіх етапах відбору; встановлено прозору систему оплати праці та преміювання; застосовано стратегічний підхід до планування, координації та реалізації реформи державного управління та державної служби зокрема шляхом прийняття відповідної стратегії [28] на період 5 років; визначена та впроваджується політика і правова база для професійної публічної служби; організовано інституційну структуру, що дозволяє послідовно та ефективно управляти персоналом у всій системі публічної служби; забезпечується професійний розвиток публічних службовців на базі «Вищої школи публічного управління» при Національному агентстві України з питань державної служби, у тому числі в частині володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи.

Також в позитивному ключі можна оцінювати окремі аспекти кадрового забезпечення, зокрема: наявність професійних управлінських кадрів; функціонує система професійного навчання державних службовців, зокрема за галуззю знань «Публічне управління та адміністрування» на базі різних закладів вищої освіти. Слабкі сторони: нестача та плинність кадрів; високий рівень корупції; гендерний дисбаланс.

Станом 30.09.2023 р. кількість посад державної служби категорії В «за штатним розписом становила 153 361 осіб при фактичній кількості працюючих 119 792 (78 %), категорії Б – 49 408 осіб при фактичних 41 576 працюючих (84 %), категорії А – 279 при фактично зайнятих 217 особах (78 %). Кількість вакантних посад у порівнянні з II кварталом 2023 року збільшилась на 1 823 одиниці. Загалом на державній службі перебуває у 3 рази більше жінок, ніж чоловіків. Однак, на посадах категорії А ситуація протилежна – чоловіків у 2,2 рази більше. Переважно жінки обіймають посади категорії В (у 3,5 рази більше, ніж чоловіків), дещо менший розрив за посадами категорії Б (у 2 рази більше жінок)» [30]. Зазначимо, й вплив війни на формування гендерного дисбалансу на державній службі.

Успішність кадрової політики напряму залежить від того як керівництво держави й українське суспільство будуть використовувати світовий досвід реалізації процесів розвитку професійних компетентностей. В цьому контексті мається на увазі, що бездумне копіювання певних моделей приречене на невдачу, і лише розробка власної моделі, яка б враховувала суто українські реалії, культурні та історичні особливості, економічні та соціальні можливості, територіальні, кліматичні і географічні умови може гарантувати результативність реформування.

Пам'ятаємо, що публічна служба за визначенням є специфічною формою організації владно-управлінської діяльності на державному та місцевому рівнях, яка має за основу принципи прямої та представницької демократії щодо вирішення питань забезпечення життєдіяльності громадян. Як основоположна політична інституція держава за допомогою ексклюзивного володіння владними повноваженнями забезпечує реалізацію демократичних процесів та

має чинити прямий вплив на кадровий потенціал суб'єктів реалізації завдань і функцій.

Вважаємо, що межі компетенції публічних службовців чітко визначені лише форматом розв'язання питань, які віднесено до питань суспільного значення. Водночас ні на законодавчому рівні, ні взагалі нормативно не визначено та не врегульовано, що можна вважати за питання такого значення. Крім того на поточний момент також взагалі відсутній який-небудь унормований перелік зазначених питань.

За підсумками першого року повномасштабної війни Україна втратила значну частину ВВП – 25,5%, споживча інфляція склала 26,6% не лише через військові дії, а й за рахунок емісії Національного банку України на державних видатків, державний борг досяг 79% валового внутрішнього продукту та номінально зріс на 52,4%, рівень бідності населення збільшився з 5,5% до 24,1% (межа бідності затверджена на рівні 6,85 долара США на 1 особу в день).

Згідно даних доповіді Міжнародної організації праці втрати робочих місць склали 2,4 млн або 15,5% від показника довоєнної зайнятості, а за кордоном залишається 6,4 млн українців, з яких 6 млн наших співгромадян отримали захист в країнах Європи, а 0,4 млн українців – переважно в США та Канаді. Одночасно фактична відсутність спроможності відремонтувати пошкоджену внаслідок масованих ракетних обстрілів та підриву Каховської ГЕС інфраструктуру та споруди за рахунок внутрішніх резервів бюджету та бізнес-середовища України означає, що потреба в фінансових ресурсах буде зростати прогресуючими темпами.

Негативні наслідки війни з Російською Федерацією є просто найбільшими з часів Другої світової війни, зокрема в регіонах, де велись та ведуться активні бойові дії, продукується більше, ніж половина ВВП. Більша частина логістичних схем бізнес-середовища виявилася непрацюючою, наявна значна чисельність знищених суб'єктів господарювання, деякі підприємства не мають можливостей провадити свою діяльність в умовах війни, деякі – релоковано в межах країни, інші – релоковано закордон, і що найгірше – майже третина робочої сили виїхала за межі України.

Відповідно у контексті публічна служба, як і всі інші види професійної діяльності, що вимагають високої кваліфікації та інтелектуальної праці, постала перед загрозою зниження соціально-демографічної безпеки. Це такий формат стану, за якого кожному громадянину надано усі можливості створити для себе гідний і якісний рівень життя в повній мірі розвиваючи свої особисті якості, та забезпечується максимальне нівелювання демографічних загроз для ринку праці за рахунок створення сприятливих умов для розвитку людського капіталу, набуття необхідних професійних навичок, якісного коригування демографічної ситуації, зниження рівня соціальної напруги, підвищення рівня економічної активності населення та зниження рівня оплати праці.

Нажаль поточні умови перебігу соціальних та демографічних процесів в Україні характеризуються катастрофічним зростанням рівня внутрішньої та зовнішньої міграції, зниження очікуваної середньої тривалості життя, зростання щільності розміщення населення на декількох вкрай обмежених територіях, що створює так звані метрополіси (Київ, Львів, Дніпро, Одеса), спад рівня природного приросту населення, зниження рівня народжуваності та зростання рівня смертності, зменшення фінансування ключових для розвитку особистості галузей освіти, культури та охорони здоров'я, скорочення кількості лікарняних ліжок на кількість населення, зниження кількості лікарів на кількість населення, зростання частки пенсіонерів у демографічній структурі населення та негативний вплив екологічного стану здоров'я населення.

Негативними маркерами триваючого коригування рівня економічної активності населення виступають зростання рівня безробіття і, відповідно, зниження рівня зайнятості, зростання рівня прихованого безробіття, скорочення кількості економічного зайнятого населення, збільшення кількості незайнятих працездатних громадян в економічно активному віці, скорочення середньорічної кількості працівників, зниження питомої ваги постійного працездатного населення в економічно активному віці, зниження рівня внутрішньої та зовнішньої міграції, зниження рівня витрат державного та місцевих бюджетів на стимулювання розвитку ринку праці, зростання рівня тиску на рівень доходів платників податків видатків на зайняте на соціальних

утриманців, посилення дисбалансів у рівнях заробітної плати управлінців, кваліфікованих і некваліфікованих працівників та в розрізі галузей економіки.

У минулому році посилюється такий ключовий прояв погіршення демографічної ситуації, як загальне зниження кількості наявного населення, зокрема в економічно активній фазі його життєдіяльності, що супроводжується зростанням питомої ваги осіб пенсійного віку та формуванням нових незахищених верств населення внаслідок зростання внутрішньої і зовнішньої міграції. З переходом російсько-української війни у затяжну ресурсну війну зростає кількість населення, які отримали обмеження працездатності та потребують створення особливих умов життєзабезпечення. Війна значно погіршила стан соціально-побутових умов даних груп громадян та обмежила їх доступ до закладів галузі соціального захисту населення та закладів галузі медичного забезпечення, що є ключовим негативним чинником забезпечення належної якості життя та формування людського капіталу у поточних умовах відновлення країни та в умовах повоєнної реконструктивної відбудови.

Починаючи з 24 лютого 2022 року за даними Комітету у справах біженців ООН за кордони України в пошуках безпечного місця перебування, збереження життя, отримання захисту і всебічної допомоги мігрувало станом на кінець 2024 року 22 млн наших співгромадян, а кількість тих, хто повернувся склала лише 15,7 млн осіб. Кількість вимушених мігрантів з України склала 6,3 млн осіб, з яких 6 млн осіб перебувають в європейських країнах, а 364 тисячі осіб отримали захист поза європейським континентом, переважно в США та Канаді.

Усе це сукупно, безумовно, також відобразиться й на кадровому забезпеченні органів влади усіх рівнів. Тому питання збереження наявних фахівців на посадах в органах влади, а також мотивація до вступу на публічну службу приймає форму більш гостру, аніж в довоєнні часи. Тут знову постає питання кадрової безпеки, на чому ми вже наголошували у попередніх підрозділах роботи.

Відповідно визначимо можливості щодо покращення стану публічної служби в сучасних умовах кризи:

- застосування міжнародних стандартів до оцінювання результатів роботи службовців з відповідним урахуванням їх в подальшому для створення системи мотиваторів;
- подальша гармонізація законодавства із нормативними рамками ЄС;
- розвиток систем управління якістю публічної служби на основі загальноприйнятих стандартів якості;
- покращення ресурсного забезпечення публічної служби, зокрема за рахунок міжнародної донорської допомоги та послаблення обмежень щодо нарахування фінансових винагород;
- підвищення ваги організаційної культури як елементу покращення престижності служби в органах влади;
- масштабування інструментів електронного урядування та інших інноваційних способів організації професійної діяльності;
- створення системи реальних стимулів для підвищення кваліфікації.

Враховуючи поточні реалії України зазначаємо, що незважаючи на певні успіхи проведення реформи державного управління вітчизняна система публічної служби потребує нагальної реконструкції задля надання цій системі можливостей формування власної професійної спроможності, ефективного виконання повного спектру законодавчо закріплених завдань на засадах субсидіарності надання публічних послуг. Успішна реалізація даного зауваження вимагає врахування наявного досвіду модернізації публічної служби, культурних та історичних традицій державотворення.

Ключовим фактором обрання вектору розвитку публічної служби є наратив того, що вітчизняна система задля досягнення критеріїв ефективності має бути переформатована з урахування світового і перш за все європейського досвіду. Формування і становлення новітньої моделі управління персоналом вимагає застосування новітніх підходів у діяльності представників усіх без винятку органів публічної влади. Бачимо, що євроінтеграційні процеси відіграють ключову роль в процесах реформування публічної служби в Україні, а отже вагомим є подальше вивчення досвіду країн ЄС у цій проблемній сфері та відповідно його адаптації в національну практику.

2.2. Тенденції розвитку персоналу публічної служби у контексті євроінтеграційних процесів

Практика країн ЄС з використання новітніх методів та управління персоналом, імплементації кадрових технік щодо досягнення належного рівня якості публічної служби несе значну цінність для досліджень перспектив їх впровадження в Україні.

Базовою задачею розвитку інституту публічної служби для нашої країни є імплементація практик належного урядування у публічному управлінні та системі вищої освіти, що передбачає дотримання принципів модернізму, доброчесності, верховенства права та транспарентності інституцій публічного управління, спроможності та самостійності, високого рівня ефективності та орієнтованості на результат, надання платникам податків такого набору послуг, які відповідають їх потребам, участі інститутів громадського суспільства в публічному управлінні на найвищому рівні, що в досягнення добробуту громадян на рівні країн ЄС та забезпечить умови для набуття Україною членства в ЄС та надасть можливість створити новітні стандарти поліпшення якісних характеристик діяльності публічних службовців.

Збереження Україною статусу кандидата на членство в ЄС [1] потребує пришвидшення процесів синхронізації вітчизняних стандартів публічної служби до стандартів якості і транспарентності урядування характерних для європейських країн, входження української системи вищої освіти в освітній простір ЄС, розширення можливостей мобільності для здобувачів освіти та викладачів та гарантування безперервності освіти, в тому числі і для публічних службовців, зростання рівня інвестування, і перш за все приватного, в людський капітал, подальшого розширення діджиталізації навчального процесу, використання новітніх інтерактивних методів та технологій в освіті, розробки та впровадження актуальної системи оцінки освіти, яка враховує сучасні тенденції і тренди, сприяння розвитку системи надання консультаційних та наставницьких послуг тощо.

Норми неперервної освіти упродовж життя окреслені в комплексі правових актів міжнародного характеру, які розроблено та діють в країнах ЄС, зокрема в «Базовій нормі кваліфікацій сфери вищої освіти в ЄС» (The framework of qualifications for the European Higher Education Area)» [31], «Базі кваліфікацій для навчання впродовж життя в Європі» (The European Qualifications Framework for lifelong learning)» [32], «Меморандумі освіти впродовж життя (A Memorandum of Lifelong Learning)» [33] тощо. Отже досягнення стратегічної мети розвитку професійних здібностей публічних службовців протягом їх професійної кар'єри життя вимагає імплементації низки базових норм європейської освітньої практики.

1. Сучасні основні знання та актуальні навички для кожного – гарантування загального і безперервного доступу до навчання для отримання та оновлення навичок, необхідних для постійної участі в суспільстві знань. Це важлива основа для активного працевлаштування, зокрема на публічній службі. Економічні та соціальні зміни змінюють і вдосконалюють профіль базових навичок. Нові базові навички, включені у висновки Європейської ради в Лісабоні – це навички ІТ, іноземні мови, технологічна культура, підприємливість і соціальні навички. Це не обов'язково вичерпний перелік, але він точно охоплює ключові сфери. Це також не означає, що традиційні базові навички більше не важливі. Широко визначені сфери знань і компетенцій є міждисциплінарними. Таким чином, загальні, професійні та соціальні навички все більше збігаються за змістом і функціями.

2. Збільшення інвестицій в розвиток людського капіталу – в умовах, коли бюджет не обмежений першочерговістю видатків на оборону, фінансові вливання в професійний розвиток публічних службовців має стати однією із обов'язкових статей видатків на рівні із захищеними статтями видатків. В умовах війни акцент ресурсного забезпечення повинен зміститися на рахунок міжнародних донорських коштів, зокрема грантових програм ЄС та інших країн щодо навчання впродовж життя.

3. Інноваційні навчальні методики – повсюдне використання новітніх електронних освітніх платформ, гейміфікації, кейс навчання, різних форм

інтерактивних занять тощо. Зауважимо, що «Вищою школою публічного управління» активно ведеться робота у цьому напрямі під егідою НАДС. Наявна широка пропозиція тематичних курсів як в офлайн і онлайн, так і в змішаних форматах для державних службовців усіх категорій та посадових осіб органів місцевого самоврядування.

4. Нова система оцінки опанованих знань та вмінь – необхідно посилити контроль та вимоги до результатів і критеріїв успішності проходження відповідного навчання шляхом критичного оцінювання здобутих знань, вмінь та навичок, які формують специфічні професійні компетентності.

5. Розвиток менторства і фасилітації – глобалізоване суспільство відкриває доступ до світових освітніх можливостей, а підтримка України з боку країн-партнерів у зв'язку із повномасштабним вторгненням РФ лише розширила масштаби доступу до інформації, навчальних матеріалів та обміну досвідом у різних галузях та сферах.

6. Повсюдність освіти – смартизація освітніх технологій розмила кордони для системного навчання та підвищення кваліфікації, що в умовах постійних небезпек та частоті обмеженості в пересуванні є вагомим елементом професіоналізації публічної служби та безперервності освіти публічних службовців.

Європейський досвід звертає нас до поняття «крос-культурного менеджменту як здатності керувати різними ставленнями, культурою, релігіями та звичками людей з метою досягнення найкращих результатів у бізнесі» [34, с. 126]. Вважаємо, що крос культурний менеджмент на публічній службі є ефективним інструментом управлінської діяльності та міжнародного співробітництва. Він становить складову управління персоналом, спрямовану на формування та розвиток крос-культурних компетентностей публічних службовців. Це сприяє уникненню конфліктів та налагодженню ділових зв'язків з партнерами, формуванню корпоративної культури органу влади та забезпеченню його результативної роботи через ефективну міжкультурну взаємодію і комунікацію.

Крос культурний менеджмент може застосовуватися на різних рівнях, таких як міжнародний, національний, галузевий, регіональний та локальний. На міжнародному рівні це може включати управління міжнародними відносинами, укладання міжнародних договорів і угод, а також навчання публічних службовців за кордоном. На національному рівні це може бути використано для врегулювання соціально-трудова відносин та державно-приватного партнерства.

Також крос культурний менеджмент важливий для управління персоналом у публічній службі на різних рівнях для формування корпоративної культури, вирішення міжкультурних конфліктів та підвищення ефективності публічної служби шляхом безперервного навчання та розвитку крос-культурних компетентностей працівників.

Також звертаємо увагу на перехід від відбору за системою сталих знань до застосування практики управління талантами, зокрема: стратегічне планування талантів; пошуки та прийом на роботу; управління ефективністю; планування спадкоємності; розвиток лідерства; управління компетенціями; навчання та розвиток; винагороди та компенсації; системи управління персоналом та показники результативності. Так окреслюється загальна модель управління організаційними талантами. Відповідно, узагальнимо етапи процесу управління талантами:

- виявлення та залучення талантів (визначаються необхідні для організації характеристики компетентності талановитих працівників, формується перелік основних джерел для пошуку талантів, вибираються найбільш ефективні методи та стратегії їх пошуку та залучення тощо);
- розвиток талантів (формується система організації «вирощування» управлінського персоналу, розвитку лідерства та управління);
- утримання талантів (пошук інноваційних і креативних форм і методів управління та мотивації праці для цієї специфічної групи працівників);
- моніторинг та оцінка ефективності управління талантами (визначення основних якісних і кількісних показників ефективності, впровадження ефективних методів оцінки талантів).

Ратифікувавши Угоду про асоціацію з ЄС «Україна перейняла на себе зобов'язання щодо модернізації і професіоналізації державної служби з урахуванням європейських стандартів захисту прав людини, принципів соціального діалогу» [2]. Таким чином актуалізується принцип гуманізації державної служби, у основу реалізації якого покладаються положення міжнародних актів захисту прав і свобод людини. Саме дотримання цього принципу визначає рівень інтеграції в розвинене світове суспільство. Безумовно, в умовах воєнного стану та жорстоких військових дій забезпечення зазначеного принципу є складнішим, ніж це можливо за мирних стабільних умов, але для України це важливо.

Заслуговує на увагу практика створення «освітнього кластеру як групи освітніх закладів, що знаходяться у партнерських відносинах з підприємствами галузі, які локалізовані на одній території» [35, с. 131].

До ключових завдань роботи освітніх кластерів відносимо:

- концептуальне проектування та розробка системи навчання для публічних службовців, включаючи планування необхідних ресурсів;
- просування сучасних методів і технологій навчання;
- навчання та розвиток менеджерів з персоналу та тренерів;
- професійна підтримка (методичне керівництво, інформація, обмін досвідом, спеціальні технічні консультації тощо) органів державного управління та установ та їх структурних підрозділів з питань навчання та розвитку людських ресурсів;
- проектування та розробка кваліфікаційних профілів, моделей компетенцій, навчальних планів, типових програм та навчальних матеріалів;
- навчання окремих категорій службовців, зокрема тих, хто має керівні обов'язки;
- співпраця з європейськими та міжнародними навчальними закладами та професійними асоціаціями.

Слід звернути увагу на поширення випадків в країнах світу, коли виконання частини функцій (завдань чи повноважень) передається приватному

сектору на умовах аутсорсингу, особливо це стосується реалізації окремих проєктів, їх координації або необхідності незалежного прийняття рішення. З одного боку, це може призвести до скорочення штату в органах влади, що у умовах соціально-демографічної кризи та постійної міграції населення, також дефіциту кадрів в публічній службі може стати рятівним інструментом. Таким чином у кризовий період можна закрити кадрові розриви, а в перспективі – залучати талановитих фахівців з приватного сектору та переймання досвіду від них. З цим інструментом потрібно віднайти баланс застосування, щоб не поглибити кадрову кризу. Але, як показує практика країн ЄС, аутсорсинг успішно впроваджується на рівні публічного управління та демонструє позитивні результати.

Серед науковців і практиків все ще багато дискусій щодо того, що слід вимірювати, щоб належним чином охопити якість публічного управління, що є прямим результатом ефективності управління персоналом в публічній службі. Тут пропонуємо застосовувати комплексні показники та індекси, які розраховуються потужними міжнародними організаціями.

Такі міжнародні організації, як Світовий банк, відіграють провідну роль як у використанні, так і в наданні показників «доброго» управління. Найпопулярнішими є складені показники на основі суспільного сприйняття, які узагальнюють велику кількість даних і доступні для значної кількості країн.

Індикатори світового управління, які розробляються з 1996 року Даніелем Кауфманном та його командою зі Світового банку, є одними з найбільш широко використовуваних показників для вимірювання управління. У їх конструкції важливо для використання на рівні країни здійснювати порівняння в часі. Крім того, незважаючи на збільшення якості даних для національних оцінок, бракує кількісних досліджень управління на субнаціональному рівні.

Для Європи зараз використовується Європейський індекс якості уряду, заснований на даних опитування щодо корупції та управління на регіональному рівні, проведеного в 2010 році, а потім кожні три роки. Використовується кластерний аналіз для оцінки національного рівня дисперсії цього індексу в ЄС, а також як інструмент для виявлення держав-членів, які мають спільні

проблеми в цій галузі на національному рівні. Виявилося, що в Європі є чотири різні кластери. Перший включає лідерів, переважно з північних країн ЄС. Друга складається здебільшого з країн Південної Європи, Естонії та Словенії. До третього входять переважно держави-члени у Центральній та Східній Європі, Кіпр і Мальта, а також дві країни Західної Європи – Італія та Греція. Четверта складається з Болгарії та Румунії з найнижчими рівнями індексу.

Відповідно, за аналогією розрахунку таких показників для країн ЄС можна застосувати інтегративний індикатор для оцінювання якості публічного управління в Україні у розрізі органів влади, гілок влади, рівнів влади тощо залежно від кінцевої мети дослідження та подальшого використання інформації. Саме такий комплексний індикатор і засвідчить якість управління персоналом в публічній службі через результативність діяльності різних структур.

Вимоги, які висуває до державного управління триваюча в Україні реформа та перманентно зростаючі виклики для рівня професійності фахівців, обумовлюють удосконалення систем управління людськими ресурсами на основі передового європейського досвіду, пропозиції щодо чого нами узагальнено за такими ключовими напрямками:

- навчання та підвищення кваліфікації повинне розвиватися як комплексна система, яка керується загальними принципами, не є надмірно централізованою та підтримує ініціативу та динамізм окремих органів влади залежно від їхньої специфіки та ситуації;

- безперервне навчання необхідно розглядати як невід’ємну складову та інструмент розвитку кар’єри та управління персоналом;

- необхідно вийти за межі розвитку технічних знань і навичок, прагнучи розвинути особистісні якості і приділяти належну увагу цінностям, етичним правилам, «м’яким» аспектам управління та стилю роботи в державному управлінні;

- підготовка повинна бути зосереджена насамперед на пріоритетних завданнях і практичних проблемах публічного управління та окремих службових повноважень;

– необхідно краще використовувати навчання дій та інші методи участі, спрямовані на аналіз і вирішення конкретних проблем, з якими стикається публічне управління;

– зважаючи на велику кількість державних службовців, які потребують навчання чи перепідготовки, необхідно буде використовувати методи та інструменти, які ймовірно зменшать витрати на навчання без погіршення його якості.

Довгостроковим пріоритетом навчання визначаємо функціонування систем навчання публічних службовців щодо підготовці до вступу в ЄС і НАТО, а потім у прийнятті прав і обов'язків держави-члена наднаціональних інституцій.

2.3. Склад елементів механізму взаємодії системи управління персоналом державної служби

Публічне управління персоналом, є складною багатоелементною системою. Як визначає С. Серьогін, «управління персоналом – процес, спрямований на розробку і впровадження формальних систем, що забезпечують результативне та ефективне використання людського потенціалу для досягнення організаційних цілей. Управління персоналом – це найважливіша складова частина системи управління будь-якої організації, у тому числі державного органу та органу місцевого самоврядування. Згідно з системним підходом як науковою концепцією, усі організації є відкритими системами» [36, с.26]. І, як будь-яка система – «це певна цілісність, що складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій вклад у характеристики цілого. Відповідно до теорії систем, діяльність організації описується в термінах вхідних ресурсів, процесу їхньої трансформації та ресурсів, що виходять, зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем» [36, с.26].

Тож, розуміння механізму публічного управління персоналом, як системи, може бути визначене як комплекс організаційних, стратегічних, інструментальних та процесуальних елементів, спрямованих на ефективне

управління людськими ресурсами в галузі державної служби або схожих публічних організацій. Ця система у своїй взаємодії охоплює весь цикл управління персоналом, включаючи планування, набір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінку та розвиток кадрів.

Стратегічне управління персоналом, яке має бути орієнтоване на досягнення стратегічних цілей та місії організації за допомогою правильного планування та управління людськими ресурсами є одним з ключових елементів системи управління і, водночас, ключовим процесом, який визначає концепцію публічної служби на підставі базових передумов і бачення майбутнього розвитку. Саме від постановки стратегічної мети системи розвитку управління персоналом буду залежати результати відбору, найму та призначення працівників, враховуючи їхні навички, кваліфікації та відповідність посаді та ефективність роботи обраного персоналу. Важливим елементом є розвиток та навчання за яких забезпечуються можливості для професійного та особистісного зростання працівників, включаючи навчання, тренінги, курси та інші форми навчання.

Утримання та мотивація, заохочення персоналу до ефективної роботи спрямовані на створення умов, що забезпечують задоволення працівників, їхню мотивацію та збереження високого рівня професійної зацікавленості. Тут важливими є оцінка та звітування, яка включає також контроль і відповідальність, як важелі визначення ефективності і доброчесності роботи державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Оцінка містить інструменти визначення результативності працівників, а також звітність перед управлінням та громадськістю. Матеріальне забезпечення та винагороди включаючи просування по кар'єрній драбині та пенсійне забезпечення передбачають визначення справедливих та конкурентоспроможних умов оплати праці, бонусів та інших винагород.

Система управління змінами є найбільш динамічним елементом системи управління персоналом адже відображає готовність та вміння як інституту публічного управління, так і його посадових осіб адаптуватися до змін в економічному, соціальному та політичному середовищі.

Взаємодія всіх цих елементів відбувається в рамках чіткої стратегічної спрямованості та відповідності цілям та завданням публічної служби чи аналогічної публічної організації, яку розробляє Національне агентство з питань державної служби України – головний виконавчий орган з управління персоналом державної служби (Далі – НАДС). Ключовим підрозділом є служба управління персоналом, яка є виокремленим «структурним підрозділом у складі апарату державного органу (сектор, відділ, управління, чи департамент з питань управління персоналом чи з питань персоналу тощо)», яка «організовує роботу щодо розробки структури державного органу» [61]. На службі управління персоналом покладені функції аналітичної роботи, забезпечення комунікації і генерації змін. Також створена Рада управління людськими ресурсами при НАДС і працюють профільні «Робочі групи Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування».

Механізм взаємодії системи управління персоналом державної служби узагальнений нами на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Механізм взаємодії системи управління персоналом державної служби

Звернемо увагу на систему професійної освіти персоналу публічної служби, яка є ключовим елементом системи публічного управління персоналом, і є складною і мульти-суб'єктною, більше того ускладнення системи професійної освіти має враховувати інтереси органу публічної влади і потреби його функціонування, і інтереси державних службовців щодо своїх професійних компетентностей і свого професійного розвитку. «Професійний розвиток державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників – це системно організований процес їх безперервного професійного навчання, а також цілеспрямований, свідомий процес їх особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь та навичок» [41, с.5]. Професійні навички, які формуються в ході виконання професійної діяльності, належать до ключових елементів, що визначають рівень професіоналізму кожного службовця. Ці навички, у свою чергу, впливають на ефективність виконання службових обов'язків. Таким чином, вироблення та управління процесами професійного розвитку стає невід'ємною частиною управління кадрами в державних структурах.

Механізм дії системи професійної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розглянемо на прикладі !Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради» (далі – Академія). Згідно Статуту, «Академія заснована на спільній власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області й перебуває в управлінні Дніпропетровської обласної ради» [42]. «Освітня діяльність Академії ґрунтується на концептуальних засадах, визначених Національною доктриною розвитку освіти» [42], визначених в нормативних документах, «основним методологічним і методичним орієнтиром у досягненні мети є ідея цілісного підходу до особистості суб'єктів освітнього процесу» [42].

Згідно статуту визначені основні напрями діяльності Академії, серед них ми виокремили такі:

- «підвищення кваліфікації педагогічних працівників, державних

службовців, працівників органів місцевого самоврядування, інших фахівців;»



Рис. 2.2. Організаційно-функціональна структура Дніпровської академії неперервної освіти станом на 1.1. 2024

- «спеціалізація фахівців;
- стажування фахівців;
- підготовка фахівців з вищою освітою;
- інноваційна діяльність з розробки, апробації, експертизи нових навчальних технологій і моделей управління, сприяння їх упровадженню в діяльність навчальних закладів;
- здійснення фундаментальних і прикладних досліджень у галузі освіти, їх упровадження у практику;
- підготовка згідно з державним та регіональним замовленнями і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців різних ступенів вищої освіти;

– здійснення міжнародного співробітництва» [42].

Наведемо організаційно-функціональну структуру Академії (рис. 2.2).

Маємо зазначити, що освітня діяльність як елемент системи публічного управління персоналом, ґрунтується на численних принципах, які визначають її орієнтації та цінності. Серед основних принципів сучасної освітньої діяльності можна виділити принцип доступності, адже освіта повинна бути доступною для всіх груп населення без дискримінації за різними критеріями, такими як стать, вік, етнічне походження чи соціальний статус. На тлі подальшої гуманізації маємо виокремити принцип загальнолюдських цінностей, аде освіта, це галузь яка насамперед спирається на загальнолюдські цінності, сприяючи розвитку громадянської культури, толерантності та поваги до прав людини.

Згідно Статуту Академія у своїй діяльності керується такими принципами: «автономії та самоврядування; розмежування прав, повноважень і відповідальності Органу управління майном, органів управління Академії та її структурних підрозділів; поєднання колегіальних та єдиноначальних засад; незалежності в ід політичних партій, громадських і релігійних організацій» [42].

Також зазначимо принцип безперервності освіти, який цілком відповідає змісту діяльності Академії і в контексті освіти державних службовців тим більше. Він визначає необхідність постійного професійного розвитку та оновлення знань, навичок та компетенцій працівників державних органів на протязі всієї їхньої кар'єри. Цей принцип має декілька ключових аспектів, насамперед викликаних мінливістю світу. Зміни в суспільстві, економіці, технологіях та політиці відбуваються на швидкому та неперервному рівні. Для того щоб державні службовці були ефективними у своїй роботі, вони повинні постійно оновлювати свої знання та адаптувати їх до нових реалій.

Підтримання конкурентоспроможності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сучасному конкурентному середовищі важливо, щоб державні службовці не лише володіли необхідними навичками та знаннями, але й були конкурентоспроможними на ринку праці. Безперервна освіта є ключовим фактором у підтриманні їх професійної

конкурентоспроможності. Важливим є сприяння і заохочення до інноваційного розвитку. Зміни в суспільстві часто вимагають нових підходів та інноваційних рішень. Безперервна освіта надає державним службовцям можливість оволодівати новими технологіями, методами та стратегіями, що сприяє розвитку інноваційних практик у сфері державного управління. Тим самим безперервна освіта допомагає державним службовцям адаптуватися до нових викликів та можливостей у власній кар'єрі та своєчасно адаптуватись до змін у власній кар'єрі. Це може включати перехід на вищий рівень управління, зміну напрямку діяльності чи розвиток спеціалізованих навичок.

Забезпечення відповідності законодавчим та етичним стандартам: Безперервна освіта також грає важливу роль у забезпеченні того, що державні службовці розуміють та відповідають законодавчим нормам та етичним стандартам, що регулюють їхню діяльність. Отже, принцип безперервності освіти для державних службовців визнає необхідність сталого розвитку та адаптації до змін, сприяючи вдосконаленню професії.

Висновки до розділу 2

За результатами дослідження можемо зробити такі висновки.

1. Гармонізація публічної служби з міжнародними стандартами та нормами ЄС передбачає впровадження стандартів, що стосуються дотримання трудових та соціальних прав людини і основних свобод, а також визначення стандартів для забезпечення демократичного управління, електронного врядування, управління якістю, управління людськими ресурсами, доброчесності та безперервної освіти дорослих. Для підвищення професіоналізму публічної служби з метою забезпечення її якості, результативності, ефективності та дієвості необхідно розвивати електронне навчання службовців на основі Smart-технологій, створювати відкриті освітні платформи та платформи управління знаннями, що сприятиме мобільності державних службовців, підвищенню результативності їх діяльності, професіоналізації державної служби та підвищенню ефективності державного

управління.

2. Гуманізація публічної служби спрямована на дотримання Україною визнаних у світі міжнародних соціальних стандартів щодо гарантування прав і свобод людини. Крім того, вона спрямована на виконання публічними службовцями своїх обов'язків з дотриманням конституційних прав і свобод громадян України, розглядаючи це як найвищу цінність держави, а також на забезпечення якості адміністративних послуг.

3. Розуміння механізму публічного управління персоналом, як системи, може бути визначене як комплекс організаційних, стратегічних, інструментальних та процесуальних елементів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в галузі державної служби або схожих публічних організацій. Ця система у своїй взаємодії охоплює весь цикл управління персоналом, включаючи планування, набір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінку та розвиток кадрів. Взаємодія всіх елементів механізму публічного управління персоналом відбувається в рамках чіткої стратегічної спрямованості та відповідності цілям та завданням публічної служби чи аналогічної публічної організації, яку розробляє Національне агентство з питань державної служби України – головний виконавчий орган з управління персоналом державної служби. Ключовим підрозділом є служба управління персоналом, яка є виокремленим структурним підрозділом. На служби управління персоналом покладені функції аналітичної роботи, забезпечення комунікації і генерації змін. Також створена Рада управління людськими ресурсами при НАДС і працюють профільні «Робочі групи Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування».

Ключовим елементом системи публічного управління персоналом є підсистема професійної освіти персоналу публічної служби, яка є складною і мульти суб'єктною, більше того ускладнення системи професійної освіти має враховувати інтереси органу публічної влади і потреби його функціонування, і інтереси державних службовців щодо своїх професійних компетентностей і свого професійного розвитку. Механізм дії системи професійної освіти

державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розглянемо на прикладі «Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1. Проблеми побудови механізму професійної освіти персоналу публічної служби і критерії її результативності в умовах війни

Система освіти, у тому числі професійної освіти, є однією з найбільших за масштабами. «На початок 2023 р. в Україні функціонувало 332 заклади вищої освіти (ЗВО), 740 закладів фахової передвищої освіти (ЗФПО)» [47], хоча «Унаслідок збройної агресії РФ проти України станом на кінець липня 2023 р. зруйновано 337, пошкоджено 3 199 закладів освіти» [47, с. 7].

Здійснення ефективного управління процесами професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування має значення не лише для особистого зростання фахівця, але і для створення конкурентних умов у сфері державної служби. Цей підхід сприяє не тільки набуттю співробітником необхідних навичок і знань, але і формує конкурентоспроможний кадровий резерв для державного апарату. Такий підхід сприяє не лише впровадженню новаторських ідей, але і підвищенню якості та ефективності виконання обов'язків службовців на їхніх посадах.

Особлива увага до управління процесами професійного розвитку відображає важливість навчання та самосвідомого зростання службовців у контексті розвитку державної служби. Це дозволяє не тільки підтримувати високий стандарт кваліфікації у державних установах, але й створювати умови для кар'єрного росту, що, в свою чергу, сприяє залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів у сфері державної служби.

В Україні проводилися реформи в освітній системі, орієнтовані на підвищення якості освіти та її відповідність міжнародним стандартам. І хоча реформи освіти тривали від початку відновлення незалежності в Україні, основні напрями реформ включали середню і вищу школу і були такими.

З 2015 дотепер - децентралізація управління освітою. Процес

децентралізації передбачає передачу більшої влади та фінансування на рівень об'єднаних територіальних громад. Це включає управління органами місцевого самоврядування комунальними освітніми, їхній розвиток та вирішення місцевих освітніх потреб.

З прийняттям у 2017 р. закону України «Про освіту» було вперше в Україні була надана «автономія - право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування», введені в обіг такі явища як «безпечне освітнє середовище», «академічна свобода» [48]. Тоді ж, у 2017 р., було затверджено розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад», яке, на жаль не набрало чинності, але могла суттєво покращити післядипломну освіту[49].

З 2018 року в Україні розпочалася реформа шкільної освіти під назвою «Нова українська школа», вона триває. Вона передбачає перегляд змісту навчання, введення нових стандартів, акцент на розвиток критичного мислення та творчих навичок.

З 2019 р. і дотепер - розвиток вищої освіти. Відбулися зміни в сфері вищої освіти, які включають в себе впровадження нових стандартів, бакалаврату та магістратури, у тому числі за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» [50], передбачало адаптацію до європейських стандартів, а також стимулювання науково-дослідницької діяльності в університетах.

З 2020 р. і дотепер - в освітніх закладах потужньо розвивається електронна освіта, дистанційне навчання. Відбулось посилення використання інформаційних технологій в освітньому процесі та розвиток електронної освіти, що передбачає доступ до навчальних ресурсів через Інтернет та впровадження цифрових технологій у навчання. І хоч пов'язане це з пандемією COVID, це стало підготовкою до навчання в умовах війни. Упродовж 2022- 2023 р. міжнародні партнери допомагали в питаннях матеріально-технічного забезпечення освіти для подальшої її цифровізації. Зокрема щодо питань «забезпечення комп'ютерною технікою – ЮНІСЕФ, ЮНЕСКО, Google та інші

партнери; створення мережі цифрових освітніх центрів – співпраця із Save the Children, Japan International Cooperation Agency (JICA), Google» [47]. Завдяки вжитим заходам «у 2022/2023 н. р. 42 % (1,6 млн) учнів навчалися у дистанційному форматі, 30 % (1,2 млн) учнів – у змішаному. При цьому третина дітей не мали технічного доступу до освіти (девайсів), а 74 % дітей навчалися за допомогою смартфонів» [47], проте щодо онлайн-навчання здобувачів вищої освіти у звіті не йдеться, можливо тому, що здобувачі і викладачі працювали весь цей час на власному ресурсі.

Ці реформи спрямовані на модернізацію освітньої системи, підвищення якості навчання та адаптацію до вимог сучасного суспільства. Також важливим є врахування європейських стандартів та підвищення міжнародної конкурентоспроможності української освіти.

Попри реформи, освіта для державних службовців стикається з низкою проблем, які впливають на її ефективність та якість. Ці доволі радикальні реформи, не лише накладають вимоги до суттєвого удосконалення системи освіти, але й викликають реальну необхідність перегляду стратегій управління кадровим потенціалом державної служби. Вчені часто підкреслюють насущну потребу в Україні у новій управлінській парадигмі в галузі кадрової політики державної служби.

Так О. Антонова виокремила такі недоліки в роботі з кадрами державних службовців:

- «невідповідність державної кадрової політики вимогам трансформаційних процесів в країні й світі;
- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність стратегічного управління щодо підготовки кадрів у масштабах держави;
- нерозвиненість кадрових інститутів;
- відсутність настирності між поколіннями кадрового корпусу державного управління;
- недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при виробленні та реалізації державної кадрової політики» [51, с.

187-188].

Нами виокремлено деякі з основних проблем освіти державних службовців. Насамперед, це відсталість програм та методик, велику інерцію системи освіти і тяжіння до застарілих практик. Також однією з проблем національної освіти, пропри низку проведених реформ і запровадження інструментів оцінки якості освіти, залишається те, «що навчальні програми в Україні базуються на заучуванні та запам'ятовуванні, а не на критичному мисленні та навичках вирішення практичних задач» [52]. Не є секретом що багато програм навчання для державних службовців залишаються застарілими і не враховують сучасні тенденції в управлінні, технологіях та інших галузях.

Також зазначимо, що при прийнятті рішення про навчання у фахівців публічного управління має місце низька мотивація державних службовців до саморозвитку і освіти. Деякі державні службовці можуть не бачити достатніх стимулів до постійного навчання та підвищення кваліфікації, що може впливати на рівень їхньої професійної підготовки. Більше того, багато хто приходить навчатись під примусом, так як цього вимагає керівництво.

Недостатнє фінансування освіти і науки в Україні завжди було проблемою, втім під час війни дефіцит ресурсів ще збільшився. Бюджетні обмеження можуть обмежувати доступ до сучасних методик навчання, впровадження нових технологій та проведення навчальних заходів. А між тим, «підтримка розвитку освіти є пріоритетом державної політики та інвестиційно-привабливим об'єктом для приватних інвесторів практично всіх індустріально розвинених держав світу» [53, с. 169], українська освіта в цьому відстає, отримуючи все менше фінансової підтримки у розрахунку на одного здобувача (табл. 3.1) подано за [47].

Невідповідність професії потребам ринку праці також є проблемою. Освітні програми можуть не завжди відповідати потребам сучасного ринку праці та не надавати необхідних навичок для виконання сучасних завдань.

Це можна пояснити браком інтерактивності при виборі методів навчання та практичності занять. Деякі програми навчання можуть бути менш інтерактивними та не передбачати достатньо практичних завдань, що обмежує

можливості студентів застосовувати отримані знання на практиці.

Таблиця 3.1

«Видатки зведеного бюджету України на освіту у 2022–2023 рр.» [47]

Рівень освіти	2022 р.			2023 р.		
	Видатки з державного бюджету за фактом, млрд грн	Чисельність здобувачів освіти, осіб	У розрахунку на одного здобувача, грн.	Видатки з державного бюджету за планом, млрд грн	Чисельність здобувачів освіти, осіб	У розрахунку на одного здобувача, грн.
Вища освіта	45,9	973205	47116,50	48,3	1112965	43400,02

Ну і специфіка сфери державного управління також створює певні труднощі, адже освіта для державних службовців повинна враховувати особливості роботи в публічному секторі, включаючи принципи відкритості, етики та взаємодії з громадськістю. Все це викликає потребу у неперервному оновленні знань. Швидкі зміни в суспільстві, економіці та технологіях вимагають постійного оновлення програм та методик навчання для державних службовців. Розв'язання цих проблем може включати у собі реформування освітніх програм, забезпечення адекватного фінансування, підтримку ініціатив саморозвитку та створення більш інтерактивних та практичних методів навчання.

Також маємо додати проблеми системи професійної освіти публічних службовців, викликані війною, це насамперед таку:

– «глобальні руйнування освітньої інфраструктури, зокрема: знищення та пошкодження приміщень закладів освіти і всього того, що до них має відношення;

– війна змусила тисячі учасників освітнього процесу залишити місця проживання й навчання», чим посилюються обмеження доступу до освіти;

– «відсутність управлінського контролю на територіях, що потрапили під тимчасову (курсив наш) окупацію або перебувають у зоні активних військових дій. Насильницька заміна освітніх процесів на ворожі пропагандистські російські навчальні програми, підручники, примусовий

(курсив наш) перехід на російську мову навчання»[43];

– фізична загроза для педагогів і для учнів і психологічне навантаження не сприяють якісному навчанню тощо.

Тут необхідно враховувати, що у сфері кадрової політики в умовах демократії недопустимий монополізм одного соціального інституту, навіть якщо цей інститут є найавторитетнішим і впливовим. І, звичайно для подолання проблем затребуваності фахівців публічного управління на ринку праці при акредитації освітніх програм з професійної освіти необхідно виходити з таких основних видів діяльності у публічному управлінні:

– публічної (діяльності, пов'язаної з публічним представництвом: політика, робота в представницьких органах влади, міжнародне представництво, громадська діяльність).

– адміністративної (організаційно-функціональна діяльність щодо реалізації державної політики, надання суспільних послуг);

– антикризової (в умовах війни, економічної і політичної кризи цінними є професіонали з антикризового управління);

– інноваційної (демократизація, інформатизація, цифровізація потребують спеціальних навичок і компетентностей і тенденція буде наростати);

Це пов'язано з тим, що публічне управління персоналом у публічній службі, особливо в умовах війни і економічної кризи, є ключовим елементом забезпечення ефективності та стійкості державних структур і самої держави. Враховуючи важливість цього аспекту, нами виокремлено основні критерії результативності системи професійної освіти персоналу публічної служби, які будуть досягнуті при формуванні відповідних навичок (табл. 3.2).

Сучасний стан управління персоналом у публічній службі характеризується тим, що «нинішньому етапу державотворення України характерна висока плінність кадрів, низька престижність та ефективність державної служби» [53, с. 39]. Тому важливим є ефективне публічне управління персоналом в умовах війни та економічної кризи передбачає розробку стратегій, спрямованих на роботу в умовах війни і мінімізацію її

негативних наслідків. Доцільний розподіл ресурсів, визначення пріоритетів та забезпечення готовності персоналу до дії у кризових умовах є критичними аспектами для забезпечення стабільності.

Таблиця 3.2

**Критерії результативності системи професійної освіти персоналу
публічної служби в умовах війни**

Критерій результативності	Характеристика
Спроможність посадових осіб до реалістичного стратегічного планування у відповідь на кризові ситуації	Ефективне публічне управління персоналом в умовах війни та економічної кризи передбачає розробку стратегій, спрямованих на роботу в умовах війни і мінімізацію її негативних наслідків. Доцільний розподіл ресурсів, визначення пріоритетів та забезпечення готовності персоналу до дії у кризових умовах є критичними аспектами для забезпечення стабільності.
Гнучкість і спроможність адаптації до змін, навчання і саморозвитку	Умови війни та економічної нестабільності вимагають гнучкості у прийнятті рішень, швидкої та ефективної адаптації до нових реалій. Публічне управління персоналом має включати механізми для швидкої реакції на зміни в суспільному, економічному та політичному середовищі на основі сформованих професійних компетентностей і морально-етичних норм.
Забезпечення високого кваліфікованого рівня персоналу у публічній службі	У військовий та економічно невпевнений і небезпечний час, збереження та підтримка кваліфікованого персоналу визначають здатність державних органів виконувати свої функції. Ефективні програми навчання, розвитку та мотивації персоналу стають основними для забезпечення високого рівня професійної компетентності і спроможності до взаємодії між собою та із третіми сторонами.
Нульова толерантність до проявів корупції і боротьба з корупцією	В умовах кризи і війни, корупція може стати більшою загрозою для ефективного управління. Публічне управління персоналом вимагає зміцнення механізмів контролю, внутрішніх аудитів та прозорості для попередження корупційних явищ
Спроможність підтримки конкурентоспроможності України і високого міжнародного іміджу держави	Ефективне публічне управління персоналом сприяє підвищенню довіри до державних інституцій як внутрішньо, так і на міжнародному рівні. Це є ключовим для підтримання позитивного міжнародного іміджу України

«Саме тому, досить гостра потреба в персоналі, який відповідно володіє необхідними знаннями, навичками та компетенціями, пов'язана із проблемами планування робочого часу, професійного навчання та кар'єрного розвитку, великим навантаженням та відсутністю часу, стресом пов'язаним з роботою та професійним вигоранням державним службовцем, конфліктами, як зовнішніми так і внутрішніми, недостатніми вміннями державних службовців формулювати пріоритети та планувати свою службову діяльність» [53, с. 39]. Ці та інші

проблеми кадрового забезпечення знижують дієвість системи публічного управління.

3.2. Модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів

Побудова системи управління персоналом в публічній службі з урахуванням глобальних викликів вочевидь стала пріоритетним напрямом реформування державної служби з числа низки фундаментальних причин, які сприяють поліпшенню ефективності та адаптивності управлінських процесів, що особливо важливо в умовах війни і економічної кризи. Причому таке реформування має здійснюватися не фрагментарно, а системно, змінюючи всі елементи системи управління персоналом, формуючи нові механізми взаємодії цих елементів.

Реалізація «структурних реформ, зокрема, державного управління, державної служби, місцевого самоврядування та територіальної організації влади, освіти вимагає високого рівня професійної компетентності та професійного розвитку державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад як невід'ємних складових управління людськими ресурсами в сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування» [49]. Потреба здійснення структурних реформ зумовлює потребу перегляду методів і прийомів процесів реформування, які проводились і не дали очікуваного результату. Тож, саме за системного підходу, з умовою охоплення всіх ланок публічного управління і розбудови відповідних нових механізмів стане можливим реалізація справді ефективної реформи управління персоналом і, власне, всієї публічної служби.

Серед найбільш вагомих розгорнуті аргументи щодо важливості реформування системи управління персоналом в публічній службі маємо визначити такі:

– якісне управління персоналом визначає успіх будь-якої державної структури. Реформування системи управління персоналом дозволяє забезпечити високий рівень ефективності та результативності у виконанні

завдань, що передбачені функціями державної служби;

– залучення та утримання кваліфікованих кадрів адже сучасний ринок праці конкурентноспроможний, і державна служба має конкурувати за висококваліфікованими фахівцями. Реформи в управлінні персоналом дозволяють створити привабливі умови праці, визначити шляхи кар'єрного зростання та забезпечити збалансовані системи стимулювання;

– адаптація до змін у світі і суспільстві, які викликають розвиток технологій, зміни у соціокультурному середовищі та інші фактори вимагають від державної служби гнучкості та адаптивності. Модернізація системи управління персоналом дозволяє швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові підходи до роботи. Сучасні виклики вимагають новаторських рішень та швидкого впровадження змін. Система управління персоналом повинна бути готова до інновацій та сприяти активному впровадженню нових підходів у державній службі. І в нашому випадку, не можемо не зазначити війну, воєнні дії, руйнування і фізичні загрози як фактор, що ставить нові завдання перед посадовими особами державної влади і місцевого самоврядування;

– підвищення довіри до державних інститутів, як ґрунтується на компетентному підході та етичній поведінці персоналу і є ключовим для підтримки довіри громадян до державних інститутів. Реформування управління персоналом сприяє формуванню професійної, прозорої та відповідальної державної служби. Щоправда з цим питанням покищо є багато проблем, здебільшого через прояви корупції [46];

– забезпечення принципів демократії та правової держави та запровадження демократичних стандартів. Ефективне управління персоналом сприяє дотриманню принципів демократії, прозорості та правової держави у діяльності державної служби, що є фундаментальними для сучасного суспільства.

Загалом, реформування системи управління персоналом на державній службі є стратегічним кроком для забезпечення державної служби сучасним, ефективним та відповідальним інструментом влади, тому підготовку сучасних державних управлінців за системно-розвиваючою концепцією (моделлю) та

формування у них необхідних професійних компетентностей можна розглядати як поетапний процес (рис. 3.1).

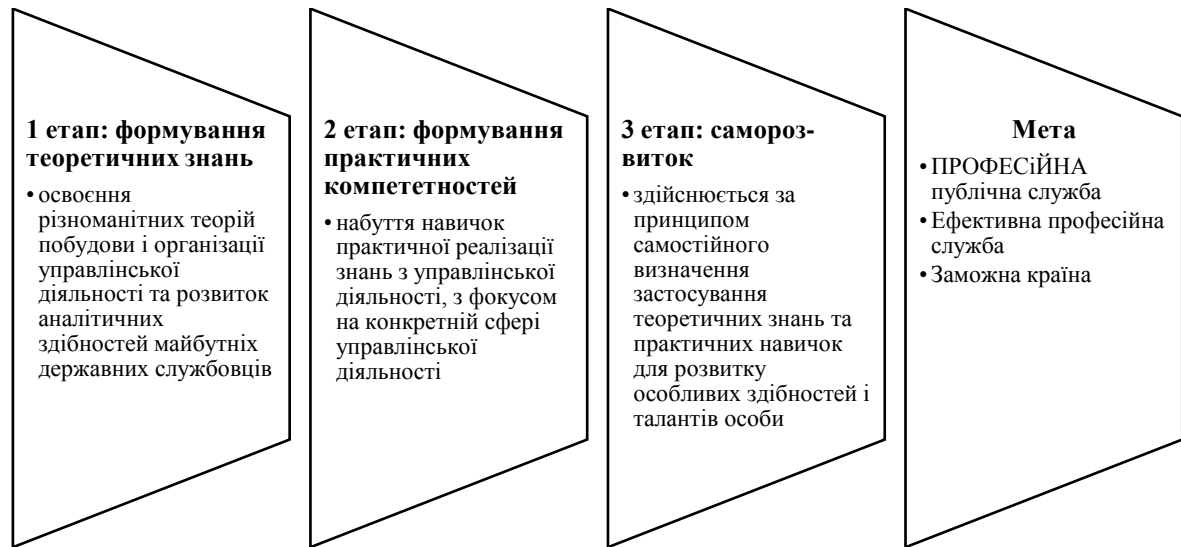


Рис. 3.1. Поетапний процес набуття професійних компетентностей фахівцями у публічній службі

Саме множинність і різноманітність суб'єктів державної кадрової політики у публічній службі є однією з важливих її характеристик. Сьогодні, у період становлення демократичної, правової та соціальної держави в Україні розробка та впровадження кадрової політики відбувається за участю різноманітних соціально-правових інститутів: державних, політичних, громадських організацій, господарських та підприємницьких структур, самостійно господарюючих суб'єктів, органів місцевого самоврядування та інших. «Під суб'єктом державної кадрової політики розуміється носій певних визначених законодавством компетенцій, прав і відповідальності в розробці та реалізації державної кадрової політики, активний учасник кадрових процесів. Кожному суб'єкту відповідає своє коло функцій і повноважень, як правило, визначається статусом, призначенням даного суб'єкта і «межами» об'єкта управлінського регулювання (кадри апарату державної установи, господарської або громадської структури)» [36, с. 17].

Щодо процесу управління уже набраним персоналом, зазначимо, що важливим є їх мотивація (матеріальна через заробітну плату, преміювання, надання соціальних і пенсійних виплат та моральна через просування по

службі, нагороди тощо). Визначення адекватності заробітної плати державних службовців вимагає від конкретні країни, поглиблене порівняння рівнів в оплаті праці в державному та приватному секторах для співставних навичок. У багатьох країнах державні службовці мають або ледь конкурентоспроможну, або неадекватно малу державну заробітну плату, це ми спостерігали і в недавньому минулому в Україні. Низька заробітна плата в публічному приводить до демотивації, неефективності та виправдання для подальшого скорочення зарплати і штату.

Загалом, витрати для економіки на оплату праці державних службовців у світі «між найвищою та найнижчою зарплатою коливаються від 3:1 до 20:1, з нормою приблизно 7:1»[54 с. 12]. В Україні на сьогодні державні зарплати доволі високі порівняно з приватними зарплатами, скорочення державних зарплат покращує як розподіл ресурсів, так і справедливість. Рівень заробітних плат в державній службі в Україні у 2022 р. наведений нами у Додатку А. у порівнянні із середньою заробітною платою в реальному секторі економіки, як бачимо в державній службі він є вищим за більшістю категорій [55; 56; 57]. Тому особливо прикро, що довести зв'язок між високою заробітною платою і ефективністю роботи виявилось неможливим.

Виходячи з цього, ми вважаємо, що ефективна реалізація державної кадрової політики у публічній службі та службі потребує здійснення системних кроків, які б охоплювали всі підсистеми управління персоналом. Саме розгляд управління персоналом не суто як процесу, а як системи дозволяє нам підходити до вирішення проблем застосовуючи системний підхід у реформуванні управління персоналом публічної служби є ключовим елементом, оскільки дозволяє розглядати та вирішувати проблеми в комплексі, забезпечуючи глибоку та комплексну трансформацію системи.

Враховуючи вищенаведене, представимо публічне управління персоналом як система елементів та механізм їх взаємодії між собою, який складається під впливом чинників, що підсилюють (за умови позитивного впливу) чи послаблюють (за умови негативного впливу) ефекти роботи всієї системи узагальнені у вигляді моделі на (рис. 3.1).

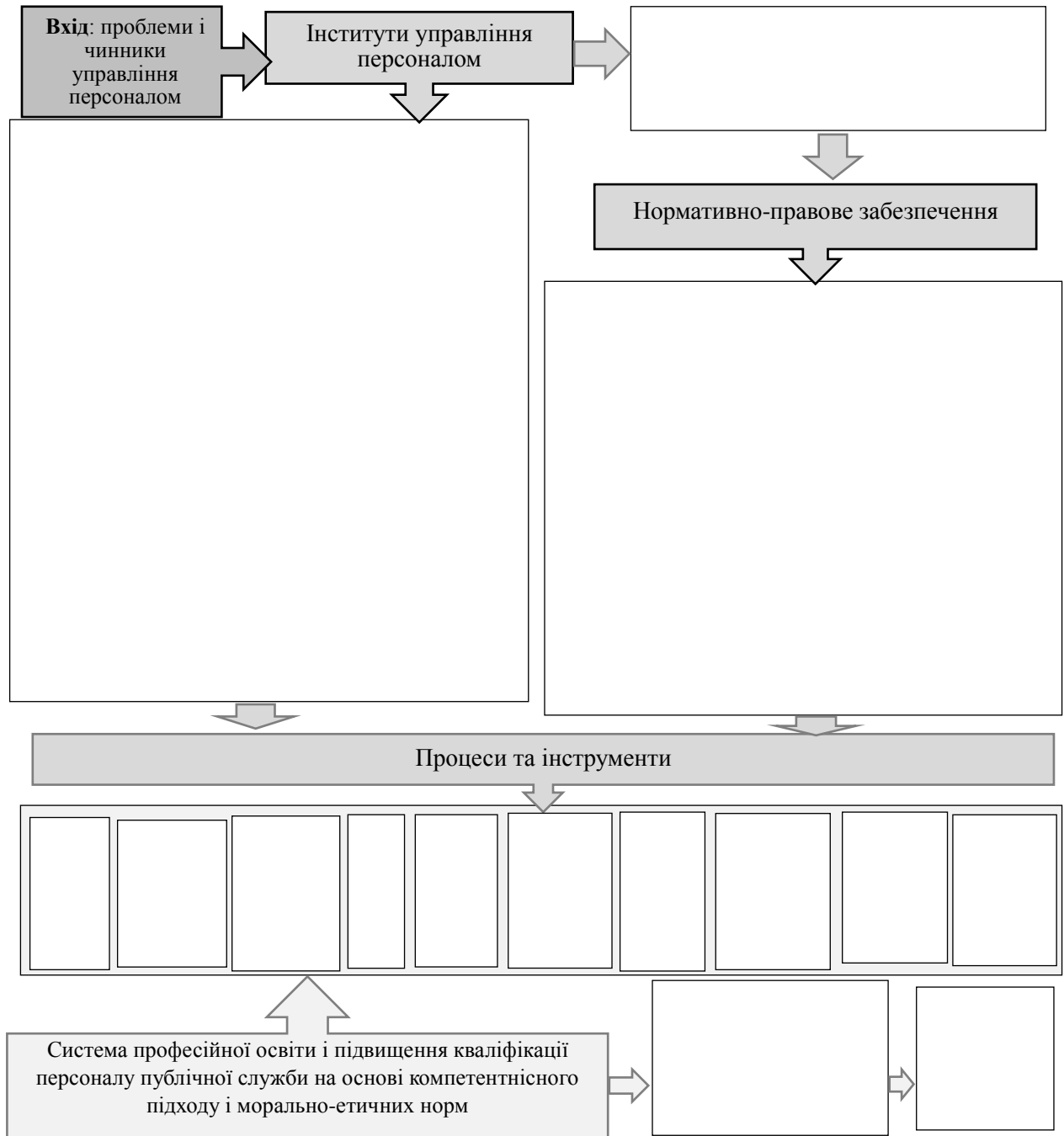


Рис. 3.1. Модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів

Пропонована модель ґрунтується на потребі вирішення проблем системи управління персоналу з врахуванням чинники, які визначають характер роботи системи і містить інститути управління персоналом, що взаємодіють між собою у ході формування і реалізації політики публічного управління персоналом на підставі нормативно правового забезпечення, процеси та інструменти управління персоналом, серед них формальна і неформальна освіта на основі компетентнісного підходу і морально-етичних норм.

Підбір кадрів є одним з ключових і найбільш відповідальних елементів системи управління персоналом, адже проблеми упираються не лише в об'єктивність/суб'єктивність відбору, професійні компетентності персоналу, а й їх морально-етичні властивості та інші здібності, які доволі важко піддаються об'єктивній оцінці. На підтвердження наведемо точку зору О. Пархоменко-Куцевіл, яка визначає основу системного підходу до управління персоналом у публічній службі становлять такі складові: «підбір кадрів; їх адаптація; мотивація; професійний розвиток; формування кар'єрного зростання» [54, с. 164]. Авторка дає характеристику структури посад державної служби в Україні у відповідності із їх функціональними обов'язками, компетенціями й доводить, що в Україні «посади державної служби розподілені за ієрархічною ознакою, що «не дає можливості раціонально формувати кадровий потенціал на такі посади» [54, с. 169]. До того ж саме підбір кадрів є відгуком на ринок праці та зрештою формує запит на освітні послуги.

З цього витікає, що попри, на перший погляд, чітку законодавчу визначеність і простоту добору персоналу у відповідність з «Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців»[55], він залишається достатньо неоднозначним.

Так, В. Андреев впроваджує в науковий обіг термін «селекція кадрів» як «кадрову термінологію, яка здійснює професійний підбір фахівців із застосуванням спектру методів, методик та механізмів з метою формування ефективного кадрового потенціалу системи публічного управління або вдосконалення існуючого кадрового складу публічного управління» [56, с. 6].

Втім така селекція, відбір розпочинається із налагодження освітнього механізму, посилення в ньому компетентнісного підходу з метою формування професійної публічної служби.

3.3. Посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом в умовах війни

Для забезпечення дієвості реформ у в державі, посилення обороноздатності і забезпечення відновлення України у повоєнний період необхідно:

по-перше, забезпечення з боку уряду причетності системи публічного управління до реформ як цілого, як системи реформ, без обмеження певних секторів або галузей;

по-друге, уряд має сформулювати, за відповідної участі, громадський сектор, а також державних службовців довгострокове бачення реформи публічної служби, в тому числі управління персоналом, з розробленням в конкретних дій, з кількісними цілями, конкретні плани дій досягнення цих цілей та чіткими критеріями і показниками ефективності;

по-третє, формування професійної публічної служби (як для державних службовця, так і для посадових осіб місцевого самоврядування) на основі компетентнісного підходу з урахуванням оцінки ефективності роботи державних службовців.

Виходячи з цих тез, зазначимо, для того, щоб в Україні нарешті запрацювала професійна публічна служба, за баченням, «Національного агентства з питань державної служби України» визначило такі пріоритети:

– «прийняття нормативно-правових актів та ефективна реалізація Закону України «Про державну службу»;

– формування висококваліфікованої, компетентної групи фахівців з питань реформ;

– визначення оптимальної кількості державних службовців з урахуванням функцій та організаційної структури державних органів, оптимізація чисельності працівників органів державної влади;

– реформування системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати за умови забезпечення стабільності державних фінансів; утворення служб управління персоналом у міністерствах

та інших центральних органах виконавчої влади;

- утворення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- реформування системи професійного навчання державних службовців;
- підвищення рівня інституційної спроможності НАДС для забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу» та повноцінного реформування державної служби»[61].

Високий рівень професіоналізму фахівців державної служби і органів місцевого самоврядування має бути обов'язковим, а вимоги до державних службовців різних категорій та рангів прописані у ст. 44 Закону України «Про державну службу».

Результати трудової діяльності кожного державного службовця періодично, мінімум раз на рік, оцінюються для визначення ефективності виконання поставлених завдань та ефективності прийнятих рішень щодо його подальшого професійного зростання. Цей процес оцінювання базується на ряді критеріїв, таких як результативність, ефективність та якість виконання завдань, які визначаються врахуванням функціональних обов'язків, що покладаються на державного службовця.

Для успішної реалізації сучасних підходів до організації системи професійного розвитку персоналу публічної служби необхідно враховувати кілька важливих аспектів. Насамперед, варто акцентувати увагу на проведенні аналізу потреб інституту державної служби чи органу місцевого самоврядування щодо розвитку персоналу та відповідності компетенцій державних службовців вимогам ринку праці та внутрішнім управлінським процесам організації. Слід використовувати різноманітні форми та методи навчання та розвитку персоналу, такі як тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, менторство та коучинг.

Кожна з цих форм має свої переваги та обмеження, тому раціональним є комбінування їх у відповідності до потреб компанії та індивідуальних уподобань працівників. Для досягнення цієї мети важливо здійснювати оцінку компетенцій працівників, виокремлювати їхні сильні та слабкі сторони та

передбачати майбутні вимоги до їхніх навичок.

Оцінювання є одним з механізмів управління персоналом в публічній службі і здійснюється з урахуванням дотримання службовцем етичних норм та на підставі чинного законодавства щодо запобігання проявам корупції. Отже, оцінювання ефективності діяльності державних службовців здійснюється на підставі «Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 23 серпня 2017 р. № 640» [63] з дотриманням принципів «об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності державного службовця» [63]. При цьому «завдання і ключові показники державного службовця, який займає посаду державної служби» відповідної категорії, «визначаються з урахуванням встановлених завдань для відповідного державного органу стратегічними документами державного рівня, положенням про державний орган та інших завдань, виконання яких покладено на такого державного службовця» [63]. Наприклад, «завдання і ключові показники для державних службовців» категорії «А» встановлюються «керівником Офісу Президента України - для Керівника Апарату Офісу Президента України та керівників апаратів допоміжних органів, утворених Президентом України» [63]. Для категорії «Б» - КМУ, для нижчих категорій роботодавці тощо.

При оцінюванні також враховуються результати індивідуальної програми професійного розвитку, яку виконує державний службовець чи посадова особа ОМС. Додатковими критеріями оцінки можуть бути визначені в контракті про проходження державної служби, який може бути укладений з державним службовцем. Цей процес оцінки становить основу для визначення можливостей преміювання та розвитку кар'єри службовця в інститутах державного управління. Таким чином, процес щорічного оцінювання державних службовців узагальнено на рис. 3.2. (узагальнено на підставі [63]). При цьому при оцінюванні важливим є вимога до постійного професійного навчання (як формального так й інформального) державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням «індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми

професійного розвитку» [63] та відповідно до вимог часу.

ЗАВДАННЯ	<ul style="list-style-type: none"> • і ключові показники результативності, ефективності та якості службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби відповідної категорії
ІНДИВІДУАЛЬНА ПРОГРАМА	<ul style="list-style-type: none"> • професійного розвитку державного службовця, який займає посаду державної служби • Види професійного навчання (підготовка, підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними)
ПРОПОЗИЦІЇ	<ul style="list-style-type: none"> • щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який займає посаду державної служби відповідної категорії
КРИТЕРІЇ визначення балів	<ul style="list-style-type: none"> • Оцінювання ступеня ефективності діяльності за 4-х бальною шкалою з визначенням наявності сертифікату про професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку
ВИСНОВОК	<ul style="list-style-type: none"> • щодо оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та можливості просування по службі

Рис. 3.2. Процес щорічного оцінювання державних службовців

В умовах війни необхідно забезпечувати постійне навчання та розвиток персоналу, оскільки ситуація постійно змінюється, війна й економічна криза висуває нові виклики. На це накладаються і нові управлінські технології, у т.ч. цифрові. Вже є зрозумілим, що навчання один раз на рік не забезпечить необхідного рівня компетентності. Важливо забезпечувати доступ до різноманітних інформаційних ресурсів та програм, що дозволяють працівникам самостійно розвивати свої компетенції.

Професійне навчання та підвищення рівня професійної компетентності для державних службовців, особливо в умовах війни, має низку обґрунтованих переваг і має здійснюватися на основі компетентісного підходу. Компетентнісний підхід при підготовці державних службовців базується на визнанні та розвитку не лише знань, але й ключових навичок та особистих якостей, необхідних для ефективної роботи в державному апараті. Цей підхід спрямований на формування широкого спектру компетентностей у службовців, які дозволяють їм високоякісно виконувати свої службові обов'язки. А в умовах війни компетентнісний підхід до підготовки державних службовців набуває

особливого значення, оскільки забезпечує високий рівень готовності та ефективності державних інституцій у здійсненні стратегічних управлінських функцій і тому постає у фокусі управління персоналом.

Освоєння актуальних та специфічних знань, необхідних для конкретної сфери державної служби, а розвиток практичних навичок дозволяють службовцям ефективно вирішувати завдання та пристосовуватися до змін у робочому середовищі. Пропонуємо при розробці освітньо-професійних програм вищих навчальних закладів включати ці компетентності, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Компетентності, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Професійна компетентність	Характеристика
Ефективність ф гнучкість у кризових ситуаціях	В умовах війни державні службовці стають ключовими учасниками вирішення кризових ситуацій. Підвищена компетентність дозволяє їм ефективно, швидко й нестандартно (за потреби) реагувати на надзвичайні обставини, приймати важливі рішення та керувати ресурсами для забезпечення безпеки та стабільності.
Адаптація до змін в умовах нестабільності	Професійне навчання сприяє розвитку навичок адаптації та гнучкості, що є критичними в умовах військового конфлікту. Державні службовці повинні швидко пристосовуватися до змін в політичному, економічному та соціальному середовищі.
Економічне мислення та ефективне використання ресурсів	Навички оптимального використання ресурсів, які набуваються під час професійного навчання, є важливим елементом в умовах війни. Державні службовці повинні управляти обмеженими ресурсами таким чином, щоб максимізувати їхню ефективність та результативність.
Створення та впровадження стратегій безпеки в умовах загроз	Доступ до сучасних знань і методологій дозволяє державним службовцям ефективно розробляти та впроваджувати стратегії безпеки в умовах загрози війни. Це включає в себе розробку та вдосконалення планів дій, реагування на кризові ситуації та прогнозування можливих наслідків.
Здатність до збереження і підвищення довіри громадськості та ефективного спілкуватися та взаємо- діяти з громадськістю та іншими стейкхолдерами	Компетентні та професійно підготовлені державні службовці забезпечують більш високий рівень довіри громадськості в умовах війни. Громадяни вірять в ефективність та компетентність урядових органів у забезпеченні безпеки та захисті інтересів країни.
Етика та	Усвідомлення та здатність використовувати етичні принципів у

відповідальність	службовій діяльності, а також відчуття відповідальності за свої дії та прийняті рішення
------------------	---

Компетентнісний підхід сприяє підготовці державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які здатні ефективно виконувати свої функції у різних умовах та сприяють вдосконаленню державного управління. Державні службовці, навчені в рамках компетентнісного підходу, повинні посилювати навички стратегічного планування та управління кризами. Це стає критичним в умовах військового конфлікту, коли виникає необхідність оперативно реагувати на нові обставини та вирішувати несподівані проблеми. Державні службовці, навчені за компетентнісним підходом, можуть бути здатні взяти на себе відповідальність за прийняття стратегічних рішень в умовах нестабільності та невизначеності.

Таким чином, саме компетентнісний підхід надає вагомий акцент на комунікаційні та координаційні навички. В умовах війни, де потрібна інтеграція зусиль різних відомств та організацій, ефективна комунікація та взаємодія стають надзвичайно важливими.

Також зазначимо, що компетентнісний підхід надає увагу розвитку навичок адаптації до нових умов, що особливо важливо в умовах війни, де обставини можуть раптово змінюватися. У ході навчання він сприяє вихованню етичних стандартів та відчуття суспільної відповідальності серед державних службовців, що стає основою сильного та стійкого суспільства в умовах воєнного конфлікту. Отже, компетентнісний підхід ми вважаємо ключовим елементом готовності державних службовців до викликів війни, забезпечуючи їхню спроможність ефективно функціонувати в умовах стресу, нестабільності та великої відповідальності.

Загалом, професійне навчання та підвищення професійної компетентності є стратегічно важливими для забезпечення успішної діяльності державних службовців в умовах військового конфлікту та виконання їхніх функцій для забезпечення національної безпеки та стабільності, результати нашого дослідження опубліковані у виступах на конференціях [64; 65].

Висновки до розділу 3

На підставі проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. Виокремлено деякі з основних проблем освіти державних службовців: відсталість програм та методик, велику інерцію системи освіти і тяжіння до застарілих практик, недостатнє фінансування освіти і науки, слабка мотивація державних службовців до саморозвитку і освіти, невідповідність професії потребам ринку праці, специфіка спеціальності публічне управління та адміністрування і глобальні та національні виклики потребують у неперервному оновленні знань, проблеми системи професійної освіти публічних службовців, викликані війною тощо. Також сформульовані критерії побудови результативності системи професійної освіти персоналу публічної служби в умовах війни, серед них найбільш важливими вважаємо такі: спроможність посадових осіб до реалістичного стратегічного планування у відповідь на кризові ситуації; гнучкість і спроможність адаптації до змін, навчання і саморозвитку; забезпечення високого кваліфікованого рівня персоналу у публічній службі; нульова толерантність до проявів корупції і боротьба з корупцією; спроможність підтримки конкурентоспроможності України і високого міжнародного іміджу держави.

2. Розроблена і запропонована модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів. Ця модель ґрунтується на потребі вирішення проблем системи управління персоналом з врахуванням чинники, які визначають характер роботи системи та містить інститути управління персоналом, що взаємодіють між собою у ході формування і реалізації політики публічного управління персоналом на підставі нормативно правового забезпечення, процеси та інструменти управління персоналом, серед них формальна і неформальна освіта на основі компетентнісного підходу і морально-етичних норм.

3. Доведено, що освоєння актуальних та специфічних знань,

необхідних для конкретної сфери державної служби, а розвиток практичних навичок дозволяють службовцям ефективно вирішувати завдання та пристосовуватися до змін у робочому середовищі. Що особливо важливо в нештатних умовах, наприклад, в умовах війни. Для посилення компетентнісного підходу розроблено і запропоновано при розробці освітньо-професійних програм вищих навчальних закладів включати ці компетентності, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», зокрема такі: ефективність і гнучкість у кризових ситуаціях, адаптація до змін в умовах нестабільності, економічне мислення та ефективне використання ресурсів, створення та впровадження стратегій безпеки в умовах загроз, здатність до збереження і підвищення довіри громадськості та ефективного спілкуватися та взаємодіяти з громадськістю та іншими стейкхолдерами, етика та відповідальність.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного нами дослідження можемо зробити такі висновки:

1. На основі результатів наукової дискусії щодо видової диференціації публічної служби надано характеристику розвитку понятійно-категорійного апарату публічної служби та виявлено, що більшість дослідників поділяє подібні погляди. Зазначається, що законодавче визначення публічної служби, що надане у Кодексі адміністративного судочинства, є неповним, оскільки ґрунтується на обмеженому переліку категорій службовців. Встановлено, що публічна служба охоплює як державну службу, так і службу в органах місцевого самоврядування, та вимагає нормативного визначення. Система публічної служби формується через визначення пріоритетів, цілей і принципів управлінського впливу на громадське життя, яке часто відображається у правових формах. Зазначено, що кожен вид публічної служби є службою державі за своєю природою, і тому різниця між державною та публічною службою не повинна визначати суттєвих змін у статусі службовця. Детально розглянуто специфіку публічної служби та її галузеву орієнтацію, що виявляється у професійній діяльності, та вказано на особливості управління персоналом в різних галузях публічної служби.

2. Узагальнено теоретичний зміст професійного потенціалу персоналу публічної служби як об'єкту дослідження, та визначено, що управління професійним потенціалом персоналу публічної служби – це система специфічних і достатньо складних правових, управлінських, професійних та інших відносин, що встановлюються між її окремими елементами, між різними ланками публічної служби і визначають характер здійснення публічними службовцями їх основних завдань. У цьому сенсі, зважаючи на багатоаспектність інституту публічної служби, є підстави для розгляду питання через призму поняття «професійної компетентності», базисне визначення якої наведене у Законі України «Про державну службу», а також критерію ефективності професійної діяльності. Визначені характерні особистісні риси

для працівників з високим професійним потенціалом. На основі чого конкретизовано професійні риси, які є найбільш вагомими для сфери публічної служби. Це дало можливість сформулювати три основних блоки їх професійних якостей: інноваційно-аналітичні, організаційно-управлінські та комунікативні.

3. Узагальнено нормативно-правове забезпечення механізмів управління розвитком професійного потенціалу персоналу публічної служби, що дозволило зробити висновок, що основні вимоги були закладені у Законах України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», зокрема: щодо гарантування політичної нейтральності публічної служби; забезпечення рівного доступу громадян до публічної служби, формування ефективної системи управління людськими ресурсами; підвищення ефективності професійного навчання службовців; встановлення прозорої моделі оплати праці; гармонізації публічної служби шляхом відповідності законодавства у відповідній сфері міжнародним стандартам та нормам ЄС; забезпечення прозорості, відкритості та підзвітності державних органів. Упровадження зазначених міжнародних стандартів управління якістю серії ISO на публічній службі сприятиме дотриманню прав людини, застосуванню інноваційних підходів до управління персоналом, його навчання, мотивації та залученню до процесів управління якістю, формуванню корпоративної культури та доброчесності, сприятиме розвитку громадянського суспільства і виходу України на провідні позиції у світі. Зроблено висновок, що у сучасних умовах ядром управління персоналом в публічній службі мають стати управління за результатами, антикризове управління, управління знаннями, а також технології для постійного поліпшення діяльності.

4. Здійснено аналіз сучасного стану системи публічної служби в Україні, для цього здійснено аналіз публічної служби України в контексті забезпечення її якості з метою визначення сильних та слабких сторін внутрішнього середовища, можливостей і загроз зовнішнього середовища. На основі аналізу внутрішнього середовища виявлено її проблемні аспекти за такими факторами впливу на якість професійного потенціалу, як: політика публічної служби, її ресурсне забезпечення та організаційна культура. Аналіз зовнішнього

середовища дозволив визначити можливості для розвитку кадрового потенціалу публічної служби та деякі загрози за такими факторами впливу, як соціально-економічна політика, інноваційна політика, міжнародне співробітництво. Базуючись на результатах аналізу визначено та конкретизовано за операційними завданнями стратегічні пріоритети розвитку публічної служби, зокрема в частині посилення кадрового потенціалу: забезпечення якості публічної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування; впровадження європейських стандартів управління персоналом; гармонізація публічної служби України з міжнародними стандартами та нормами ЄС; smart-розвиток публічної служби; моніторинг та оцінювання ефективності служби в органах влади.

5. Визначено тенденції розвитку персоналу публічної служби у контексті євроінтеграційних процесів та доведено, що реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо реформування публічної служби та приведення її до європейських стандартів вимагає впровадження нових підходів для формування інноваційної системи управління персоналом, яка передбачатиме формування стратегії управління персоналом, впровадження інструментів управління якістю, підвищення рівня кадрової безпеки, управління змінами, часом і ризиками, формування та розвиток організаційної культури, застосування інноваційних методів підбору персоналу, у тому числі через аутсорсинг, його оцінювання (у тому числі базуючись на методологіях побудови комплексних індикаторів «доброго» управління Світового Банку та ЄС), впровадження крос-культурного менеджменту та гуманізації державної служби, застосування інноваційних технологій професійного навчання, зокрема на основі smart-технологій. Вивчено вимоги до забезпечення якості публічної служби відповідно до європейських стандартів демократичного врядування, а саме: розвиток соціального діалогу, дотримання європейських стандартів доброчесної, забезпечення безперервного професійного розвитку, впровадження системи професійних стандартів та кваліфікацій, розробка стандартів підвищення кваліфікації на принципах демократичного врядування.

6. Узагальнено склад елементів механізму взаємодії системи управління персоналом державної служби як системи. Визначено розуміння механізму публічного управління персоналом, як системи, як комплекс організаційних, стратегічних, інструментальних та процесуальних елементів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в галузі державної служби або схожих публічних організацій. Ця система у взаємодії елементів охоплює весь цикл управління персоналом, включаючи планування, набір, розвиток, утримання, мотивацію, оцінку та розвиток кадрів. Взаємодія всіх елементів механізму публічного управління персоналом відбувається в рамках стратегічної спрямованості та відповідності цілям та завданням публічної служби чи аналогічної публічної організації, яку розробляє Національне агентство з питань державної служби України – головний виконавчий орган з управління персоналом державної служби. Ключовим підрозділом є служба управління персоналом, яка є виокремленим структурним підрозділом. На службі управління персоналом покладені функції аналітичної роботи, забезпечення комунікації і генерації змін. Також створена Рада управління людськими ресурсами при НАДС і працюють профільні Робочі групи Генерального департаменту з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

Ключовим елементом системи публічного управління персоналом є підсистема професійної освіти персоналу публічної служби, яка є складною і мульти суб'єктною, більше того ускладнення системи професійної освіти має враховувати інтереси органу публічної влади і потреби його функціонування, і інтереси державних службовців щодо своїх професійних компетентностей і свого професійного розвитку. Механізм дії системи професійної освіти державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування розглянемо на прикладі Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради.

7. Визначено проблеми побудови механізму професійної освіти персоналу публічної служби і критерії її результативності в умовах війни та виокремлено деякі з основних проблем освіти державних службовців: відсталість програм та

методик, велику інерцію системи освіти і тяжіння до застарілих практик, недостатнє фінансування освіти і науки, слабка мотивація державних службовців до саморозвитку і освіти, невідповідність професії потребам ринку праці, специфіка спеціальності публічне управління та адміністрування і глобальні та національні виклики потребують у неперервному оновленні знань, проблеми системи професійної освіти публічних службовців, викликані війною тощо. Також сформульовані критерії побудови результативності системи професійної освіти персоналу публічної служби в умовах війни, серед них найбільш важливими вважаємо такі: спроможність посадових осіб до реалістичного стратегічного планування у відповідь на кризові ситуації; гнучкість і спроможність адаптації до змін, навчання і саморозвитку; забезпечення високого кваліфікованого рівня персоналу у публічній службі; нульова толерантність до проявів корупції і боротьба з корупцією; спроможність підтримки конкурентоспроможності України і високого міжнародного іміджу держави.

8. Розроблена і запропонована модель системи публічного управління персоналом та механізм взаємодії її елементів. Ця модель ґрунтується на потребі вирішення проблем системи управління персоналом з врахуванням чинників, які визначають характер роботи системи та містить інститути управління персоналом, що взаємодіють між собою у ході формування і реалізації політики публічного управління персоналом на підставі нормативно правового забезпечення, процеси та інструменти управління персоналом, серед них формальна і неформальна освіта на основі компетентнісного підходу і морально-етичних норм.

9. Запропоновано шляхи посилення компетентнісного підходу як складової освітнього механізму управління персоналом в умовах війни. Доведено, що освоєння актуальних та специфічних знань, необхідних для конкретної сфери державної служби, а розвиток практичних навичок дозволяють службовцям ефективно вирішувати завдання та пристосовуватися до змін у робочому середовищі. Що особливо важливо в нештатних умовах, наприклад, в умовах війни. Для посилення компетентнісного підходу

розроблено і запропоновано при розробці освітньо-професійних програм вищих навчальних закладів включати ці компетентності, що формують специфічні теоретичні знання і практичні навички для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», зокрема такі: ефективність і гнучкість у кризових ситуаціях, адаптація до змін в умовах нестабільності, економічне мислення та ефективне використання ресурсів, створення та впровадження стратегій безпеки в умовах загроз, здатність до збереження і підвищення довіри громадськості та ефективного спілкуватися та взаємодіяти з громадськістю та іншими стейкхолдерами, етика та відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вер. 2014 р. № 1678-VII. URL : <https://cutt.ly/CfxT13N>.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В. Д. Бакуменко; редкол. : В. М. Князєв, П. І. Надолішній, М. І. Мельник [та ін.]. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
3. Білинська М. М. Розвиток партнерських відносин між органами державної влади і громадянами: актуальні проблеми. *Універ. наук. зап. : Часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права*. 2012. № 2. С. 30 – 35.
4. Бондарчук Н. В. Державне управлінське рішення як форма реалізації організаційної функції публічного управління. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації* : матеріали 9-ї наук.-практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 20-21 листоп. 2021 р.) : у 2-х т. – 100-річчю ДДАЕУ присвячується / ДДАЕУ ; ДАНО. Дніпро, 2021. Т. 2. С. 50-51.
5. Крушельницька Т. А. Державна служба в умовах становлення громадянського суспільства: трансформація стилю державно-управлінської діяльності. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2017. № 1 (16). С. 99 – 108.
6. Липовська Н. А. Професіоналізація державної служби: теоретико-методологічний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 1 (1). URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01\(1\)/Lipovska.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Lipovska.pdf).
7. Оболенський О. Ю. Державна служба / О. Ю. Оболенський. Київ: КНЕУ, 2006. 468 с.
8. Пахомова Т. І. Інноваційні процеси в системі державної служби в контексті сучасних викликів суспільства. *Наук. зап. ін-ту законодавства Верховної Ради України*. 2010. Вип. 3. С. 187 – 192.

9. Серьогін С. М., Липовська Н. А., Серьогін С. С. Меритократичний підхід до добору на публічну службу. *Аспекти публічного управління*. 2017. Т. 5, № 8 – 9. С. 22 – 35.
10. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. 2021. № 5 (11). С. 204 – 216.
11. Шевченко С.О., Мунько А.Ю. Від державного до публічного управління: трансформаційний фокус професійної підготовки. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2021. № 3 (15). С. 237 – 248.
12. Кодекс адміністративного судочинства України : від 6 лип. 2006 р. *Відом. Верховної Ради України*. 2005. № 35 – 36 ; № 37. Ст. 446.
13. Рунова Н. О. Публічна служба в Україні: проблеми дефініції. *Публічне право*. 2012. № 3. С. 269 – 273.
14. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. Київ : Україна, 1996. 119 с.
15. Петренко О. С. Формування інтегрованого інституту публічної служби в Україні : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.03. Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2008. 20 с.
16. Тимків В. Понятійні аспекти становлення публічної служби в Україні. *Публічне управління: теорія і практика*. 2012. № 1. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book>.
17. Карпа М. І., Дудник А. І. Публічна служба: основні тенденції розвитку. *Наук. вісн.* 2009. Вип. 3. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik3/fail/+Karpa.pdf.
18. Карпа М. Принципи здійснення публічної служби. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 6. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Karpa.pdf.
19. Хорошенюк О. В. Уточнення переліку та груп суб'єктів публічної служби. *Теорія та практика держ. упр.* 2014. Вип. 3. С. 230 – 238.

20. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами практиками демократичного урядування / А. Вишневський (кер. авт. кол.), В. Афанасьєва, Р. Гекалюк [та ін.] ; за ред. Т. Мотренка. Київ : Центр адапт. держ. служби до стандартів ЄС, 2010. 396 с.

21. Публічна служба в Україні: концепція та практика регіональної кадрової політики: наук. розроб. / О. І. Сушинський, О. В. Худоба, Д. Д. Заяць [та ін.]. Київ : НАДУ, 2013. 64 с.

22. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

23. Телешун С.О. Ефективне управління і публічна політика як напрям реалізації політичної влади в умовах кризи. *Політичний менеджмент*. 2009. № 2(35). С. 35-45.

24. Мережко Н. В. Управління якістю : підруч. для вищ. навч. закл. / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 215 с.

25. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX (набирає чинності окремими положеннями). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text>.

26. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF>.

27. Звіт про результати визначення загальних потреб у професійному навчанні державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування на 2024-2026 роки. Національне агентство України з питань державної служби. 32 с.

28. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

29. SIGMA principles and assessment. *Public Administration Reform*. URL: <https://par.in.ua/en/good-governance/sigma-principles>.
30. Статистичні дані про склад державних службовців станом на 30.09.2023 року. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL : https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0_3%D0%BA%D0%B2_23.pdf.
31. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>.
32. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : <http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf>.
33. A Memorandum on Lifelong Learning. URL : <https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000>.
34. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Тодорова. Київ, 2009. 330 с.
35. Жук О. П., Дроздовська Л. О. Кластерний підхід у процесі оптимізації системи освіти України. *Вісн. ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 3/1. С. 151 – 154.
36. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. /С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
37. Про запобігання корупції: закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.
38. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: постанова Кабінету Міністрів України від 20

квітня 2016 р. № 306. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>

39. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 4 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

40. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>

41. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. К: НАДС. 2023. 31 С. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/Layout_6_03_03_2023.pdf?fbclid=IwAR1n-YRQy-GN47ODzE1vQQJO_ZXO-gJybHcgYDg4i_4Qyg0rLKS6D5JTk_4

42. Статут комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради: рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.03.2020 № 590-22/VII. URL: <https://www.dano.dp.ua/attachments/article/1292/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%9A%D0%97%D0%92%D0%9E%20%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%9E%20%D0%94%D0%9E%D0%A0.pdf>

43. Корильчук Н. І., Дзевицька Л. С. Василюк- Зайцева С. В. Проблеми та перспективи сучасної освіти України: спроби наукової рефлексії. *Академічні візії*. 2023. №16. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7664630>

44. Яровенко Т.С. тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 167-172. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/47233974.pdf>.

45. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник* // (загальна редакція Шкарлет С. Київ, 2022. 358 с.

46. Крушельницька Т. А., Матвеєва О.Ю. Сингулярність корупції як гальмівного чинника сталого розвитку України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4. С. 37-44, авт. 37-41. URL: <http://nbuv.gov.ua>

47. Освіта України в умовах воєнного стану. *Інформаційно-аналітичний збірник*. К.: МОН. 2023. 358 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf>

48. Про освіту: закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2145-19>

49. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: проєкт розпорядження КМУ від 28.09.2017 URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT3844>

50. Стандарт вищої освіти України другого (магістерського) рівня вищої освіти ступеня «магістр» галузь знань 28 Публічне управління та адміністрування за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування затверджений наказом Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf>.

51. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Державна політика у сфері підготовки державних службовців в Україні: ретроспективний аналіз : Тези міжнар. наук. конгр. 29–30 берез. 2007 р. Х. : ХарРІДУ “Магістр”, 2007. С. 190–194.

52. Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Модуль I / Укладачі: І.М. Лопатченко. Х.: НУЦЗУ, 2020. 46 с. URL:

<http://nnvc.nuczu.edu.ua/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk3.pdf>

53. Требушкова І. М., Куруч І. О. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності військового керівника. *Честь і закон*. 2021. № 4 (79). С. 61-67.

54. Schiavo-campo Salvatore, Reforming the Civil Service, *Finance & Development*. September, 1996. P.10-13, URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/1996/09/pdf/schiavo.pdf>

55. Про результати моніторингу оплати праці держаних службовців у 2022 році: статистичний звіт. Червень 2023 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%9E%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96/statistichniy-zvit-op-2022-ost-3006-2.pdf>

56. Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях, Укрстат. 2022 https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html

57. Богданьок Олена, Держстат назва середньомісячну зарплату у 2022 році. Суспільні новини, 2024, URL: uspilne.media/402995-derzstat-nazvav-serednomisacnu-zarplatu-u-2022-roci/#:~:text=За%20підсумками%202022%20року%20середньомісячна,%25%20більше%2C%20ніж%20роком%20раніше.

58. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування системи посад державної служби та шляхи їх вирішення. *Публічне урядування*. 2015. №.1 (1). 163 - 170.

59. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. № 169 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF#Text>

60. Андреев В. М. Теоретико-методологічні засади селекції кадрів публічної служби України : автореф. дис. ... к.держ.упр. : 25.22.03 К., 2018. 20 с.

61. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Національного Агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

62. Реформа державної служби. НАДС. 2023. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/reforma-derzhavnoyi-sluzhbi>

63. Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 591). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#n267>

64. Хвостовий М., Міхненко А., Довгань В. Особливості функціонування механізмів публічного управління в Україні в умовах війни. «Innovations in education: prospects and challenges of today»: матер. II Міжнародної науково-практичної конференції, 16-19 січня 2024 р., Софія, Болгарія. 2024. С. 151-155. URL: sg-konf.com/uk/innovations-in-education-prospects-and-challenges-of-today/?utm_source=eSputnik-promo&utm_medium=email&utm_campaign=UA-Sbornik_materialov_konferencii_dostupen&utm_content=1325401414

65. Крушельницька Т., Крушельницький А., Міхненко А., Довгань В. Стратегування формування і реалізації політики розвитку територіальних громад в умовах війни. Матеріали VIII International scientific and practical conference «Scientific Research as a Mechanism of Effective Human Development» (January 31-February 2, 2024) Sofia, Bulgaria, International Scientific Unity. 2024. С. 321-327. URL: <https://isu-conference.com/arkhiv/scientific-research-as-a-mechanism-of-effective-human-development/>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Порівняння середніх заробітних плат державних службовців за категоріями та за рівнями державних органів та середніх зарплат у реальному секторі економіки у 2022 р., грн. [55; 56; 57]

Категорія	Підкатегорія	Рівень державного органу	Середня заробітна плата за рік (стала і варіативна складові)
«Категорія «А»	А1	1	139 848
		2	106780
		3	84296
	А2	1	119101
		2	106394
		3	75940
Категорія «Б»	Б1	1	66956
		2	60652
		3	45496
		4	30897
		5	19443
	Б2	1	60645
		2	53912
		3	41944
		4	27965
		5	15435
	Б3	1	52743
		2	45200
		3	38495
		4	21456
		5	13414
Категорія «В»	В1	1	36959
		2	35813
		3	27404
		4	15901
		5	12766
	В2	1	30915
		2	29045
		3	21774
		4	13995
		5	10782
	В3	1	31658
		2	25065
		3	23305
		4	13339
		5	10408» [55]
Середньо місячна заробітна плата в Україні (з урахуванням державної служби), у т. ч. по галузям:	х	х	14859
промисловість			15441
сільське господарство			11899
освіта			11489