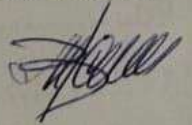


МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут заочного та дистанційного навчання
Кафедра адміністративного права та процесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
для здобуття ступеня вищої освіти магістра

на тему: «Система управління державною службою»

Виконав: здобувач 2 курсу 3 групи
Спеціальність 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Коросько Юлія Володимирівна
Індивідуальний навчальний
план № 24-51
Мобільний телефон: +380975315561

Науковий керівник:
професор кафедри адміністративного
права та процесу, доктор політичних
наук, професор
Марина Вікторівна Співак 

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«04» листопада 2025р., протокол № 8
Завідувач кафедри адміністративного права та процесу
Доктор юридичних наук, професор
Ігор Дмитрович Пастух 

ПЛАН

ВСТУП	3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ	7
1.1. Понятійно-категоріальний апарат системи управління державною службою.....	7
1.2. Суб'єкти управління державною службою.....	14
1.3. Принципи та функції управління державною службою.....	23
Висновки до Розділу І.....	31
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ	33
2.1. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні.....	33
2.2. Кадрове забезпечення в системі державної служби.....	43
2.3. Механізм управління персоналом на державній службі.....	52
Висновки до Розділу ІІ.....	66
РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ	68
3.1. Проблеми функціонування сучасної системи управління державною службою.....	68
3.2. Системи державної служби в країнах ЄС.....	77
3.3. Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні.....	91
Висновки до Розділу ІІІ.....	99

ВИСНОВКИ	103
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ	106

ВСТУП

Актуальність дослідження системи управління державною службою зумовлена низкою ключових чинників, які є критично важливими для ефективності держави, її стійкості та євроінтеграційних прагнень України. По-перше, актуальність теми зростає в контексті набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС, оскільки ефективне та політично нейтральне державне управління є необхідною умовою для інтеграції. По-друге, дослідження необхідне для аналізу прогресу виконання Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 роки, а також офіційно затвердженого плану конкретних заходів з подальшої реалізації Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 роки. Адже дана реформа потребує логічного продовження, а документи відповідного значення нині відсутні. По-третє, в умовах тривалої військової агресії та необхідності післявоєнного відновлення, стійкість, безперервність та якість функціонування державної служби є критичними. Система управління має бути адаптована для швидкого прийняття рішень, координації відновлювальних проєктів та ефективного використання міжнародної допомоги. По-четверте, існуюча система управління потребує постійного аналізу та вдосконалення механізмів управління персоналом для підвищення їхньої прозорості та об'єктивності. По-п'яте, державна служба в Україні перебуває у стані постійних законодавчих змін та реформ. Це створює потребу в систематизації та теоретичному осмисленні нових управлінських підходів та механізмів. По-шосте, теоретичне вивчення організації та функціонування системи управління державною службою в Україні є несистемним і фрагментарним. Основна проблема полягає у неповноті та дисбалансі наукової уваги. Значна частина наявних досліджень зосереджена лише на професійному навчанні державних службовців, уникненні кадрових ризиків у системі управління персоналом, прийнятті управлінських рішень у системі підготовки державних службовців, впровадженні інформаційних технологій в систему управління персоналом на

державній службі, механізмі управління персоналом у системі державної служби, принципах управління у сфері державної служби тощо. Ігноруючи або недостатньо розглядаючи інші ключові елементи цілісної системи державного управління. Це призводить до відсутності комплексного теоретичного осмислення функціонування системи управління державної служби, яку слід розглядати як сукупність суб'єктів, які реалізують державну політику у сфері державної служби.

Дослідження у цій сфері проводили такі науковці: Г. Авербух, Д. Балух, С. Дубенко, О. Івасечко, Г. Леліков, О. Любимов, О. Пархоменко-Куцевіл, Т. Плетньова, Н. Рунова, О. Стець та ін. Разом з тим, практична сторона функціонування системи управління державною службою в Україні не отримала належної комплексної дослідницької уваги.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження системи управління державною службою. Досягнення поставленої мети передбачало вирішення таких завдань:

- дослідити понятійно-категоріальний апарат системи управління державною службою;
- визначити роль і повноваження суб'єктів управління державною службою;
- розкрити принципи та функції управління державною службою;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні;
- показати стан кадрового забезпечення в системі державної служби;
- розкрити механізм управління персоналом на державній службі;
- визначити проблеми функціонування сучасної системи управління державною службою;
- провести порівняльний аналіз систем державної служби в країнах ЄС;
- визначити пріоритетні напрями реформування державної служби в Україні.

Об'єктом дослідження є суспільні відносини, які виникають в системі управління державною службою.

Предмет дослідження становлять теоретико-методологічні засади, принципи, функції та механізми функціонування, нормативно-правове забезпечення та проблеми реформування системи управління державною службою в Україні.

Елементи наукової новизни отриманих результатів. *Вперше:* запропоновано розробити і впровадити Стратегію реформування державного управління України на період 2026-2033 роки; імплементувати положення Стратегії Європейської мережі державного управління (EUPAN) 2025-2028 роки при розробці Стратегії реформування державного управління України на період 2026-2028 роки за трьома основними цілями: 1. Лідерство, інновації та кадрова політика; 2. Участь та співробітництво для зміцнення довіри та стійкості; 3. Зміцнення спроможності до цифрової та зеленої трансформації. *Удосконалено:* принципи та функції управління державною службою; систему суб'єктів управління державною службою. *Дістали подальшого розвитку:* наукове бачення механізму управління персоналом на державній службі; визначення проблем функціонування сучасної системи управління державною службою; визначення пріоритетних напрямів реформування державної служби в Україні.

Методологічна основа дослідження. У процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи. Метод загальнонаукового аналізу використаний для аналізу наукових джерел та нормативно-правових актів, що розкривають сутність та природу системи управління державною службою (п.п. 1.1., 2.1.), а також для визначення принципів і функцій управління державною службою (п. 1.3). Метод систематизації - для характеристики основних понять і категорій (п.п. 1.1, 1.2, 1.3.); метод системного аналізу - для визначення проблеми функціонування сучасної системи управління державною службою та пріоритетних напрямів реформування державної служби в Україні. (п.п. 3.1, 3.3); метод контент-аналізу - для аналізу та узагальнення європейської практики систем державної служби (п. 3.2.); метод узагальнення - для формування та визначення пріоритетних напрямів реформування державної служби в Україні.

(п.3.3); метод статистики (для висвітлення стану кадрового забезпечення в системі державної служби (п. 2.2.).

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження, що включають висновки та рекомендації, мають важливе практичне значення для органів влади, оскільки можуть бути використані ними при розробці програм, спрямованих на ефективне формування взаємовідносин держави та суспільства. Крім того, теоретичні розробки дослідження знайдуть своє застосування в освітній сфері, а саме в закладах освіти у навчальному процесі для підготовки слухачів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також у системі навчальних закладів з підготовки та перепідготовки державних службовців.

Структура роботи зумовлена її метою та завданнями і складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел (79 найменувань) на 9 аркушах. Робота доповнена рисунками, діаграмами, таблицями. Загальний обсяг роботи становить 114 сторінок, з яких 105 – основний текст.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ

1.1. Понятійно-категоріальний апарат системи управління державною службою

Важливу роль у законодавчому регулюванні питань державної служби відіграли Закони «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року N 3723-XII – мета якого регулює суспільні відносини, які охоплюють діяльність держави щодо створення правових, організаційних, економічних та соціальних умов реалізації громадянами України права на державну службу. Він визначає загальні засади діяльності, а також статус державних службовців, які працюють в державних органах та їх апараті [1]; «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI - визначає принципи, правові та організаційні засади державної служби, умови та порядок реалізації громадянами України права на державну службу [2] ; та «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII – визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях [3].

У Законі «Про державну службу» від 16 грудня 1993 року N 3723-XII під поняттям «державний службовець» законодавець розуміє осіб які мають відповідні службові повноваження. Посадовими особами вважаються керівники та заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами

покладено здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій [1].

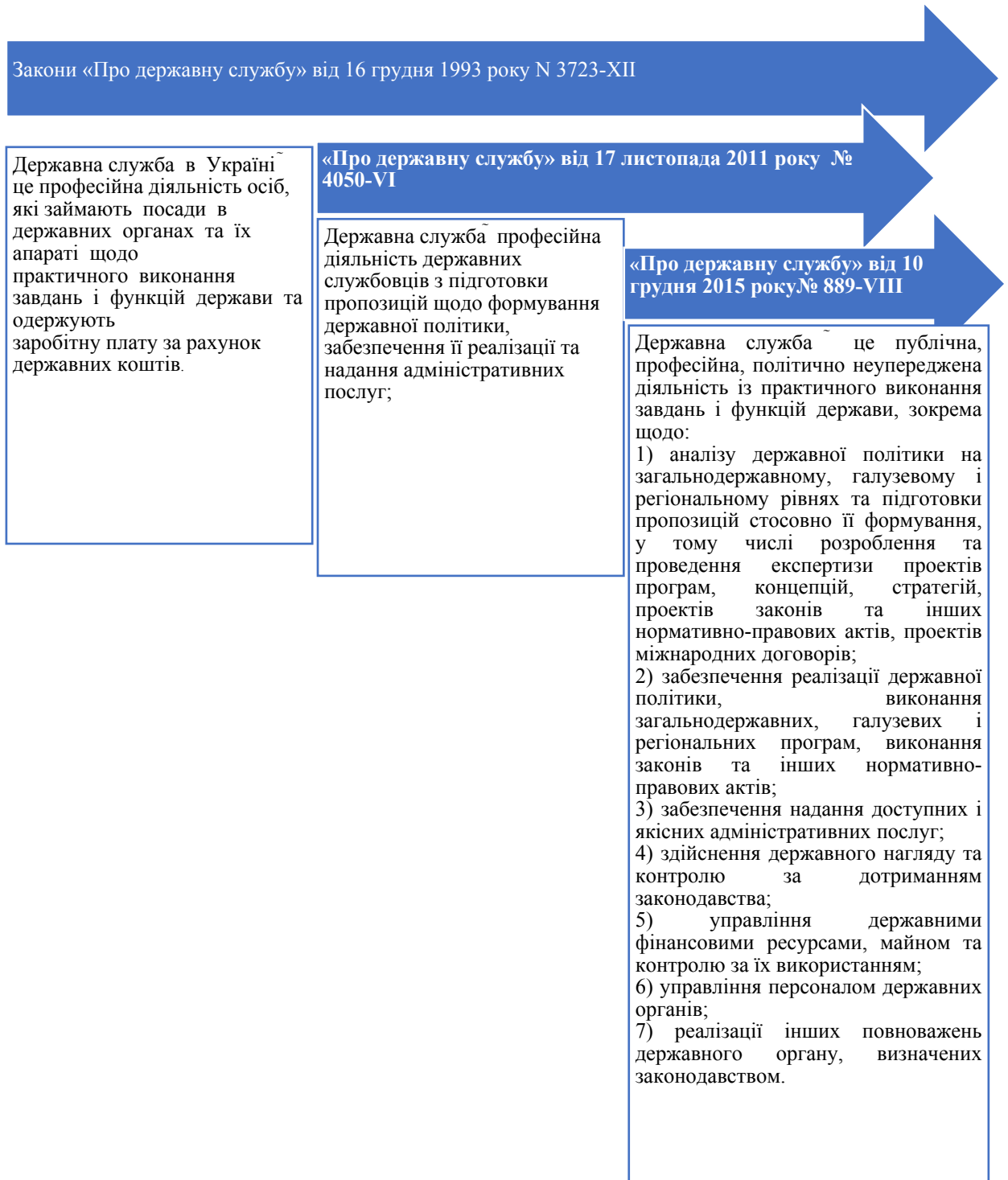


Рис. 1.1.

У Законі «Про державну службу» від 17 листопада 2011 року № 4050-VI державний службовець - громадянин України, який займає посаду

державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті, одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету, крім випадків, визначених законом, та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань та виконанням функцій державного органу або органу влади Автономної Республіки Крим щодо: підготовки пропозицій стосовно формування державної політики у відповідній сфері; розроблення, експертизи та/або редагування проектів нормативно-правових актів; надання адміністративних послуг; здійснення державного нагляду (контролю); управління державним майном або майном, що належить Автономній Республіці Крим, державними корпоративними правами управління персоналом державних органів, органів влади Автономної Республіки Крим або їх апарату; реалізації інших повноважень відповідного органу [2].

У Законі «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII державний службовець - це громадянин України, який займає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [3]. Порівняння викладені у Рис. 1.

На думку С. Серьогіна, державна служба є політичним, організаційно-управлінським та соціальним інститутом, який забезпечує налагоджений зв'язок між окремими громадянами, їхніми спільнотами та державою, використовуючи при цьому владні ресурси. Ця концепція підкреслює її роль не лише як інструменту управління, а й як стабілізуючого механізму в політичній системі. С. Серьогін також стверджує, що навіть в умовах зниження ролі багатьох політичних інститутів державна служба залишається єдиною стабільною інституцією, що дозволяє громадянам реалізовувати свої законні права та інтереси [4, с. 63-64].

С. Дубенко виділяє два основних підходи до розуміння державної служби. У широкому контексті вона розглядається як сукупність обов'язків, які виконують службовці в усіх державних організаціях, включаючи органи влади, підприємства та установи. У вузькому ж сенсі, наголос робиться на виконанні посадових функцій саме в державних органах. С. Дубенко доповнює аналіз правового аспекту, визначаючи державну службу як систему правових норм, що регламентують державно-службові відносини, включаючи права, обов'язки, обмеження, заборони, а також механізми стимулювання та відповідальності службовців [5, с.39, с.131].

В. Авер'янов свого часу зазначав, що сучасна державна служба є, перш за все, цілісною системою правових норм, які регулюють процес її організації, правовий статус службовців, гарантії та процедури його реалізації. Він підкреслював її комплексний характер, оскільки вона об'єднує норми різних галузей права та складається з окремих підінститутів [6, с. 181-182].

В. Малиновський виділяє фундаментальну зміну сутності державної служби в процесі становлення демократичної держави. Він стверджує, що якщо раніше вона обслуговувала інтереси вузького прошарку бюрократії, то тепер її головним завданням є служіння суспільству. Вона реалізує закони, захищає права громадян і допомагає їм виконувати свої обов'язки. Тому, на його думку, державну службу слід розглядати не тільки як правовий, а й як багатофункціональний соціальний інститут. Головною рисою сучасної державної служби є пріоритет прав та інтересів особи над державними інтересами [7, с. 426].

Г. Леліков, досліджуючи юридичну природу державної служби, вважає її складною цілісною системою, яка має три ключові аспекти: політичний (служить ланкою між громадянами та державою), юридичний (практичне виконання посадових обов'язків) та соціальний (здійснення цілей і функцій держави в суспільстві) [8, с. 161].

Управління в сучасному розумінні є не просто процесом, а динамічною системою, яка складається з взаємопов'язаних елементів організації. Ці

елементи функціонують не ізольовано, а в постійній взаємодії як між собою, так і із зовнішнім середовищем. Основне призначення цієї системи - досягнення поставлених цілей за рахунок оптимального використання наявних ресурсів: людських (трудових), матеріальних, фінансових та інформаційних. Це означає, що управління сьогодні фокусується не лише на виконанні завдань, а й на забезпеченні ефективності, що дозволяє досягти максимального результату з мінімальними витратами.

У науковій літературі управління трактується як специфічна форма міжособистісної взаємодії, ключовий зміст якої полягає у вольовому впливі однієї особи на іншу з метою спонукання останньої до виконання певних дій, які не були б реалізовані нею самостійно за відсутності зовнішнього стимулювання [9, с. 10]. Дана сфера людської діяльності базується на фундаментальній системі закономірностей і принципів, а також оперує власним категоріальним апаратом. У межах розуміння управління як процесу цілеспрямованої детермінації поведінки традиційно виокремлюють такі базові категорії: суб'єкт та об'єкт управлінського впливу, безпосередньо систему управління, а також механізм, процес і методи його практичного здійснення [9, с. 10; 10, с. 19-20].

У загальному вигляді поняття «система» характеризується: наявністю необхідного ряду елементів; наявністю взаємозв'язків між ними; створенням цілісного характеру цього явища чи процесу [11, с.112]. З точки зору сучасної теорії управління, держава є складною, відкритою системою, що володіє здатністю до адаптації та саморегуляції. Вона не є застиглою структурою, а постійно взаємодіє із зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на її розвиток. Ця адаптація відбувається завдяки механізмам зворотного зв'язку, які дозволяють державі коригувати свої управлінські впливи. Керівні рішення, що надходять від вищих ієрархічних структур, не просто виконуються, а й породжують зворотну реакцію об'єкта управління. Ця інформація про наслідки та результати впливу змушує суб'єкт управління (державу) до постійної перебудови та вдосконалення своїх методів і змісту.

Еволюція держави тісно пов'язана з її здатністю відповідати суспільним потребам. Це спричиняє активізацію процесів державотворення, які охоплюють ключові сфери:

- *Конституційні реформи:* змінюють форму правління та розподіл повноважень між гілками влади.
- *Політичні реформи:* демократизують державний режим, впроваджуючи принципи виборності, прозорості, антикорупційності та громадського контролю.
- *Адміністративні реформи:* оптимізують державно-територіальний устрій, структуру та функції органів влади.
- *Муніципальні реформи:* посилюють систему місцевого самоврядування.
- *Кадрова політика:* є одним з ключових інструментів реформування публічної адміністрації, що сприяє децентралізації та підвищенню ефективності.
- *Стратегічне планування:* визначає місію та пріоритетні цілі держави, забезпечуючи її сталий розвиток [12, с.15-16].

Усі ці механізми працюють як єдиний організм, що дозволяє державі не лише реагувати на виклики, а й активно формувати своє майбутнє. Управління є універсальним явищем, притаманним будь-якому суспільству. Його масштаби зростають пропорційно до розміру людських спільнот, що зумовлює виділення суспільного (соціального) управління. Це вплив, спрямований на збереження цілісності суспільства, його нормальне функціонування та розвиток.

Інститути управління є різновидом соціальних інститутів (державна, право, церква, родина), що забезпечують стабільність суспільних відносин через норми, правила та санкції. На різних історичних етапах інститути суспільного управління можна розглядати у трьох площинах:

1. *Державне управління:* де головним суб'єктом є держава.
2. *Самоврядування суспільства:* де провідну роль відіграє громадянське суспільство.

3. *Взаємодія*: як конкретно-історичне вирішення суперечностей між державою та громадянським суспільством, що призводить до формування ефективних механізмів управління, заснованих на партнерстві та співпраці [12, с.15-19].

Аналіз дозволяє зробити висновок, що держава є складною, динамічною та адаптивною системою управління, яка постійно розвивається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Її здатність до саморегуляції та самоврядування, що реалізується через зворотний зв'язок і активне державотворення, є ключовою для сталого розвитку. Управління в суспільстві еволюціонує від простого адміністрування до складної взаємодії між інститутами держави та громадянського суспільства. Ця взаємодія формує сучасні механізми суспільного управління, де влада перестає бути єдиним суб'єктом, а починає діяти в партнерстві з громадянами, що є основою для ефективного функціонування демократичної держави.

Взаємозв'язок між цими поняттями можна розглядати як ієрархічну структуру, де кожне поняття є частиною або функцією наступного:

- система - це найширше поняття, що виступає як основа для всіх інших. Це сукупність взаємопов'язаних елементів, що діють разом для досягнення певної мети. Державна служба - це і є така складна система.
- державна служба - це конкретна система, що реалізує функцію управління в межах держави. Вона включає в себе всі нормативно-правові акти, інституції та процедури, які регулюють діяльність державних службовців.
- управління - це функція або процес у рамках державної служби. Це цілеспрямований вплив суб'єкта управління (державних органів) на об'єкт (суспільство, окремі сфери життя) для досягнення суспільно важливих цілей. Саме державна служба є тим інститутом, який забезпечує реалізацію цього управлінського процесу.

- державний службовець - це ключовий елемент усієї системи. Це особа, яка безпосередньо здійснює управлінські функції в рамках державної служби. Його діяльність, права та обов'язки регулюються правилами, встановленими інститутом державної служби, що, в свою чергу, є частиною загальної системи управління.

Таким чином, управління є процесом, який реалізується в рамках системи державної служби, а головним суб'єктом, що виконує цей процес, є державний службовець.

1.2. Суб'єкти управління державною службою

Відповідно до ст. 12 Закону «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII система управління державною службою включає:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби;
- 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії;
- 4) керівників державної служби;
- 5) служби управління персоналом [3].

Відповідно до п. 6 ст. 20 Закону *Кабінет Міністрів України*, як вищий орган у системі виконавчої влади, володіє широким спектром повноважень для модернізації державного управління та вдосконалення державної служби. Його діяльність спрямована на забезпечення ефективності та прозорості в роботі державних органів, що є ключовою передумовою для сталого розвитку. Умовно діяльність КМУ можна визначити за декількома напрямками.

Перший, кадрове та організаційне забезпечення. Уряд України активно займається кадровим забезпеченням органів виконавчої влади. Це включає не лише прийняття рішень щодо заохочення та дисциплінарної відповідальності,

але й формування професійного корпусу державних службовців. Уряд має повноваження щодо:

- Заохочення та притягнення до дисциплінарної відповідальності:
 - Керівників центральних органів виконавчої влади та їх заступників.
 - Голів місцевих державних адміністрацій (за винятком звільнення).
 - Інших посадових осіб, що призначаються КМУ.
- Затвердження граничної чисельності працівників органів виконавчої влади, що є інструментом оптимізації витрат і підвищення ефективності.

По-друге, КМУ здійснює заходи з оптимізації структури виконавчої влади. Це охоплює:

- Створення, реорганізацію та ліквідацію міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.
- Утворення та реорганізацію місцевих державних адміністрацій, зокрема районних.

Ці повноваження дозволяють уряду гнучко реагувати на виклики та коригувати організаційну структуру відповідно до стратегічних пріоритетів держави.

По-третьє, фінансова та представницька діяльність. Уряд також відіграє ключову роль у фінансовій політиці, що стосується державних органів. Він визначає умови оплати праці працівників бюджетних установ, а також грошового забезпечення військовослужбовців та поліцейських. Це забезпечує єдиний підхід до формування системи винагороди та мотивації.

Крім того, КМУ забезпечує представництво своїх інтересів у Конституційному Суді України. Ця функція є важливою для захисту рішень уряду та забезпечення їхньої відповідності Конституції.

По-четверте, КМУ відіграє центральну роль у проведенні єдиної державної політики у сфері державної служби. Це свідчить про його лідерство в імплементації реформ та забезпеченні стабільного розвитку усієї системи державного управління. Завдяки цим повноваженням, уряд має змогу

не тільки ухвалювати стратегічні рішення, а й контролювати їхнє виконання, що є необхідним для побудови ефективної, професійної та прозорої державної служби [13].

Відповідно до ст. 13 Закону «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII *центральный орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, забезпечує функціональне управління державною службою в державних органах. Нині цю функцію виконує Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). Його статус визначений постановою КМУ від 01 жовтня 2014 року № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби».* Структура НАДС подана на Рис. 1.2.



Рис. 1.2.

Центральний орган виконавчої влади у сфері державної служби, що функціонує як ключовий інструмент уряду, відіграє вирішальну роль у формуванні та реалізації державної політики. Цей орган виступає як стратегічний центр, відповідальний за імплементацію реформ та забезпечення

професійного розвитку державного апарату. Його повноваження виходять далеко за межі звичайного адміністрування. Серед ключових функцій цього органу, що відображають його багатогранну місію, є розробка та видача нормативно-правових актів, а також надання роз'яснень щодо застосування законодавства про державну службу. Це забезпечує єдність та системність у правовому полі. Особлива увага приділяється кадровому забезпеченню: орган здійснює контроль за дотриманням прав громадян на державну службу, проводить моніторинг вакансій, адмініструє Єдиний портал вакансій та ініціює конкурси на посади найвищої категорії («А»). Важливим є також і впровадження інноваційних інструментів, зокрема централізоване оцінювання професійних компетентностей кандидатів. Окрім того, цей орган забезпечує рівні умови для кар'єрного зростання державних службовців категорій «Б» і «В» та надає методичну підтримку службам управління персоналом. У контексті професійного розвитку, він не лише визначає потреби в навчанні та формує пропозиції щодо державного замовлення, а й сприяє розвитку освітньої мережі, залучаючи навчальні заклади до удосконалення мовної та професійної підготовки. Законодавець наділив цей орган повноваженнями проводити службові розслідування, що підкреслює його контрольні функції.

Важливою інституційною новацією є також його відповідальність за розвиток та технічне супроводження інформаційно-телекомунікаційних систем, що є основою для цифрової трансформації державної служби. Таким чином, цей центральний орган є не просто виконавцем, а архітектором системи державної служби, що спрямована на професійність, ефективність та прозорість [3].

Відповідно до положень ст. 14-16 Закону «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII *Комісія з питань вищого корпусу державної служби* - постійно діючий колегіальний орган, що забезпечує професіоналізм та політичну неупередженість у формуванні найвищої ланки державного управління. Законодавець заклав у його структуру принцип представницького плюралізму, включивши до складу Комісії представників усіх ключових гілок

влади - Верховної Ради, Президента та Кабінету Міністрів, а також керівника профільного центрального органу виконавчої влади. Ця модель уникнення монополії влади в кадрових рішеннях доповнена обов'язковим залученням фахівців із сфери управління персоналом, представників академічної спільноти та громадських об'єднань, що посилює легітимність та суспільну довіру до її рішень. Важливою інституційною нормою є вимога до кандидатів на членство в Комісії, які не є її членами за посадою, проходити обов'язкове тестування, що гарантує їхню фахову відповідність та сприяє відбору найбільш компетентних осіб. Це рішення відображає прагнення забезпечити якість управлінських кадрів з моменту їхнього добору.

Комісія, що утворюється та затверджується Кабінетом Міністрів України, має чітко визначені повноваження. Вона виступає головним арбітром у кадрових питаннях вищого корпусу, проводячи конкурси на посади категорії «А» та надаючи суб'єктам призначення пропозиції щодо найкращих кандидатів. Її функції не обмежуються лише відбором. Комісія також відіграє ключову роль у дисциплінарному контролі, проводячи розслідування щодо державних службовців цієї категорії та вносячи пропозиції за їхніми результатами. Окрім того, Комісія бере участь у нормотворчому процесі, погоджуючи типові вимоги до професійної компетентності вищих державних службовців. Організація роботи Комісії побудована на принципах прозорості та публічності. Засідання проводяться відкрито, а їхній порядок денний, протоколи та висновки оприлюднюються, що дозволяє громадськості здійснювати контроль за її діяльністю. Для ефективного виконання своїх завдань Комісія може створювати спеціальні комітети з відбору та дисциплінарних проваджень. До їх роботи можуть залучатися експерти з різних сфер – від наукових установ до інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій, що забезпечує всебічний та професійний аналіз. Таким чином, Комісія з питань вищого корпусу державної служби є ключовим інструментом забезпечення ефективності та професіоналізму вищого управлінського рівня, а її діяльність базується на принципах колегіальності,

прозорості та об'єктивності, що відповідає кращим світовим практикам державного управління [3].

Відповідно до ст. 17 *керівник державної служби в державному органі* є особою, яка відповідає за ефективне функціонування персоналу та імплементацію державної кадрової політики на місцях. Законодавець чітко визначає, хто саме виконує ці повноваження в різних структурах, від Секретаріату Кабінету Міністрів України, де ця роль належить Державному секретарю, до міністерств і місцевих державних адміністрацій, де за управління персоналом відповідають державні секретарі та керівники апаратів. У державних органах, де посади керівників належать до категорії державної служби, ці повноваження виконує безпосередньо керівник відповідного органу. Ця централізована відповідальність підкреслює важливість професійного менеджменту в управлінні кадрами. Керівник державної служби виконує широкий спектр обов'язків, які можна згрупувати за кількома напрямками. Насамперед, він відповідає за організацію кадрової роботи, що включає планування, проведення прозорих та об'єктивних конкурсів на посади категорій «Б» і «В», а також забезпечення публічності інформації про вакансії. Законодавець надає йому право призначати та звільняти службовців цих категорій, укладати та розривати контракти про проходження служби, що підкреслює його роль як прямого роботодавця. Керівник державної служби відіграє вирішальну роль у розвитку кар'єри персоналу. Він планує кар'єрний шлях, стимулює просування по службі та забезпечує планове заміщення посад підготовленими фахівцями. Важливим аспектом його діяльності є організація підвищення кваліфікації та навчання персоналу, зокрема з метою вдосконалення мовних компетенцій. Це свідчить про орієнтацію на безперервний професійний розвиток як основу ефективної державної служби. Крім організаційних та кадрових функцій, керівник державної служби здійснює контроль за дотриманням виконавської та службової дисципліни. Він розглядає скарги, ухвалює рішення щодо

заохочень та притягнення до дисциплінарної відповідальності службовців, що займають посади категорій «Б» і «В». Ці повноваження роблять його ключовою фігурою в забезпеченні відповідальності та порядку в державному органі. Крім того, він виконує функції роботодавця щодо працівників, які не є державними службовцями, та відповідає за створення належних умов праці. Закон також надає керівнику право делегувати частину своїх повноважень керівникам структурних підрозділів, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити ефективність [3].

Відповідно до ст.18, у кожному державному органі, залежно від його масштабу, створюється *спеціальна служба управління персоналом* або призначається спеціаліст. Основні завдання, функції та права служби управління персоналом визначені у Типовому положенні про службу управління персоналом державного органу, затвердженому наказом НАДС від 3 березня 2016 року № 47.

Цей підрозділ, що має пряме підпорядкування керівнику державної служби, є ключовим ланцюгом у реалізації кадрової політики держави. У деяких випадках, де штат невеликий, його обов'язки можуть бути покладені на одного з державних службовців. Служба управління персоналом діє як стратегічний партнер керівника державної служби, допомагаючи йому виконувати свої повноваження у сфері управління людськими ресурсами. Її функції охоплюють увесь життєвий цикл державного службовця: від залучення та добору кадрів до оформлення їх вступу на службу, її проходження, припинення та, за потреби, укладання і розірвання контрактів.

Крім того, цей підрозділ є відповідальним за планування та організацію заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності службовців. Це включає організацію тренінгів, семінарів та інших форм навчання, що сприяє неперервному розвитку персоналу. У своїй діяльності служба управління персоналом керується широким спектром нормативно-правових актів. Її робота заснована на Конституції України, законах, міжнародних договорах, постановах Верховної Ради, указах Президента та актах Кабінету

Міністрів. Особливу роль відіграють документи, розроблені центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування державної політики у сфері державної служби. Це забезпечує єдність і системність у реалізації кадрової політики в усіх державних органах. Типове положення, яке визначає структуру та функції цієї служби, затверджується профільним центральним органом, що підкреслює його методологічне лідерство та контроль [3].

Служба управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної роботи державного органу, виконуючи низку важливих функцій. Її головною метою є реалізація державної кадрової політики на локальному рівні, що досягається через виконання таких завдань:

підтримка керівництва: служба надає всебічну підтримку керівнику державної служби, допомагаючи йому ефективно виконувати повноваження у сфері управління персоналом.

організаційний розвиток: завдання служби включає сприяння організаційному розвитку, що забезпечує стабільність та модернізацію структури державного органу.

управління життєвим циклом персоналу: це один із найважливіших напрямків. Він охоплює всі етапи роботи з кадрами - від добору та залучення нових працівників до документального оформлення їхнього вступу на службу, її проходження та припинення.

розвиток та навчання: служба відповідає за професійний розвиток персоналу, планує та організовує заходи для підвищення кваліфікації та компетентності працівників.

аналітика та контроль: для забезпечення системного підходу здійснюється аналітична та організаційна робота з кадрового менеджменту. Також служба виконує методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у підпорядкованих організаціях, таких як територіальні органи, державні підприємства та установи [14].

Служба управління персоналом у державному органі є ключовим підрозділом, який відповідає за весь спектр завдань, пов'язаних із кадровим

забезпеченням. Її функції виходять далеко за межі звичайного обліку персоналу та включають стратегічне планування, організацію та контроль.

Служба бере активну участь у формуванні структури державного органу та розробці посадових інструкцій, забезпечуючи їх відповідність законодавству. Вона здійснює аналіз та прогнозування кадрових потреб, що дозволяє вчасно готуватися до викликів та забезпечувати постійну наявність кваліфікованих кадрів. Завдання служби включають підготовку всіх етапів конкурсного відбору, від розробки умов конкурсу до розміщення оголошень та розгляду документів кандидатів, що гарантує прозорість та об'єктивність процесу.

Одним із найважливіших напрямків роботи служби є розвиток персоналу. Вона відповідає за організацію адаптації новопризначених службовців, складає індивідуальні програми професійного розвитку, аналізує існуючі освітні програми та сприяє підвищенню кваліфікації. Служба також виконує ключову роль в оцінюванні результатів службової діяльності, узагальнює їх та надає консультації керівникам щодо проведення оцінювання, що є основою для прийняття кадрових рішень.

Служба управління персоналом здійснює широкий спектр адміністративних та контрольних функцій. Вона веде облік особових справ, оформлює призначення, переведення, звільнення та відпустки, а також забезпечує нарахування надбавок за вислугу років. Окрім того, вона організовує проведення спеціальних перевірок (люстраційна перевірка, перевірка достовірності відомостей) та веде військовий облік. Служба також забезпечує дотримання законодавства про працю та державну службу, контролює службову дисципліну та виконує інші завдання, що стосуються управління персоналом у державному органі.

Таким чином, служба управління персоналом виступає як стратегічний партнер керівництва, що забезпечує не лише дотримання законодавства, але й створює умови для ефективної роботи, професійного розвитку та стабільного функціонування всього державного органу [14].

1.3. Принципи та функції управління державною службою

Аналізуючи структурні компоненти управління державною службою, Д. Балух акцентує увагу на пріоритетності цілепокладання як визначального чинника цього процесу. Автор обґрунтовує, що стратегічні орієнтири в даній сфері мають бути спрямовані на реалізацію цілісної державної кадрової політики, системне зростання рівня професійної компетентності персоналу, а також формування корпусу службовців, які здатні не лише відповідально виконувати посадові інструкції, а й демонструвати ініціативність, творчий підхід та готовність до захисту прав і свобод громадян. Д. Балух стверджує, що вони мають похідний характер, витікаючи одночасно із загальних функцій державного управління та специфічних функцій самої державної служби. Проте цей зв'язок не є механічною сумациєю; натомість він утворює якісно нову систему, що дозволяє класифікувати функції управління на основні, спеціальні та допоміжні [15, с. 6].

Комплексне дослідження державної служби як багатогранного інституту – публічно-правового, соціального, організаційного та процесуального – у поєднанні з аналізом релевантного законодавства дозволяє систематизувати ключові завдання управління цією сферою. Згідно з науковими розвідками, стратегічні вектори управління державною службою охоплюють такі аспекти: *стратегічне та нормативне забезпечення*: першочерговим завданням є формування та практичне впровадження уніфікованої кадрової політики, а також розбудова цілісного нормативно-правового базису, що гарантує стабільне функціонування всієї системи; *інституційний розвиток та євроінтеграція*: особлива увага приділяється адаптації вітчизняного інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу з обов'язковим збереженням національної ідентичності. Це передбачає зміцнення політичної незаангажованості, стабільності та

подальшу інституційну розбудову управлінської вертикалі; *професіоналізація та кадровий менеджмент*: управління спрямоване на безперервне підвищення фахового рівня службовців, формування якісного кадрового резерву та теоретичне обґрунтування правового статусу посадових осіб. Паралельно з цим акцентується увага на посиленні відповідальності службовців за результати їхньої діяльності; *технологізація та оцінювання*: сучасний етап управління неможливий без імплементації новітніх інформаційних технологій у внутрішні процеси державної служби, створення об'єктивної системи оцінювання результативності праці, адміністрування Реєстру державних посад та системної протидії корупційним проявам; *соціально-науковий аспект*: важливою складовою є забезпечення належного рівня правового й соціального захисту персоналу, а також стимулювання науково-теоретичних пошуків, спрямованих на модернізацію інституту державної служби відповідно до викликів часу [15, с. 6-7].

Процес управління державною службою базується на фундаментальних вихідних положеннях та засадничих ідеях, що утворюють систему його принципів. За своєю природою ці принципи мають детермінований характер: вони виступають похідними від загальних засад державного управління та специфічних принципів функціонування державної служби. Узагальнення теоретико-правових напрацювань у цій галузі дозволяє класифікувати ключові принципи управління державною службою наступним чином: законність: неухильне дотримання нормативно-правових актів у процесі прийняття управлінських рішень та здійснення кадрових процедур; прозорість: забезпечення відкритості управлінської діяльності та доступу до інформації про функціонування інституту державної служби; цілісність: єдність підходів, стандартів та методології управління державним апаратом на всіх рівнях; ієрархічна підпорядкованість: чітка субординація, що передбачає підзвітність нижчих ланок управління та посадових осіб вищестоящим суб'єктам владних повноважень; політична незалежність: гарантування дистанційованості державної служби від політичних впливів та змін у владних елітах, що

забезпечує професіоналізм управління; стабільність: сталість правового статусу службовців та інституційна спадковість, що мінімізує ризики деструктивних пертурбацій у державному апараті [15, с. 7].

Принципи державної служби є фундаментальними ідеями, що визначають її організацію, функціонування та правовий статус службовців. Законодавство України, включаючи Конституцію та Закон «Про державну службу», закріплює ці принципи не лише в одній статті, а й у різних положеннях. Відповідно до ст. 4 Закону «Про державну службу» державна служба України ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують її ефективне та відповідальне функціонування. Ці принципи можна розглядати як основу, що гарантує, що діяльність державних службовців відповідає інтересам суспільства та верховенству права.

Фундаментальними засадами державної служби є:

~ *Верховенство права.* Цей принцип зобов'язує державних службовців діяти в першу чергу на благо громадян, визнаючи їхні права та свободи як найвищу цінність. Усі їхні дії та рішення повинні відповідати Конституції України та бути спрямовані на служіння людям.

~ *Законність.* Кожен державний службовець має суворо дотримуватися законів. Його повноваження обмежені рамками, встановленими законодавством, що запобігає зловживанню владою та забезпечує правову визначеність.

~ *Професіоналізм.* Від державних службовців вимагається компетентність, об'єктивність та неупередженість. Вони повинні постійно вдосконалювати свої навички та вільно володіти державною мовою. Залежно від потреб, може вимагатися знання англійської або мов корінних народів та національних меншин.

~ *Патріотизм.* Принцип патріотизму передбачає відданість та вірне служіння народу України, що є основою для сумлінного виконання обов'язків.

~ *Доброчесність.* Ця засада означає, що державний службовець повинен завжди діяти в інтересах суспільства, не допускаючи, щоб приватні інтереси впливали на його рішення.

~ *Ефективність.* Державні органи зобов'язані раціонально використовувати ресурси для досягнення цілей державної політики. Цей принцип вимагає результативності та оптимізації процесів.

Принципи, що гарантують рівність та стабільність:

~ *Рівний доступ до державної служби.* Законодавство забороняє будь-які форми дискримінації та необґрунтовані переваги при прийомі на роботу та проходженні служби. Це забезпечує можливість для кожного громадянина реалізувати своє право на державну службу.

~ *Політична неупередженість.* Державні службовці повинні бути політично нейтральними. Їхні рішення не можуть залежати від політичних поглядів, і вони повинні утримуватися від демонстрації свого ставлення до політичних партій.

~ *Прозорість.* Діяльність державних службовців є відкритою для громадськості, за винятком випадків, передбачених законом. Цей принцип сприяє громадському контролю та підвищує довіру до влади.

~ *Стабільність.* Державна служба має бути незалежною від змін політичного керівництва. Призначення службовців здійснюється безстроково, що забезпечує неперервність та сталість у роботі державних органів [3].

В адміністративній науці ці принципи класифікують по-різному, але найпоширенішим є поділ на конституційні (загальні) та організаційно-функціональні.

Конституційні (загальні) принципи охоплюють базові засади, що впливають з Конституції України. Найважливішим серед них є принцип служіння народові України, що підкреслює найвищу цінність людини. Цей принцип відображений у Присязі державного службовця, де він зобов'язується «охороняти права, свободи і законні інтереси громадян». Інші ключові принципи цієї групи включають демократизм, законність, рівний доступ до

служби та пріоритет прав людини. Демократизм проявляється в доступності служби для всіх громадян, що є однією з ознак правової держави, де держава існує для людини, а не навпаки. З ним нерозривно пов'язана законність, яка вимагає від службовців діяти виключно у межах своїх повноважень та нормативно-правових актів вищої юридичної сили. Це посилює відповідальність та гарантує, що рішення є обґрунтованими та правомірними. Законодавець, передбачивши в Конституції право службовця на відмову від виконання незаконного наказу, посилює цей принцип.

Організаційно-функціональні принципи відображають специфіку державної служби як єдиного публічно-правового інституту. До них належать професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність та відданість справі. Ці принципи є взаємопов'язаними: професіоналізм, що визначається як глибокі знання та практичні навички, доповнюється компетентністю, яка включає професійну освіту та оволодіння передовим досвідом. Особливе місце посідає принцип персональної відповідальності, що передбачає юридичну відповідальність за неналежне виконання службових обов'язків.

Принципи управління державною службою, які є похідними від загальних принципів, можна розглядати як основу для ефективної роботи системи. Вони включають:

~ *законність та прозорість*: ці принципи вимагають, щоб діяльність державних органів була заснована на законі, а інформація про їхню роботу, включаючи доходи високопосадовців, була доступною для громадськості. Це сприяє громадському контролю та запобігає корупції.

~ *єдність державної служби*: цей принцип забезпечує узгодженість законодавства, єдині вимоги до кандидатів та критерії оцінки їхньої діяльності, що створює цілісну систему.

~ *ієрархія та підпорядкованість*: як складна система, державна служба базується на субординації, де рішення вищестоящих органів є обов'язковими для підлеглих.

~ *політична незалежність та стабільність*: ці принципи захищають службовців від політичного впливу та гарантують незмінність кадрової політики при зміні політичного керівництва. Це забезпечує безперервність функціонування державної служби. Стабільність є ключовою для збереження цілісності та соціальної значущості державної служби. Вона досягається через визначення єдиної кадрової політики, розмежування політичних та адміністративних посад, а також незмінність керівників структурних підрозділів [16, с.99-104; 17, с.114-115; 18, с. 420-426].

У своєму аналізі принципів державної служби Р. Сидорович виділяє кілька ключових засад, що забезпечують її ефективність, законність і прозорість. Ці принципи можна згрупувати за їхнім змістом і функцією, що дозволяє краще зрозуміти їхній взаємозв'язок:

~ принципи законності та правової обов'язковості свідчать про те, що державна служба повинна базуватися на чітких нормативно-правових актах. Усі процедури, від створення органу до дисциплінарної відповідальності, мають бути закріплені в законах і відповідати загальноприйнятим стандартам. Це допомагає уникнути неправомірного тиску на службовців.

~ принципи прозорості та справедливості вимагають відкритості та чесності у проходженні служби та ухваленні управлінських рішень. Громадяни повинні мати гарантовані можливості брати участь у процесі, висловлювати свою позицію, а також оскаржувати рішення. Це посилює довіру до системи. Справедливість означає врахування всіх обставин конкретної ситуації, а прозорість - доступність інформації, що не суперечить національній безпеці.

~ принцип конфіденційності та захисту особистих даних є невід'ємним для забезпечення безпеки та довіри. Він вимагає захисту всієї інформації, пов'язаної з державною службою, від несанкціонованого доступу. Особисті дані повинні використовуватися виключно для цілей, пов'язаних із

виконанням службових обов'язків, що гарантує справедливість та законність процесу.

~ принцип урахування специфіки державно-управлінської діяльності передбачає, що при ухваленні рішень необхідно враховувати особливості роботи та зовнішні чинники. Цей принцип визнає, що державні службовці виконують важливу функцію в правовій системі та повинні мати можливість діяти відповідно до високих стандартів управління, уникаючи несправедливої критики чи тиску.

~ принцип відповідальності державних службовців перед суспільством наголошує на тому, що механізми функціонування державної служби мають бути спрямовані на гарантування високих стандартів поведінки. Державні службовці несуть відповідальність за свої дії перед громадськістю, що є основою їхньої професійної діяльності [19, с.310-311].

Н. Рунова вважає, що функції управління державної служби поділяються на три основні групи за специфікою об'єкта та суб'єкта управління:

Основні (загальні). Ці функції є фундаментальними для будь-якого управлінського процесу. До них належать прогнозування, планування, аналіз, організація, регулювання, координація, облік, контроль і моніторинг. Вони створюють основу для ефективного функціонування всієї системи.

Спеціальні (специфічні). Ці функції безпосередньо стосуються унікальних аспектів державної служби. Це, зокрема, кадрова політика, що охоплює добір та проходження служби, а також її оцінювання. Сюди також входять організація фінансових та інформаційних систем, аналіз ефективності інституту державної служби, антикризова діяльність та міжнародні зв'язки.

Допоміжні (обслуговуючі). Ця група функцій забезпечує безперебійну роботу системи. Вона включає матеріально-технічне забезпечення, організацію документообігу та діловодства, юридичне та методичне обслуговування [20, с.108-109].

Інша класифікація розрізняє функції за їхньою правовою формою:

~ *правотворчі*: ці функції передбачають участь у законотворчому процесі, що стосується державної служби, а також прийняття нормативних актів у межах наданої компетенції.

~ *правозастосовні*: це безпосереднє виконання суб'єктами управління своїх функцій та посадових обов'язків.

~ *правозахисні*: ці функції спрямовані на надання адміністративних послуг, реалізацію та захист прав і свобод громадян [20, с.109].

Незважаючи на таке розмежування, важливо розуміти, що ці групи функцій є умовними. Насправді всі вони тісно переплетені, взаємозалежні та часто виконуються одночасно. Саме їхній комплексний та взаємопов'язаний характер забезпечує ефективний вплив суб'єкта управління на керований об'єкт. Таким чином, функції управління державною службою відображають її основні цілі, напрями та є ключовими для її успішної реалізації.

Висновки до Розділу I

Понятійно-категоріальний апарат системи управління державною службою чітко визначений в Законі України «Про державну службу». Законодавче регулювання державної служби в Україні пройшло шлях від Закону 1993 року, що фокусувався на статусі та владних повноваженнях службовців, до сучасного Закону 2015 року, який визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену, ефективну та орієнтовану на громадян діяльність. Ця еволюція відображає фундаментальну зміну парадигми: від службового інтересу (обслуговування апарату) до суспільного служіння (пріоритет прав та інтересів особи).

Наукова думка (Серьогін, Дубенко, Малиновський) підтверджує багатоаспектність державної служби, розглядаючи її як політичний, соціальний, правовий та організаційно-управлінський інститут. Вона виступає як стабілізуючий механізм у політичній системі та ключовий інструмент реалізації законів і захисту прав громадян.

У ширшому контексті, держава є складною, адаптивною та відкритою системою управління, яка постійно розвивається через механізми зворотного зв'язку та комплексні реформи (конституційні, адміністративні, кадрові). Державна служба є тією конкретною системою, що забезпечує реалізацію процесу управління, а державний службовець є ключовим елементом, що безпосередньо здійснює управлінські функції. Перспектива членства в ЄС посилює ці реформаційні процеси, вимагаючи від України створення публічної адміністрації, що відповідає європейським стандартам ефективності, прозорості та меритократії.

Суб'єкти управління державною службою чітко визначені у ст. 12 Закону «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII система управління державною службою включає: 1) Кабінет Міністрів України; 2) центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує

державну політику у сфері державної служби; 3) Комісію з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії; 4) керівників державної служби; 5) служби управління персоналом.

Управління державною службою є складною багатофункціональною системою, цілі якої зводяться до забезпечення єдиної кадрової політики та підвищення професіоналізму службовців, здатних брати на себе відповідальність та захищати права громадян. Основні завдання управління державною службою є комплексними та охоплюють адаптацію до європейських стандартів, професіоналізацію, забезпечення політичної незалежності та протидію корупції.

Ключовими функціями управління державною службою є основні (прогнозування, планування, контроль), спеціальні (кадрова політика, оцінювання, міжнародні зв'язки) та допоміжні (забезпечення). Ці функції є похідними від функцій державного управління та державної служби, але не є їх автоматичним поєднанням.

Фундаментальною основою всієї системи є принципи, закріплені Законом України «Про державну службу» (ст. 4), які поділяються на конституційні (верховенство права, законність, служіння народу) та організаційно-функціональні (професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість, стабільність). Принципи управління державною службою (законність, прозорість, цілісність, ієрархія) є похідними від загальних і слугують вихідними положеннями для ефективної роботи системи.

Таким чином, успішне функціонування державної служби залежить від комплексного та взаємопов'язаного застосування цих принципів і функцій, що забезпечує її цілісність, правову обов'язковість та спрямованість на служіння суспільству.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні

Розвиток Української держави, а також інтенсивні процеси глобальної інтеграції висувають перед нею новітні виклики. Одним з ключових стратегічних завдань є потреба в раціоналізації функціонального дискурсу держави, передусім за рахунок оптимізації державного управлінського апарату.

Виникає настійна необхідність здійснити аналіз щодо подальших векторів модернізації інституту публічної служби, враховуючи низку фундаментальних аспектів, які наразі залишаються не репрезентованими, або ж висвітлені лише фрагментарно. У рамках даної наукової проблематики підкреслюється критична важливість нормативно-правового забезпечення функціонування державної служби, що є наріжним каменем її стабільності та ефективності.

Варто зосередити увагу на соціальному та правовому аспекті державної служби, формулюючи її загальні характеристики. Соціальна природа функціонування публічної служби детермінується демократичними процедурами та управлінським стилем діяльності державних службовців: колегіальність у прийнятті адміністративних рішень; прозорість та контроль за імплементацією рішень; наявність прямого комунікативного зв'язку з громадянським суспільством та інші демократичні принципи.

Можна констатувати, що в сприйнятті населення країни державний службовець є особою, що уособлює інститут держави, а його службова поведінка для суспільства має суттєве значення. У повсякденній суспільній свідомості часто саме етико-психологічні та моральні, а не фахові і

компетентнісні, якості представників публічної служби найбільше впливають на сприйняття населенням оцінки діяльності органу публічної влади й адміністрування.

Публічна служба завершує та логічно добудовує організаційну структуру державного механізму, роблячи його функціонально готовим та придатним до практичної реалізації цілей і завдань суверена. У процесі стабілізації та інституціоналізації державності будь-якого типу, саме державна служба виступає в ролі провідного організаційно-управлінського інструменту виконання державою своїх стратегічних цілей [21, с.38].

Нині відбувається процес поступової концептуалізації понять і категорій державної служби, обґрунтовуються альтернативні підходи до вирішення проблем у зазначеній галузі, пропонуються різноманітні концепції та стратегії її модернізації. На еволюції нормативно-правового забезпечення державної служби у своїх публікаціях зосереджуються Є. Бородін та О. Линдюк, роблячи акцент на термінології державного апарату та еволюції положень Закону України «Про державну службу».

У сучасному науковому дискурсі зазначається, що тлумачення дефініційно-категоріального апарату державної служби, закріплене у нормативних актах та доктринальних джерелах, позбавлене ознак загальновизнаності. Дослідники акцентують увагу на амбівалентності багатьох інтерпретацій, застосуванні некоректних дефініцій та випадках їх неправомірного використання, що в сукупності створює підґрунтя для правових колізій і ускладнює формування цілісних теоретико-методологічних засад інституту служби. Понятійно-категоріальний фреймворк державної служби виступає фундаментальною основою для розбудови концептуального апарату різних суспільствознавчих дисциплін, забезпечуючи верифікацію системних характеристик публічної служби. Завдяки чітко структурованому категоріальному ряду стає можливим точне формулювання наукових проблем і гіпотез, адекватна дескрипція об'єктів дослідження, а також побудова

оптимальної та об'єктивно верифікованої системи знань про державну службу як цілісне соціально-правове явище [22, 23].

Релевантність вивчення поточного стану та проблематики державної служби визначається сукупністю системних чинників, на які вказує О. Любимов а саме:

1. Прогресуванням державності України та перманентними державотворчими процесами (*інституціоналізація публічної влади*);
2. Формуванням правової, демократичної, соціальної держави з соціально-орієнтованою ринковою економікою (*парадигма суспільного розвитку*);
3. Необхідністю посилення конкурентоспроможності національної економіки (*макроекономічна стабільність*);
4. Актуалізацією стратегічних цілей, завдань, функціоналу державної служби, спрямованих на максимальне задоволення потреб соціуму, гарантування прав і свобод особи та громадянина (*сервісна функція держави*);
5. Імплементациєю в Україні комплексної адміністративної реформи (*трансформація публічного управління*);
6. Потребою забезпечення оптимальної результативності та підвищення ефективності державної служби (*критерії ефективності та результативності*);
7. Створення сприятливих умов для підвищення суспільного авторитету, позитивного іміджу та статусу публічного управління (*легітимність владних інституцій*) [24, с.54].

Системний та інституціональний підходи до дослідження державної служби мають певні методологічні обмеження. Адже як інституціональний, так і системний підходи ґрунтуються не на емпіричній реальності, а на певному абстрактному конструкті, який позначають як систему або інститут.

Система – це будь-яка відносно цілісна сукупність взаємозалежних складових. При такій дефініції складно знайти об'єкт, котрий не можна було б назвати системою (тавтологія визначення). На погляд науковців, більш

евристично перспективною є інтерпретація державної служби як саме соціальної організації: кожна соціальна організація – це соціальний інститут, але не кожен соціальний інститут досягає рівня соціальної організації.

Існують сотні дефініцій поняття «соціальна організація», які відображають комплексність цього феномена й безліч наукових галузей, котрі його вивчають (організаційна теорія, соціологія управління, економіка фірм, стратегічний менеджмент тощо). Серед множини різних трактувань цієї дефініції домінує раціоналістичне (цільове), що полягає у тому, що організація розглядається як раціонально сконструйована система, що функціонує задля досягнення загального результату (місії) [25, с.59-61].

Як слушно зауважує Є. Грайнер реформування державної служби неможливе без декларативних нормативних актів, зокрема тих, що визначають концепт державної служби, стратегію, етичні правила на державній службі, антикорупційну реформу, побудову прозорого управлінського апарату тощо [26, с.229-231].

Система державної служби України це комплексний інституціональний механізм, який складається з сукупності взаємопов'язаних елементів:

- нормативно-правова база (правові норми та регламенти), що детермінує її функціонування;
- організаційно-управлінські структури (включаючи Кабінет Міністрів, центральні органи виконавчої влади, керівний склад, служби управління персоналом – кадровий менеджмент);
- персональний склад (посадові особи – державні службовці).

Цей механізм покликаний забезпечувати ефективне виконання стратегічних завдань держави та повноцінну реалізацію її публічних функцій шляхом призначення фізичних осіб на публічні посади й отримання ними винагороди (заробітної плати) за рахунок бюджетних коштів (державне фінансування). Розглянемо нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні.

По-перше, слід зосередитися на Законах України: від 01 липня 2014 року № 1556-VII «Про вищу освіту», від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту» та від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу». Перший, визначає ключові правові, структурні, матеріальні засади роботи сфери вищої освіти, формує механізми для зміцнення взаємодії публічних інституцій і приватного сектору з університетами на засадах академічної свободи, інтеграції навчання з дослідженнями та індустрією. Його метою є підготовка сучасного людського потенціалу для технологічного та інноваційного прогресу суспільства, всебічного розвитку особи, гарантування запитів громадян, економіки праці та держави у висококваліфікованих кадрах [27].

Другий, регулює суспільні відносини, котрі виникають у процесі реалізації конституційного права особи на освіту, визначає права та обов'язки фізичних і юридичних суб'єктів, які беруть участь у реалізації цієї гарантії, а також встановлює компетенцію центральних органів влади та органів місцевого самоврядування у галузі освіти [28].

Фундаментальним нормативно-правовим актом у цій царині виступає Закон України «Про державну службу», який детермінує правові та організаційні підвалини для розбудови професійного, аполітичного та ефективного інституту, орієнтованого на запити суспільства. Дана законодавча модель спрямована на захист інтересів держави та громадян, забезпечуючи легітимність владних процесів. Закон регламентує механізм реалізації конституційного права громадян на рівний доступ до державної служби, що базується виключно на принципах меритократії – персональних компетенціях та фахових здобутках індивіда [3]. Для уніфікації правозастосовної практики стаття 2 Закону закріплює базовий категоріальний апарат, що включає дефініції «безпосередній керівник», «керівник державної служби», «професійна компетентність», «суб'єкт призначення» та інші системні поняття (ст. 2). Нормативний зміст акта також розкриває основоположні принципи служби (ст. 4), класифікацію посад (ст. 6), обсяг

прав та обов'язків службовців (ст. 7 та 8), а також архітектуру системи управління цією сферою (ст. 12) [3]. Окрему увагу приділено процедурним аспектам вступу на службу (Розділ IV). Законодавець встановлює кваліфікаційні цензи для повнолітніх громадян, які вільно володіють державною мовою та мають відповідний освітній рівень: ступінь магістра – для управлінських посад категорій «А» і «Б»; ступінь бакалавра або молодшого бакалавра – для посад категорії «В». Поряд із цим визначено вичерпний перелік обмежувальних чинників, що унеможливають зайняття посад. До них належать: судове визнання особи недієздатною; наявність незнятої або непогашеної судимості за умисний злочин; судова заборона обіймати державні посади; наявність корупційних правопорушень протягом останніх трьох років; іноземне громадянство; відмова від спеціальної перевірки або підпадання під дію Закону України «Про очищення влади». Крім того, запроваджено вимогу для осіб чоловічої статі (до 60 років), які вперше претендують на службу: вони повинні мати досвід строкової служби або пройти базову загальновійськову підготовку, за винятком осіб, звільнених від цього обов'язку за станом здоров'я [3].

Відповідно до положень ст. 21 Закону України «Про Кабінет Міністрів України», вищий орган у системі виконавчої влади забезпечує стратегічне керівництво та координацію діяльності міністерств та інших центральних органів виконавчої влади. КМУ виступає гарантом узгодженого функціонування державного апарату в межах реалізації державної політики, дотримання конституційно-правових норм та захисту прав і свобод громадян. В ієрархічній структурі управління міністерства та ЦОВВ є підзвітними та підконтрольними Уряду [13].

Механізм представництва інтересів відомств у Кабінеті Міністрів реалізується через галузевих міністрів. Зокрема, функціонування ЦОВВ, керівництво якими не передбачає членства в Уряді, скеровується профільними міністрами, котрі ініціюють розгляд питань відповідних структур на засіданнях КМУ. Важливо підкреслити, що такий порядок координації не

поширюється на Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку, з огляду на її специфічний правовий статус.

У межах повноважень щодо ресурсного та кадрового забезпечення КМУ затверджує граничну чисельність персоналу органів виконавчої влади, виходячи з обсягів бюджетних асигнувань. Також Уряд, за обґрунтованою пропозицією очільника відповідного органу, визначає кількість посад заступників керівника.

Окремим аспектом контрольної функції Кабінету Міністрів є право на повну або часткову скасування нормативно-правових актів ЦОВВ у разі їх невідповідності законодавству. Проте існують чітко визначені межі цього втручання. Регуляторний вплив Уряду не поширюється на акти, пов'язані з управлінням державними корпоративними правами у стратегічних галузях (зокрема, у сфері транспортування енергоресурсів), а також на рішення вищезгаданої Національної комісії (НКЕК), що підкреслює її інституційну незалежність у регуляторній сфері [13].

Другими по значимості є постанови Кабінету Міністрів України. Серед них можна виділити: від 6 травня 2025 р. № 520 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 29 липня 2009 р. № 789»; від 28 січня 2025 р. № 92 «Про внесення змін до Порядку формування державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інших державних органів, на працівників яких поширюється дія Закону України «Про державну службу», та органів військового управління Збройних Сил»; від 17.05.2024 № 568 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; від 16 травня 2023 року № 492 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та

адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»; від 24 лютого 2023 року № 165 «Про внесення зміни до переліку позашкільних навчальних закладів та заходів з позашкільної роботи з дітьми, а також закладів та заходів у галузі освіти, що забезпечують виконання загальнодержавних функцій, видатки на які здійснюються з державного бюджету»; від 6 лютого 2019 р. № 106 «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 30 грудня 2022 року №1494 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 29.07.2022 № 846 «Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 29.07.2022 №842 «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2004 р. № 1681»; від 16 грудня 2004 року № 1681 «Про регіональний центр підвищення кваліфікації»; від 28 квітня 2021 року № 446 «Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» та ін..

Наступну групу становлять Розпорядження Кабінету Міністрів України. Наприклад: від 01 грудня 2017 року № 974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» ; від 10 травня 2018 року №342 «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних

службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 27 грудня 2023 року №1206-р «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року».

Важливе значення мають накази НАДС. Зокрема: від 17 лютого 2025 №25-25 «Про внесення змін до Регламенту роботи вебпорталу управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»; від 29 січня 2025 р. № 12-25 «Про внесення змін до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 30 липня 2024 року № 111-24»; від 31 жовтня 2024 р. №150-24 «Про внесення змін до Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»; від 01 жовтня 2024 р. №138-24 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації інклюзивного навчання суб'єктами надання освітніх послуг у сфері професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад»; від 02 серпня 2024 р. №118-24 «Про оголошення конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2024 році»; від 31 липня 2024 р. №116-24 «Про утворення робочої групи щодо розроблення проєкту типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель» від 31 липня 2024 р. №115-24 «Про утворення робочої групи щодо розроблення проєкту типової загальної короткострокової програми підвищення кваліфікації представників служб управління персоналом органів місцевого

самоврядування щодо реалізації Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX «Про службу в органах місцевого самоврядування»; від 30 липня 2024 №111-24 «Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році» та ін.

Отже, система державної служби в Україні має комплексну та багаторівневу нормативно-правову основу, спрямовану на її модернізацію, підвищення ефективності та професіоналізму. Ця база постійно оновлюється через процеси реформування та імплементацію адміністративної реформи. Умовно їх можна поділити на два рівні.

Перший, базовий. Його забезпечують Конституція України та Закони України. Вони встановлюють фундаментальні засади. Основним є Закон України «Про державну службу» (№ 889-VIII від 10.12.2015), який визначає її як публічну, високопрофесійну, політично нейтральну та орієнтовану на громадян, а також регламентує вимоги до вступу на службу та систему управління. Доповнюють його закони «Про вищу освіту», «Про освіту» та «Про Кабінет Міністрів України», які регулюють освітню підготовку кадрів та координацію виконавчої влади.

Другий рівень, підзаконні акти, що забезпечують практичне втілення законодавчих норм. Зокрема це: постанови Кабінету Міністрів України: регулюють питання професійного навчання (система, положення, регіональні центри) та формування державного замовлення на підготовку фахівців, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»; розпорядження Кабінету Міністрів України: затверджують стратегічні документи та плани заходів (наприклад, Концепцію реформування системи професійного навчання та план її реалізації до 2027 року), що визначають вектори розвитку системи; накази НАДС: регулюють операційні аспекти (роботу вебпорталу управління знаннями) та визначають пріоритетні напрями

підвищення кваліфікації на наступні роки, що свідчить про гнучке реагування на актуальні потреби управління.

2.2. Кадрове забезпечення в системі державної служби

Державна служба в Україні на сучасному етапі трансформувалася у фундаментальний інструмент державотворення, де професіоналізм та рівень відповідальності осіб, залучених до роботи в органах публічної влади, визнаються визначальними факторами національного розвитку. Динамічні соціальні трансформації диктують потребу в глибокій модернізації управлінських механізмів, що автоматично підвищує планку вимог до якості людського капіталу в системі адміністрування. Створення потужного корпусу висококваліфікованих фахівців є пріоритетним вектором державної кадрової політики. Ця стратегія має екзистенційне значення для формування такого державного апарату, який здатний демонструвати високу ефективність у складних умовах ринкової економіки, забезпечувати сталість правової демократичної держави та конструктивно взаємодіяти з інститутами громадянського суспільства.

У науковому дискурсі акцентується увага на тому, що людський капітал є фундаментальною детермінантою та базисом функціонування системи державного управління. У цьому контексті кадрова стратегія розглядається не просто як інструмент менеджменту, а як визначальний механізм реформування інститутів державної та муніципальної влади, а також модернізації публічного управління в цілому.

Сучасний стан функціонування вітчизняного державного апарату демонструє критичний розрив між потребою у впровадженні передового закордонного досвіду та реальним рівнем інтеграції таких знань у практику. Попри офіційне декларування європейського вектору розвитку та прагнення до імплементації трансформаційних моделей, притаманних країнам ЄС,

ключовим бар'єром залишається інституційна інерція. Проблема полягає у латентному спротиві оновленню консервативних структур та небажанні замінювати архаїчні управлінські традиції новими, апробованими у міжнародній практиці моделями кадрового потенціалу.

Відповідно до наукових підходів І. Чудновець, кадрову політику слід розглядати як стратегічно орієнтований вектор діяльності, що має комплексну структуру та чітко визначену цільову спрямованість. Дослідниця трактує цей феномен через призму декількох взаємопов'язаних аспектів: інструментально-методологічний базис: кадрова політика формується як цілісна система, що інтегрує засадничі принципи, специфічні методи, форми реалізації та організаційні механізми впливу на персонал; телеологічна спрямованість: засадничою метою такої діяльності є не просто адміністрування процесів, а досягнення стратегічних цілей, безпосередньо пов'язаних із розбудовою, зміцненням та сталим розвитком державного інституту; аксіологічний та процедурний зміст: сутнісне наповнення політики охоплює систему ціннісних орієнтирів, а також регламентовані процедури й аналітичні методики оцінювання людського капіталу; функціональна прагматика: практична реалізація кадрової стратегії підпорядкована виконанню довгострокових завдань розвитку органів місцевого самоврядування, забезпечуючи їхню здатність ефективно виконувати свою місію в умовах перманентних трансформацій системи державного управління; кадрова політика, підтверджена нормативно-правовими актами, націлена на створення всебічних умов (організаційно-правових, управлінських, соціальних, психологічних, матеріально-технічних, фінансових, економічних) для формування висококваліфікованих кадрів державної служби [29, с.217].

Відповідно до наукових поглядів І. Чудновець, персонал органів державної влади виступає центральним компонентом управлінської архітектури. Саме кадровий склад є тим критичним чинником, який детермінує якісні показники функціонування виконавчої гілки влади та ступінь ефективності впровадження державних рішень. Дослідниця пропонує

двоаспектну парадигму аналізу ролі персоналу в системі публічного адміністрування: концептуальне оновлення: розбудова прозорого та результативного державного управління в Україні неможлива без радикального перегляду наявних підходів. Необхідним є впровадження новітніх теоретико-методологічних концепцій менеджменту персоналу, які б відповідали сучасним викликам демократичного врядування; інструментальна адаптація та специфікація: зважаючи на те, що найбільш дієві технології управління людськими ресурсами історично сформувалися у приватному секторі, актуалізується завдання їхньої глибокої адаптації до потреб публічної сфери. Це передбачає не лише механічне запозичення бізнес-інструментів, а й наукове обґрунтування їхньої специфічної природи та особливостей застосування в умовах реалізації владних повноважень [29, с. 217].

Базуючись на наукових висновках, К. Бугайчук, підсумовує ключові відмінності між поняттями «персонал» і «кадри». Так:

- поняття «персонал» є значно ширшим за змістом, ніж термін «кадри».
- «кадри» (загалом, на думку науковців) – це постійний штатний склад працівників організації. Сюди належать особи, які займають офіційні посади відповідно до штатного розкладу, відповідають кваліфікаційним вимогам і виконують функції, що потребують спеціальної фахової підготовки.
- «персонал» охоплює поняття «кадри» і додатково включає: 1. працівників, які працюють на тимчасовій основі, за сумісництвом або за короткостроковими договорами; 2. осіб, які виконують некваліфіковану роботу, що не вимагає спеціальної освіти чи професійної підготовки [30, с.126].

Іншими словами, кадри – це ядро кваліфікованих, постійних співробітників, тоді як персонал – це загальна сукупність усіх найманих працівників, незалежно від їхнього статусу (постійний/тимчасовий) чи рівня кваліфікації.

За твердженням П. Комірчого, кадрове забезпечення публічної служби є багатоаспектним (складним) феноменом. Оскільки це явище функціонує в площині публічної адміністрації, воно підлягає адміністративно-правовому регулюванню. У межах цього регулювання нормотворець зобов'язаний визначити особливі правові вимоги до процесу кадрового забезпечення в даній сфері [31, с.137].

М. Мельник вважає, що управління персоналом визначається як система цілеспрямованих заходів щодо функціонування кадрової системи всередині організації. Кадрове забезпечення є обмеженішим за змістом, ніж управління персоналом, оскільки зосереджується виключно на процедурах гарантування працездатності органів влади та виконання їхніх ключових завдань. Кадрове забезпечення розглядається як зовнішня діяльність: уповноважені державні органи забезпечують комплектування відповідних структур професіоналами. Управління персоналом є комплексною діяльністю, що поєднує зовнішні та внутрішньо-організаційні дії. Його завдання – не лише набрати кваліфікованих працівників, а й контролювати та забезпечувати виконання ними службових обов'язків [32, с.49].

Ю. Лісовська у одному зі своїх досліджень, приходять до висновку, що: ефективність державної політики безпосередньо залежить від незалежного та компетентного кадрового забезпечення. Це стимулює працівників до плідної праці та гарантує належний рівень діяльності державного органу в цілому; спостерігається зростання розриву між фактичними вимогами ринку праці та професійними компетенціями персоналу у сфері державної політики. Цей розрив негативно впливає на сучасний розвиток країни; компетентність і професіоналізм є основними принципами забезпечення професійних можливостей людини, які повинні відповідати компетенції займаної посади [33, с.19].

Дослідження кадрових процесів у системі публічного управління потребує глибокого аналізу концептуальних підходів до формування професійного корпусу службовців. Згідно з науковою позицією С. Дембіцької,

процес кадрового забезпечення в регіональних структурах державного управління України, будучи невід'ємним елементом загальнодержавної кадрової політики, має реалізовуватися через систему взаємодоповнюючих векторів. Перший напрям зосереджений на інтенсивному насиченні органів влади та місцевого самоврядування висококompетентними фахівцями. Другий вектор передбачає розбудову інноваційних механізмів формування нової генерації управлінців, здатних до продуктивної діяльності в умовах глобальної євроінтеграції та динамічного розгортання інформаційного суспільства.

Важливою проблемою залишається нерівномірність нормативного регулювання питань професійного навчання. Зокрема, науковці вказують на недосконалість законодавчого розмежування підготовки кадрів різних рівнів за змістовим наповненням, формами та освітніми методиками. Враховуючи, що до осіб на різних щаблях ієрархічної драбини висувуються як уніфіковані, так і специфічні кваліфікаційні вимоги, постійний саморозвиток та вдосконалення професійної майстерності стають фундаментальним обов'язком кожного службовця. Держава, своєю чергою, повинна гарантувати розгалужену систему освітніх можливостей через профільні заклади та інструменти самоосвіти, оскільки успішність навчання є ключовим предикатом для кар'єрного просування та зарахування до кадрового резерву.

С. Дембіцька також акцентує на складності визначення критеріїв ефективності кадрової політики через відсутність в Україні цілісного досвіду комплексного оцінювання результативності таких заходів. У широкому сенсі кадрова політика постає як стратегічний курс держави, що інтегрує процеси висунення вимог, селекції, підготовки та раціональної експлуатації людського капіталу з урахуванням прогностичних потреб державного апарату. Таким чином, сутність державної стратегії полягає у створенні умов для максимальної реалізації професійного потенціалу фахівців задля забезпечення стабільного розвитку всієї системи управління [с. 35-36].

Аналізуючи дефінітивні підходи, О. Василюк та М. Фурса зазначають, що категорія «кадри» може інтерпретуватися як у вузькому сенсі (окремі

групи), так і в широкому (весь штатний персонал). У сучасному контексті цей термін часто корелює з поняттям «персонал», а процес забезпечення — з укомплектуванням організації ресурсами для досягнення цілей. Управління персоналом у поглядах дослідників є сукупністю тактичних дій у межах конкретної установи, тоді як кадрове забезпечення має системний характер і стосується глобальних принципів, цілей та процедур комплектування галузі якісними фахівцями.

Особливо актуальним такий широкий підхід є для об'єднаних територіальних громад де кадрові процеси ускладнюються циклічністю виборчих процесів та наявністю специфічної диференціації посад. Тут виокремлюються як «виборні» посадові особи (голови, старости, секретарі), так і «штатні» спеціалісти, а також обслуговуючий персонал. Отже, кадрове забезпечення не можна зводити лише до механічного заповнення вакансій; це комплекс заходів із практичної реалізації стратегічної політики суб'єкта [35].

Функціональний аспект кадрового забезпечення детально розкривається у працях низки вчених. Так, О. Ілюшина відносить до ключових функцій створення умов для професійного навчання, моніторинг ринку праці, балансування потреб регіонів із можливостями ВНЗ та вирішення соціально-побутових питань працівників. Своєю чергою, Т. Кагановська наголошує на пріоритетності залучення морально стійких кадрів, впровадженні наставництва, атестації та профілактиці правопорушень, вважаючи функцію комплектування домінуючою. К. Левченко доповнює цей перелік аспектами соціалізації, мотивації, оплати праці та роботи з ветеранами. Синтезуючи ці погляди, В. Зозуля пропонує адаптований до сучасних реалій перелік функцій кадрового забезпечення органів влади. Він включає:

- ~ стратегічне планування потреб та формування державного замовлення на навчання;
- ~ глибокий аналіз якісного складу кадрів;
- ~ розбудову дієвої системи кадрового резерву на основі інноваційних технологій;

- ~ розробку гнучких систем мотивації та заохочення;
- ~ вдосконалення механізмів соціального захисту та підвищення загального авторитету державної служби через широкі профорієнтаційні заходи [36, с. 4].

Н. Васильєва стверджує, що кадрове забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування – складний і багатогранний процес, спрямований на формування, розвиток і раціональне використання персоналу цих органів. Існує кілька головних вимог, відповідно до яких має будуватися і функціонувати система кадрового забезпечення державної та місцевої влади, аби бути продуктивною: гнучкість, щоб реагувати на потреби виконавчих органів місцевого самоврядування у підготовлених кадрах, здатних належно виконувати покладені на них обов’язки; сповідувати принципи, що підтримують високу компетентність державної служби та служби в органах місцевого самоврядування; відповідати вимогам справедливості та законності адміністративного процесу; забезпечувати набір і просування посадових осіб і службовців методами, вільними від політичного, бюрократичного чи особистого опікування [37, с.395].

Аналіз статистичних показників, наданих Національним агентством України з питань державної служби (НАДС), дозволяє відстежити динаміку кадрового забезпечення в умовах воєнного стану та процесів оптимізації державного апарату. За результатами моніторингу кількісних показників за перший квартал 2025 року, в Україні фактично виконували свої обов’язки 156 792 державні службовці. Примітно, що попри складну безпекову ситуацію, спостерігається незначне зростання реальної чисельності працюючих осіб – на 516 фахівців відносно показників четвертого кварталу 2024 року. Водночас структура штатного розпису демонструє тенденцію до скорочення: загальна кількість передбачених законом посад зменшилася на 282 одиниці, склавши 191 890 місць. Паралельно із цим зафіксовано зменшення дефіциту кадрів – кількість вакансій скоротилася на 665 одиниць, що залишає незаповненими 30 522 позиції.

Окремої уваги заслуговує внесок державних службовців у обороноздатність країни. Станом на звітний період 4 401 особа з числа працівників держсектору перебуває у лавах Збройних Сил України, територіальної оборони чи добровольчих формуваннях, що на 85 осіб більше порівняно з попередніми даними. Важливо зазначити гендерний аспект цієї статистики: 793 жінки-держслужбовиці змінили цивільну службу на військову. Трагічним наслідком повномасштабної агресії стала загибель 145 державних службовців, які віддали життя під час виконання професійних або військових обов'язків (Рис. 2.1., 2.2., 2.3.) [38].



Примітка * - накопичувальні статистичні дані за 2025 рік

НАДС
національний архів державних документів
Інформаційно-аналітичний центр

Рис. 2.1.

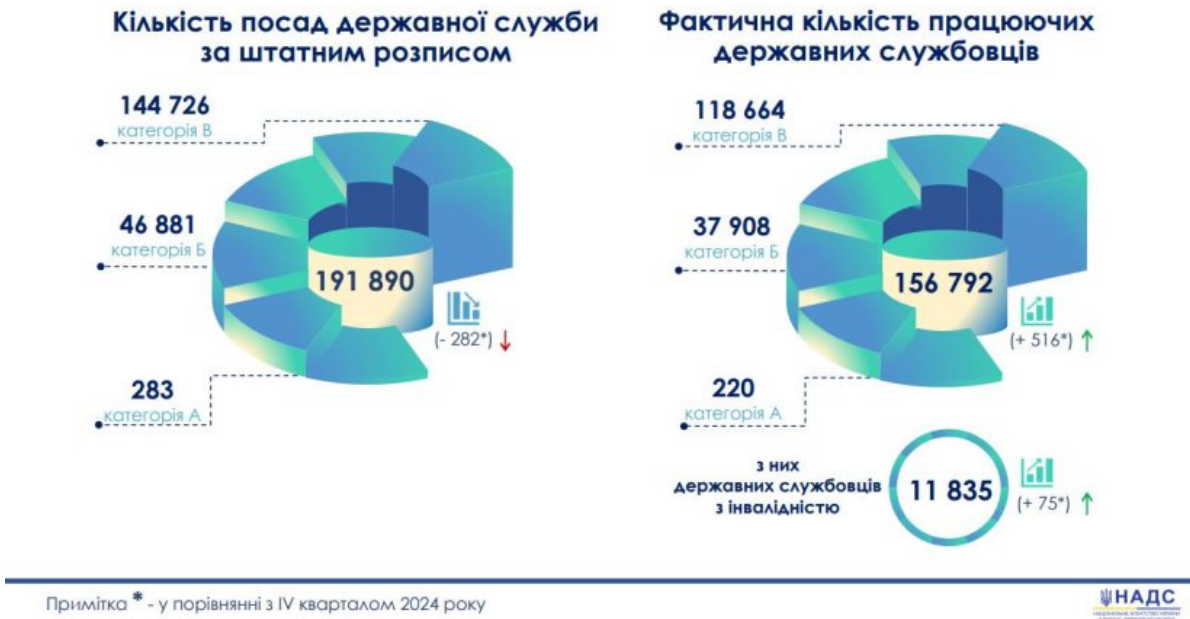


Рис. 2.2.



Рис. 2.3

2.3. Механізм управління персоналом на державній службі

На думку С. Романенко та Р. Жарлінської, управління персоналом – це заплутаний та багатоаспектний процес, який вимагає від керівництва виняткової адаптивності, співпереживання та лідерських здібностей [39].

Г. Авербух і А. Сухорукова в одній зі своїх статей, спираючись на виконаний розбір наукових позицій, приходять до умовиводу, що нагальними завданнями в керуванні кадрами на публічній службі повинні бути: створення та законне обґрунтування єдиної для урядових установ ідеології кадрового курсу; ухвалення чітко визначеної законодавчої основи регулювання персоналу державної служби; розроблення планів урядових установ в області професійного зростання співробітників; удосконалення організації та здійснення атестації кадрів; докладна регламентація діяльності державних працівників та зміна методик до системи професійної освіти співробітників. Результативність керування персоналом публічної служби може бути досягнута завдяки визначенню чинних осіб і об'єктів цього впливу, розмежуванню обов'язків керівництва та кадрового відділу в підготовці і втіленні кадрової політики [40, с.16].

Державна служба є ключовою складовою державного управління. Формування професійної державної служби має надзвичайне значення для держав з перехідною економікою. Саме тому Україна, яка ратифікувала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом, проводить комплексну реформу законодавства, щоб запровадити зміни в державній службі. Ці зміни базуються на європейських стандартах, а їх мета – збільшити якість та ефективність роботи. Першим важливим кроком у цьому напрямку стало прийняття постанови Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби» та ухвалення нового Закону України «Про державну службу» (2016). Подальші кроки були визначені Стратегією сталого розвитку

«Україна – 2020», Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року, Стратегією реформування державного управління України на 2016-2020 роки, згодом Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки виокремлює модернізацію управління персоналом як один із фундаментальних пріоритетів державної політики. Концептуальна мета цього напрямку полягає у формуванні стійкої, доброчесної та політично детермінованої державної служби, а також служби в органах місцевого самоврядування, діяльність яких базується на засадах меритократії та орієнтованості на потреби громадянського суспільства.

В аналізованому документі стратегічний акцент зроблено на інституціоналізації служби в органах місцевого самоврядування як фундаментальної складової концепції належного врядування. Перетворення муніципальної служби на високопрофесійний та політично детермінований інститут потребує докорінного перегляду галузевого законодавчого базису. Такий підхід покликаний не лише сформулювати актуальні правові засади діяльності місцевих посадовців, а й гарантувати практичну реалізацію конституційного принципу рівного доступу до служби. Ключовим орієнтиром тут виступає пріоритет фахової компетентності над політичною лояльністю. Окрім цього, критично важливим завданням є синхронізація та забезпечення повної законодавчої кореляції між нормативним регулюванням державної служби та служби в ОМС. Це дозволить нівелювати існуючі правові розбіжності та сформулювати в Україні єдиний уніфікований стандарт публічної служби, що відповідатиме європейським вимогам та сучасним управлінським викликам [41].

Важливими стали заходи з виконання Плану дій з реалізації Національної стратегії у сфері прав людини на 2021-2023 роки та виконання плану заходів на 2025-2026 роки з реалізації Національної стратегії із

створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Підсумовуючи діяльність Національного агентства України з питань державної служби за період 2022–2023 років у контексті реалізації Стратегічного плану № 1-23/ПЛ, варто акцентувати увагу на значних успіхах у цифровізації кадрового менеджменту. Ключовим вектором роботи стала автоматизація систем управління людськими ресурсами через впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних рішень, що сприяло зростанню прозорості та інституційної ефективності держслужби. У межах виконання першого стратегічного завдання було досягнуто таких результатів: 1. Забезпечено повноцінне функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) у більшості центральних органів виконавчої влади. Станом на кінець 2023 року до системи було інтегровано 762 суб'єкти, серед яких 19 міністерств, 46 ЦОБВ, 2 колегіальні органи та 695 територіальних підрозділів. Це охоплює понад 80% від загальної кількості центральних органів, що свідчить про високий темп цифрової трансформації кадрових процесів. 2. Протягом 2022–2023 років у повному обсязі реалізовано заходи з технічного захисту інформації. Усі цифрові платформи НАДС пройшли сертифікацію та отримали атестати відповідності комплексних систем захисту інформації. Це гарантує, що обробка персональних даних та службової інформації здійснюється згідно з суворими державними стандартами безпеки. 3. Розроблено правовий механізм для автоматизованого моніторингу вакансій та обліку державних службовців категорії «А» (вищий корпус). Проєкт відповідного наказу підготує підґрунтя для переходу на безпаперовий облік через HRMIS. Водночас запуск другої фази проєкту наразі стикається з певними затримками, спричиненими тривалими узгоджувальними процедурами та іншими зовнішніми факторами, що впливає на терміни державної реєстрації нових нормативних актів у Міністерстві юстиції [42].

Другим стратегічним завданням Національного агентства України з питань державної служби у період 2022–2023 років стало комплексне

методичне супроводження кадрових служб та вдосконалення процедур оцінювання персоналу на всіх рівнях публічного управління. Діяльність НАДС у цьому напрямі характеризувалася адаптивністю до викликів воєнного часу та фокусом на професіоналізацію управлінських процесів.

Основою для планування методичної роботи став системний моніторинг потреб кадрових підрозділів. Протягом 2022–2023 років було проведено серію широкомасштабних анкетувань, що охопили понад 1200 респондентів із державних органів та органів місцевого самоврядування. Результати цих опитувань, оприлюднені на офіційних ресурсах агентства, дозволили виокремити пріоритетні зони для надання роз'яснювальної та інформаційної підтримки, забезпечивши зворотний зв'язок між центральним органом та виконавцями на місцях.

Методична база публічної служби зазнала суттєвого оновлення через розробку та публікацію низки профільних рекомендацій. Особлива увага була приділена таким актуальним аспектам:

Управління конфліктами та безбар'єрність: затверджено методики врегулювання спорів у державних структурах та ОМС, а також закладено стандарти формування інклюзивного робочого середовища.

Інструментарій HR-менеджменту: деталізовано процедури адаптації нових посадовців, розроблено сучасні підходи до підготовки посадових інструкцій та визначення ключових показників результативності для службовців усіх категорій – від «А» до «В».

Значний сегмент роботи НАДС склало надання оперативних роз'яснень щодо функціонування кадрової системи в умовах воєнного стану. Регуляторні роз'яснення охопили критично важливі питання: специфіку призначення на посади без конкурсних процедур, правовий статус мобілізованих службовців та тих, хто виїхав за кордон, особливості оплати праці в умовах бюджетних обмежень, а також порядок проведення щорічного оцінювання в екстремальних умовах. Важливою віхою стала нормативна підтримка

перехідних процесів, зокрема присвоєння рангів та регулювання виходу на пенсію під час дії особливого правового режиму.

Контрольно-управлінська функція НАДС у сфері оцінювання вищого корпусу державної служби реалізовувалася через супровід відповідних рішень Кабінету Міністрів України. Протягом звітного періоду Урядом було прийнято низку розпоряджень (зокрема № 925-р, № 1089-р, № 1144-р та інші), якими затверджувалися висновки щодо оцінки діяльності керівників ЦОВВ та державних секретарів міністерств, а також встановлювалися типові завдання та індикатори ефективності на наступні річні цикли (2023 та 2024 роки). Це забезпечило безперервність моніторингу якості виконання державних функцій навіть у кризовий період [42].

Третім вектором стратегічної діяльності НАДС у 2022–2023 роках стало стимулювання функціонального прогресу підрозділів з управління персоналом. Робота була зосереджена на створенні платформ для фахового діалогу, популяризації інноваційних підходів та підвищенні прозорості кадрової статистики через візуалізацію даних.

Реалізація цього завдання здійснювалася за трьома ключовими напрямками: інституціоналізація професійної спільноти: для координації зусиль та обміну досвідом забезпечено регулярну роботу Ради управління людськими ресурсами при НАДС. Щорічне проведення засідань Ради дозволило оперативно опрацьовувати нагальні виклики кадрового менеджменту та консолідувати зусилля служб управління персоналом для впровадження реформ у складних умовах; стимулювання інновацій та кращих практик: важливим інструментом професійного розвитку став Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом», що проводився протягом 2022–2023 років. Ця ініціатива сприяла виявленню та поширенню найбільш результативних кейсів у сфері HR, мотивуючи державні органи до вдосконалення внутрішніх процесів та впровадження сучасних управлінських інструментів; аналітична прозорість та візуалізація даних: на основі ґрунтовного аналізу кількісних і якісних характеристик корпусу державних

службовців НАДС забезпечило регулярне оновлення аналітичних матеріалів. Підготовлені інфографіки, що охоплюють дані щодо апаратів та секретаріатів органів державної влади, були систематично оприлюднені на офіційному вебсайті. Це дозволило широкому загалу та експертному середовищу відстежувати реальний стан і тенденції розвитку людського капіталу в державі [42].

Четвертий стратегічний напрям діяльності НАДС зосереджений на трансформації корпоративної етики та формуванні оновленої організаційної культури в державному секторі. В основі цієї моделі лежать фундаментальні цінності: орієнтація на конкретні результати, високий рівень персональної відповідальності, відкритість до інноваційних рішень та прозорість комунікаційних процесів. Ключовим інструментом реалізації цього завдання у 2023 році стало масштабне соціологічне дослідження думок працівників публічної сфери. Протягом квітня-травня 2023 року було організовано та проведено комплексне опитування, яке за своїм охопленням стало одним із наймасштабніших у галузі. У дослідженні взяли участь 43 862 респонденти, що забезпечило високу репрезентативність отриманих даних. Структура учасників включала 39 557 державних службовців та 4 305 посадових осіб, які представляють органи місцевого самоврядування. Підсумком цієї роботи стала підготовка та оприлюднення (30 серпня 2023 року) ґрунтового аналітичного звіту «Публічна служба в Україні: ваша точка зору». Цей документ не лише зафіксував актуальний стан організаційного середовища, а й став підґрунтям для розробки подальших кроків щодо зміцнення ціннісних орієнтирів у системі врядування, що відповідає сучасним європейським стандартам [42].

Водночас, як стверджує дослідник С. Зелінський, управління персоналом у державних установах залишається ще недостатньо сформованим. Відомі концепції та методики, що пройшли випробування в різноманітних утвореннях, поки що не забезпечують результативного функціонування цієї системи. Покращення діяльності органів державної влади

нездійсненне без розв'язання проблем, пов'язаних із поліпшенням якості управлінських кадрів та зростанням кадрового потенціалу публічної служби. Вчений підкреслює також те, що наразі рівень персоналу урядових органів влади на всіх щаблях не в повній мірі відповідає сьогоднішнім вимогам і слугує значною перепорою на шляху прогресу державних інституцій. Однією з ключових причин такої ситуації є недостатній рівень професійності державних працівників [43, с.31].

Крім того, як зауважує дослідниця Л. Прудіус, відбувається злиття частини урядового апарату з окремими комерційними підприємствами, пряме направлення останніми своїх делегатів до структур державного управління на вищі посади. Унаслідок цього, суттєва частина державних службовців за визначенням не спроможна бути носіями концепцій «державності». Свою долю і матеріальний достаток ця ланка урядового апарату пов'язує виключно з системою бюрократичного розподілу будь-якого типу засобів, преференцій, пільг і є могутньою протидією процесам демократичних перетворень держави [44, с.50].

У свою чергу вчена Н. Гончарук підкреслює, що наразі відсутня єдина система підготовки кадрів публічних службовців усіх щаблів, їх ротації і просування. Не ведеться діяльність з попереднього відбору молодих спеціалістів на посади провідних експертів, формування кадрового резерву за основними групами посад. Функції відділів персоналу зводяться до ведення особистих справ і оперативно-документальної роботи. Н. Гончарук також зазначає, що кадровий менеджмент не реалізується, оскільки співробітники відділів кадрів майже повністю позбавлені змоги вести самостійну роботу з персоналом, вони жорстко підпорядковані обраному керівництву державних утворень, яке і визначає всі кадрові призначення. Як правило, кадрові переміщення зумовлюються обранням нового керівника, що позбавляє керівників необхідності і змоги вибудовувати перспективу та стратегію розвитку очолюваних ними структурних підрозділів, породжує суперечності. При призначенні на посади безумовний пріоритет віддається засадам

особистої відданості, груповим інтересам над міркуваннями професійної і ділової придатності [44, с.49].

У зв'язку з глобалізаційними процесами змінюються також і основи управління персоналом. У наукових спільнотах, як українських, так і іноземних, виокремлюють такі характерні ознаки управління персоналом у XXI ст., що утворилися під впливом глобалізаційних перетворень:

- технічний розвиток пришвидшує зростання кваліфікації персоналу шляхом покращення компетентності робочої сили для збереження конкурентоспроможності компанії;
- підвищення значущості кваліфікованих фахівців і збільшення важливості програм розвитку персоналу, що включають програми раннього виявлення працівників з управлінським потенціалом, програм особистої підготовки і розвитку обдарувань;
- посилення уваги до врахування особистих особливостей і здібностей осіб, соціально-психологічних характеристик індивідуальності;
- збільшення важливості комп'ютерних технологій в управлінні, що гарантують обробку великого обсягу відомостей, потрібної для прийняття рішень, пов'язаних із персоналом;
- активізація процесу децентралізації функцій менеджменту персоналом та проблеми контролю за діяльністю працівників, які перебувають за межами прямого керування HR-менеджерів – віддалених працівників [45, с.39].

У науковому доробку Т. Чаркіної акцентується увага на тому, що стрімка експансія цифрових технологій фундаментально трансформує вимоги до управління персоналом. У сучасних реаліях професіоналізм, обмежений лише якісним виконанням посадових інструкцій, втрачає свою самодостатність. Ера виконавців, що діють виключно в межах заданих алгоритмів, завершується, поступаючись місцем запиту на фахівців із високим рівнем креативності та здатністю до нешаблонного розв'язання складних завдань. Авторка підкреслює, що інтеграція новітніх технологій та динамічна волатильність

середовища перетворюють управління персоналом на процес безперервного вдосконалення. Це передбачає перехід до моделі «навчання впродовж життя», постійну актуалізацію власних кваліфікацій, прагнення до інноваційного прогресу та максимізацію індивідуальної результативності. На переконання Т. Чаркіної, фокус уваги при формуванні кадрового потенціалу повинен зміщуватися з актуальних навичок на ті компетенції, що визначатимуть ефективність фахівця в довгостроковій перспективі [46, с. 224, 226]. Вони викладені на Рис.3.1.

Ефективність управління персоналом в інституціях публічної влади не може обмежуватися лише якісним адмініструванням процедур чи впровадженням інноваційного інструментарію оцінювання. Навіть найсучасніші засоби залишатимуться малоефективними, доки система оцінки не буде інтегрована в загальну архітектуру управлінських процесів як дієве знаряддя впливу. Без такої синергії HR-функція ризикує перетворитися на ізольованого «постачальника рішень», чиї ініціативи не мають органічного зв'язку зі стратегічними цілями установи та не трансформуються у реальні результати діяльності. Досвід вітчизняного сектору в умовах динамічних ринкових трансформацій підтверджує, що системна робота з людським капіталом є безальтернативною умовою життєздатності організації. Існує пряма кореляція: чим вищий рівень зрілості функції керування персоналом, тим швидше та якісніше компанія або орган влади досягає визначених пріоритетів. Таким чином, управління людьми має перерости роль сервісної служби й стати стратегічним партнером керівництва, що забезпечує збалансоване використання потенціалу кожного працівника для виконання місії організації [47, с. 51].

Відповідно до наукових поглядів М. Гучко, архітектура управління персоналом вибудовується як дворівнева система, що поєднує стратегічний та оперативний виміри. Фундаментальною засадою при цьому виступає повна відповідність кадрового менеджменту загальній концепції розвитку інституції.

Цифрова грамотність: включає вміння безпечно та ефективно використовувати цифрові пристрої, програмне забезпечення та додатки. Ця навичка допомагає працівникам легко спілкуватися та працювати з цифровими інструментами, орієнтуючись на нові технології та їх вплив на роботу та бізнес.

Аналітика даних: охоплює вміння працювати з даними, розуміти їхній сенс і використовувати для прийняття рішень. Грамотність даних дозволяє працівникам аналізувати дані, перевіряти їх достовірність і робити висновки на їх основі, що робить їх цінними для бізнесу.

Критичне мислення: навичка аналізувати інформацію, засновану на доказах, що допомагає розпізнавати фейкові новини та не піддаватися упередженням. Критичне мислення дозволяє працівникам ставити питання щодо достовірності інформації, приймати обґрунтовані рішення та ефективно вирішувати проблеми.

Емоційний інтелект: вміння розпізнавати й управляти своїми емоціями та емоціями інших людей. Емоційний інтелект покращує роботу в команді, дозволяє розвивати емпатію, важливу для роботи з клієнтами, а також допомагає зберігати позитивний настрій у складних ситуаціях.

Креативність: вміння знаходити нові ідеї та підходи для вирішення проблем. Креативність необхідна для генерації інноваційних рішень і пристосування до змін на робочому місці, особливо в умовах автоматизації рутинних завдань.

Співпраця: здатність ефективно працювати з іншими людьми, включно з віддаленими командами та гібридними робочими групами. Співпраця допомагає підтримувати ефективність роботи в проєктах і забезпечує обмін ідеями в умовах сучасних гнучких організаційних структур.

Гнучкість: здатність адаптуватися до швидких змін, нових технологій та високих темпів роботи. Гнучкість важлива для подолання стресу та відкритості до нових можливостей у швидко мінливих умовах роботи.

Лідерські навички: Вміння керувати командами та вести їх до досягнення спільних цілей. Лідерські навички актуальні не лише для керівних посад, а й для будьякого працівника, оскільки передбачають вміння мотивувати інших та приймати відповідальність за результати роботи.

Таймменеджмент: вміння ефективно розподіляти свій робочий час, щоб досягати цілей без перевантажень. Розвиток тайм-менеджменту дозволяє зберігати баланс між роботою та особистим життям і знижує ризик професійного вигорання.

Цікавість та безперервне навчання: прагнення до постійного розвитку та оновлення знань, що є основою адаптації до швидких змін на ринку праці. Ця навичка дозволяє працівникам залишатися гнучкими та конкурентоспроможними, підтримуючи свої професійні знання на актуальному рівні.

Рис.3.1.

Кадрова політика в цій парадигмі відіграє роль цілепокладаючого механізму: вона ідентифікує необхідний обсяг виробничого потенціалу та визначає алгоритми взаємодії з ним, що є критично важливим для успішної реалізації довгострокових стратегічних завдань організації. У свою чергу, кадрове планування розглядається дослідницею як прикладний інструментарій реалізації обраного курсу. Це структурований процес проектування комплексу заходів, за допомогою яких положення кадрової політики втілюються у життя методами, що регламентовані кадровою стратегією. Таким чином, створюється логічний ланцюг: від стратегічного бачення майбутнього потенціалу через політичні орієнтири до конкретних планових дій, що забезпечують сталий розвиток установи [48, с. 36].

Відповідно до наукових узагальнень О. Сітнікова, високоефективна система керування персоналом в інституціях публічної влади постає визначальним фактором забезпечення національної конкурентоспроможності, сталого суспільного поступу та успішної інтеграції України до європейського простору. Дослідник акцентує увагу на тому, що одним із фундаментальних викликів для держави є модернізація методології управління кадрами, яка має охоплювати не лише структурно-організаційні зміни, а й комплексний перегляд соціально-психологічних та економічних засад діяльності [49, с. 194]. Ключові аспекти вдосконалення управлінської моделі, на думку вченого, включають:

- ~ технологічна модернізація та стратегічний розвиток: впровадження інноваційних засобів планування, оцінювання та мотивації є критичним для інтенсифікації роботи державних органів. Рекомендується впровадження комплексної стратегії нарощення кадрового потенціалу, що ґрунтується на парадигмі «безперервної освіти» (та створенні інклюзивного середовища для професійної самореалізації);

- ~ дотримання засад рівності та адаптивності: принциповим є гарантування гендерного балансу та забезпечення рівних можливостей на публічній службі. Окрім того, особливого значення набуває розвиток

адаптивних спроможностей службовців до роботи в умовах динамічних суспільно-політичних трансформацій, що робить державний апарат більш гнучким та стійким до кризових явищ;

~ інституційна незалежність та професіоналізація: зміцнення автономії та фахового рівня посадовців має відбуватися через впровадження прозорих і чітко детермінованих критеріїв селекції та просування по службі. Такий підхід безпосередньо корелює з рівнем суспільної довіри до інститутів влади;

~ стимулювання та результативність: належна система матеріальної мотивації та морального заохочення розглядається як необхідна передумова підвищення продуктивності праці та професійної задоволеності фахівців.

Підсумовуючи, О. Сітніков стверджує, що орієнтація на інноваційні методи управління та модернізація кадрових процесів є безальтернативною умовою для виконання стратегічних завдань держави. Досягнення європейських стандартів у цій царині виступає запорукою ефективного функціонування всього державного механізму та повноправного входження України до європейського співтовариства [49, с. 194].

За думкою В. Тимошенко, усе, що колись вважалося потенційним трендом HR, тепер є обов'язковою передумовою для трансформації функції управління персоналом. Напрямки HR, яких торкнулися ці зміни: культура та комунікація в організації: готовність до викликів та ризиків, здатність до швидкої адаптації, колективна співпраця, інклюзивність, гендерна рівність, зростання ролі корпоративної культури; організаційна структура: відхід від чіткої централізації та ієрархії, заміна контролю на делегування і співпрацю; навчання, оцінка й розвиток працівників: збільшення ваги знань, управління кар'єрою, персоналізований розвиток; пошук та підбір кадрів: автоматизований пошук претендентів, чат-боти, застосування рекрутингового програмного забезпечення, відеоінтерв'ю як перший етап співбесіди, відбір кандидатів за цінностями; мотивація працівників: приділення більшої уваги потребам робітників та їх задоволенню працею, забезпечення розвитку та

навчання персоналу, впровадження програм ефективного менеджменту персоналом, створення дієвої системи матеріальних і нематеріальних заохочень; автоматизація: трансформація HR-процесів через цифрові технології дозволяє зменшити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити швидкість процедур та операцій з менеджменту персоналу, скоротити їх трудомісткість, зробити усю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою; зміна моделі трудових відносин: гіг-контракти, короткострокові проєкти, віддалена робота, гнучкі графіки роботи, аутсорсинг; нові HR-технології: HRM, Big Data, ERP-системи [50, с.242].

Крім того, як стверджує В. Тимошенко, дедалі частіше популярності набуває термін «управління людськими ресурсами». Порівняння концепцій «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» викладені у Рис.3.2.

Порівняння концепцій «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»	
Управління персоналом: зорієнтований на потреби в персоналі в цілому; розглядає задіяний потенціал організації; пасивна кадрова політика; передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом; не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал; система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності.	Управління людськими ресурсами: зорієнтований на потреби в конкретній робочій силі; розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць; активна кадрова політика; створюється інтегрована система кадрового менеджменту; зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал; система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом.

Рис.3.2.

Таким чином, результативність і функціональність державної служби залежить від того, наскільки керівний склад зможе якісно управляти інтелектуальним та креативним потенціалом працівників, успішно поєднуючи

здобутки у царині цифровізації та впроваджуючи сучасні технології менеджменту персоналом у щоденну діяльність.

Висновки до Розділу II

Головним чинником державного управління визнаються людські ресурси, а кадрова стратегія є потужним засобом реформування органів влади. Незважаючи на курс на європейську інтеграцію та запозичення зарубіжного досвіду, в Україні існує нагальна проблема недостатності впровадження цього досвіду та небажання оновлювати консервативні інституції державного апарату, що негативно впливає на розвиток країни. Науковці (зокрема І. Чудновець, К. Бугайчук, П. Комірчий, М. Мельник, Ю. Лісовська, С. Дембіцька, О. Василюк, М. Фурса, О. Ілюшина, Т. Кагановська, К. Левченко, В. Зозуля, Н. Васильєва, С. Романенко, Р. Жарлінська, Г. Авербух, А. Сухорукова) активно досліджують та розмежовують поняття «персонал» (ширше, включає всіх найманих працівників) та «кадри» (ядро кваліфікованих, постійних співробітників), а також «управління персоналом» (комплексна діяльність, що включає внутрішні та зовнішні процеси) та «кадрове забезпечення» (обмеженіше, зосереджене на комплектуванні та гарантуванні працездатності), підкреслюючи багатоаспектність та адміністративно-правове регулювання кадрової роботи у публічній сфері. Визначено, що ефективність державної політики залежить від компетентного кадрового забезпечення, а для досягнення результативності необхідно постійно вдосконалювати організацію роботи, підвищувати кваліфікацію та забезпечувати соціальний захист службовців. Реформа державної служби, започаткована після 2014 року відповідно до європейських стандартів і визначена стратегіями (зокрема, Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки), демонструє системний підхід до модернізації, акцентуючи на управлінні персоналом як пріоритетному напрямку. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) активно працює над автоматизацією процесів управління (впровадження HRMIS), методичною підтримкою служб управління персоналом (розробка рекомендацій, роз'яснень) та нормативним забезпеченням (розробка розпоряджень КМУ щодо оцінювання та завдань), адаптуючи кадрове

законодавство до викликів воєнного часу, що підтверджується статистичними даними та звітами про виконання планів. Незважаючи на прогрес, наявність значної кількості вакантних посад та необхідність узгодження законодавства про службу в органах місцевого самоврядування з новими вимогами свідчать про те, що процес реформування та підвищення ефективності кадрового забезпечення вимагає подальших скоординованих зусиль.

Ефективне управління персоналом у публічній службі є стратегічним імперативом для забезпечення конкурентоспроможності, стабільного розвитку та євроінтеграції України, оскільки, за М. Гучко, кадрова політика визначає необхідний виробничий потенціал і шляхи реалізації довгострокових цілей організації через кадрове планування, а за О. Сітніковим, результативне керування кадрами публічної влади є головним чинником успіху країни. Ключовим викликом є необхідність глибокої модернізації підходів до управління персоналом, що передбачає відхід від застарілих практик до впровадження сучасних технологій та інноваційних HR-трендів, які, за В. Тимошенком, охоплюють трансформацію організаційної культури (інклюзивність, гендерна рівність, адаптивність), гнучкість організаційної структури (делегування, співпраця замість контролю), персоналізований розвиток, автоматизацію рекрутингу та HR-процесів (HRM, Big Data), а також зміну моделі трудових відносин (віддалена робота, гнучкі графіки). Досягнення високих стандартів вимагає від керівного складу не лише розробки комплексної стратегії зростання, яка забезпечує постійне навчання, мотивацію та професійний розвиток кадрів, але й якісного управління інтелектуальним та креативним потенціалом працівників, успішного поєднання здобутків цифровізації та створення сприятливих умов для підвищення професіоналізму та незалежності державних службовців через чіткі критерії відбору та оцінки, що зрештою сприятиме збільшенню довіри громадян до державного апарату.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНЮ СЛУЖБОЮ

3.1. Проблеми функціонування сучасної системи управління державною службою

Розвиток кадрів у системі публічного управління, як стверджує О. Пархоменко-Куцевіл, необхідно аналізувати в трьох ключових вимірах: гендерний складник кадрових трансформацій (хвилі, революції, чистки); система виконання державно-управлінських функцій (стиль управління, поділ влади та його вплив на розвиток держави); та особистісний стиль управління (особистість управлінця, його походження, освіта, вік). Тож, для подальшого наукового аналізу та розвитку української публічної служби критично важливо враховувати набутий історичний досвід через призму основних понять: «кадрові хвилі», «кадрові чистки» та «кадрові революції».

Кадрова хвиля – це циклічний, хвилеподібний процес формування управлінського складу, коли внаслідок внутрішніх чи зовнішніх соціально-політичних змін (війни, революції, глобальні катаклізми) до керівних посад публічного управління швидко просуваються особи, які раніше не мали безпосереднього управлінського досвіду, але відіграли важливу роль у суспільних трансформаціях. Цей процес супроводжується оновленням правлячої верхівки та апарату управління, а також зміною ідеологічної спрямованості та стилів управління. Він передбачає втрату статусу попередньою управлінською елітою, що є невід’ємною частиною оновлення.

У разі глибоких потрясінь, що ведуть до докорінної зміни правлячої еліти та трансформації форм державного правління, виникає кадрова революція. Ці процеси часто супроводжуються кадровими чистками –

рішучим запереченням старих форм і методів управління, що іноді призводить до деструкції усталеної управлінської системи. Важливо відзначити, що такі хвилі оновлення можуть залучати як прогресивних та інноваційних фахівців, так і випадкових осіб, керованих особистою вигодою [51, с.133-134].

Окрім цього О. Пархоменко-Куцевіл виокремлено такі основні проблеми державної кадрової політики у сфері державної служби в Україні, які мають системний характер та вимагають комплексних рішень:

- ~ відсутність ефективного моніторингу: немає дієвого та результативного моніторингу кількісного складу державних службовців;
- ~ висока плинність кадрів: зберігається безперервно високий рівень плинності (текучості) персоналу;
- ~ недосконалість добору: процес організації добору кадрів на державну службу є недосконалим;
- ~ брак системи розвитку компетентності: відсутня цілісна система для розвитку професійної компетентності державних службовців;
- ~ розрив між плануванням і фінансуванням: існує значний розрив між плануванням діяльності у сфері кадрової політики та бюджетним процесом;
- ~ відсутність єдиних стандартів діяльності: немає єдиних стандартів професійної діяльності державних службовців, що ґрунтувалися б на стратегічному плануванні діяльності державних органів з орієнтацією на конкретний результат;
- ~ недостатність ресурсів для мотивації: Діючий ресурсний механізм здебільшого спрямований на підвищення кваліфікації, але не передбачає ресурсів для запровадження ефективної системи мотивації державних службовців до розвитку їхнього потенціалу як на робочому місці, так і в позаробочий час;
- ~ незріле оцінювання діяльності: низький рівень розвитку регулювання процесу оцінювання результатів діяльності державних службовців передбачає лише декларування цілей професійного розвитку;

~ бракує індикаторів результативності, ефективності та якості роботи служб управління персоналом та керівників державної служби в державних органах;

~ недосконала система оплати праці: існує значна недосконалість чинної системи оплати праці державних службовців;

~ надмірна політизація: спостерігається надмірна політизація кадрової політики в органах державної влади;

~ неефективні антикорупційні заходи: недостатньо ефективними є заходи, що здійснюються органами виконавчої влади, щодо запобігання корупції в державному секторі [52, с.76].

На переконання О. Вольської, подолання кризових явищ у сфері кадрового забезпечення публічної служби в Україні неможливе без розбудови цілісної системи професіоналізації владних інституцій. Дослідниця обґрунтовує необхідність функціонування такої системи через низку фундаментальних чинників: 1. домінування економіки знань: перехід до парадигми третього тисячоліття, де ключовим ресурсом стає концепція людського розвитку. У цій моделі саме інтелектуальний капітал, професійні знання та здатність до творчості виступають головними детермінантами прогресу; 2. трансформація відкритості влади: позитивні зрушення в архітектурі публічного управління, що забезпечують громадянам вільний доступ до інформаційних джерел, практичного досвіду та суспільних ресурсів безпосередньо в межах територій їх проживання; 3. зміна пріоритетів кадрової стратегії: радикальний перегляд акцентів у кадровій політиці, зумовлений пошуком оптимального балансу між критеріями економічної доцільності та принципами соціальної справедливості в державному секторі.

Дослідниця О. Вольська акцентує увагу на тому, що сучасна система професійного розвитку державних службовців, попри розмаїття наявних освітніх програм, характеризується низкою суттєвих деструктивних чинників, які знижують її загальну ефективність. На думку науковця, однією з ключових проблем є обмежена участь кадрових підрозділів органів публічної влади у

процесі розроблення навчального контенту та тематичних планів підвищення кваліфікації, що посилюється неготовністю персоналу цих служб до реалізації інноваційних функцій в умовах трансформації управління. Додатково ситуація ускладнюється відсутністю чітко детермінованого механізму взаємодії із замовниками освітніх послуг, що створює дисбаланс у системі підготовки та перепідготовки фахівців для сфер державного управління та місцевого самоврядування. Важливим бар'єром також постає відсутність нормативно закріпленого інструментарію для системного моніторингу реальних потреб службовців у нових знаннях та запитів самих органів влади на конкретні компетенції працівників. Зрештою, авторка констатує наявність розриву між теоретичною базою та реальним сектором, що проявляється у недостатньому рівні практичних навичок у випускників за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», які не завжди готові до розв'язання прикладних управлінських завдань безпосередньо на робочих місцях [53, с. 190-191].

Актуальність розробки науково обґрунтованого методичного підходу до оцінювання кадрового потенціалу в інституціях публічної влади зумовлена необхідністю підвищення якості державного менеджменту. У межах цього процесу оцінка потенціалу має здійснюватися через комплексний аналіз його якісних і кількісних характеристик. Насамперед цей підхід передбачає чітку ідентифікацію та систематизацію ключових компонентів, що формують ресурсний базис персоналу. Важливим аспектом методики є наукове обґрунтування вибору еталонного зразка, що дозволяє за допомогою теорії бажаності змодельовати образ «ідеального кадрового потенціалу», який максимально відповідає специфічним запитам і стратегічним цілям конкретної території. Особливістю запропонованого підходу є відмова від орієнтації на середньостатистичні показники при порівняльному аналізі; замість цього за основу береться бажаний (цільовий) рівень розвитку компетенцій. Такий вектор оцінювання дозволяє провести глибокий структурний аналіз факторів впливу: виокремити компоненти, що сприяють зміцненню кадрового

потенціалу, та ідентифікувати деструктивні чинники, які нівелюють його ефективність. Кінцевою метою такої діагностики є розробка та впровадження системи стратегічних заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних впливів і стимулювання професійного зростання управлінського корпусу [53, с. 191-192].

Вивчивши нормативні положення у сфері організації навчання та підвищення кваліфікації, які офіційно формують систему постійної професійної підготовки державних кадрів на практиці, О. Ніканорова вказує на їхню низьку результативність через кілька чинників:

- зміст та якість підготовки: урядові програми і метод їхнього виконання не відповідають актуальним потребам. У них зосереджено в обмеженому часовому просторі реалізацію таких курсів набір годин під наявний викладацький склад освітніх закладів, а не проблематику та модулі нагальної потреби, що спричиняє незацікавленість і неприкладний характер;

- кадровий потенціал: зазначена проблема має двосторонній аспект, оскільки стосується як тих, хто повинен проводити такі заняття та їхній рівень і знання, так і мотивації та здібностей самих працівників. Зважаючи на те, що навчально-освітні заклади опираються на власний штатний склад, досить часто рівень подачі матеріалу, розробки курсів, організації занять і тренінгів не відповідає заявленим сподіванням. Нещодавні зміни до антикорупційного законодавства та практика його використання лише поглиблює цю проблему, оскільки існують випадки, за якими тренерська діяльність трактується як корупційне правопорушення із притягненням до відповідальності для осіб, які здійснюють функції держави та місцевого самоврядування. Це унеможливорює участь практиків у проведенні відповідних заходів. Подібно самі службовці у нинішніх умовах не мають достатніх стимулів для проходження відповідних навчальних програм, оскільки описаний порядок проходження служби не надає вирішального значення, залежно від результатів професійної компетентності службовця. А у багатьох випадках, попри законодавство, керівники за відсутності заповненого штату не бачать можливості направляти

службовців для участі у відповідних курсах і, таким чином, заважають, а не сприяють реалізації їхніх професійних прав;

- фінансування: держава забезпечує відповідну діяльність у явно недостатньому обсязі, що унеможлиблює проходження навчань та підвищення кваліфікації нормативного числа службовців, особливо у секторі місцевого самоврядування [54, с.220-222].

В. Золотарьов та О. Огурцова у власній публікації акцентують увагу на тому, що підсумки дослідження організаційно-кадрової роботи в урядових органах, аналізу діяльності кадрових підрозділів та відповідальних за ведення кадрового діловодства місцевих структур влади розкрили такі проблеми:

- ~ порушення процедур призначення на посади та звільнення з посад публічних осіб місцевого самоврядування;
- ~ загрози корупційних правопорушень;
- ~ недотримання вимог чинного законодавства і інструкцій при формуванні особових справ;
- ~ помилки при оформленні особових карток;
- ~ порушення норм законодавства при проведенні змагань на заміщення вакантних позицій;
- ~ невідповідність при складанні положень про структурні ланки та посадових інструкцій працівників тощо.

Усунення цих та інших проблем має на меті збільшення якості прийняття управлінських рішень органами влади, розподілу й підвищення відповідальності співробітників місцевої адміністрації. Такий підхід вимагає нових поглядів на задачу прямих та зворотних зв'язків між громадянами та установами влади, покращення таких процесів, як відбір кандидатів, стажування, проходження конкурсу і супровід кар'єрного розвитку державних службовців. Питання кадрового забезпечення органів виконавчої влади, залучення до державної служби фахівців нової генерації залишаються актуальними і потребують системного підходу [55, с.7].

Дослідники В. Ємельянов та С. Верба акцентують увагу на критичному стані кадрового забезпечення публічного сектору, що зумовлено дією низки деструктивних об'єктивних чинників. Серед них автори виокремлюють дефіцит престижності праці в управлінській сфері, невідповідність якості надання публічних послуг суспільним очікуванням, високий рівень корупційних ризиків та розмитість кар'єрних перспектив для службовців. Окремим дестабілізуючим фактором виступає фінансова незахищеність працівників через низький рівень оплати праці. У такому контексті модернізація національної системи фахової підготовки відповідно до реальних запитів державного управління стає першочерговим завданням. Автори деталізують перелік системних проблем кадрової політики, що вимагають оперативного втручання: 1. асинхронність із трансформаційними змінами: державна кадрова стратегія не встигає за темпами інституційних перетворень у країні. Значна частина чинного корпусу управлінців не володіє компетенціями, необхідними для ефективної роботи в сучасних реаліях та прогнозованому майбутньому. 2. дефіцит правової визначеності: чинний законодавчий масив є недосконалим, оскільки не створює надійного правового фундаменту для захищеності та впорядкованості кадрових процесів, а також недостатньо імплементує європейські стандарти менеджменту персоналу. 3. відсутність стратегічного прогнозування: у системі управління персоналом бракує орієнтації на потреби територіальних громад, що унеможлиблює якісне планування, прогнозування та постійний моніторинг стану кадрових ресурсів у масштабах держави. 4. інституційна слабкість кадрових служб: функціональна розмитість структур, відповідальних за роботу з персоналом, у поєднанні з недостатньою кваліфікацією їхніх працівників, породжує неузгодженість підходів та загальну низьку результативність кадрового менеджменту на всіх ієрархічних рівнях [56, с. 61].

Є. Міщук та В. Адамовською у своїй науковій публікації систематизували ключові проблеми щодо управління персоналом у державній службі. До них дослідники відносять:

~ відсутність необхідних знань та компетенцій управління персоналом: євроінтеграційні процеси вимагають від урядових органів влади активного впровадження реформ у сфері менеджменту персоналом, але не завжди співробітники публічної служби володіють належними знаннями для запровадження нових методів менеджменту персоналом;

~ політичний вплив на управління кадрами: у значній кількості випадків державна служба може бути залежною від політичних інститутів, що здатне призвести до неефективної кадрової політики та втручання політиків у процеси відбору та призначення на позиції;

~ кадрові виклики: запровадження європейських стандартів управління персоналом у публічній службі може спричинити труднощі з ресурсним забезпеченням та дефіцит кваліфікованих фахівців;

~ корупційний ризик: посилення демократії та правової держави, а також боротьба з корупцією є однією із головних цілей Європейської інтеграції. Проте, менеджмент персоналом у публічній службі буває чутливим до корупційного впливу;

~ неповна адаптація до культурних і соціальних особливостей: управління персоналом у публічній службі мусить враховувати культурні та соціальні характеристики кожної країни. Проте, при запровадженні європейських стандартів управління персоналом у публічній службі іноді виникають труднощі з цілковитою адаптацією до культурних та соціальних особливостей держави, що здатне позначитися на результативності управління персоналом;

~ фінансові обмеження: у ході імплементації європейських стандартів управління персоналом у публічній службі неминує виникати матеріальні обмеження. Недостатній бюджет може лімітувати можливості для навчання та підвищення кваліфікації співробітників публічної служби, що спричинить зниження ефективності управління персоналом [57, с.11].

А. Коваленко та В. Гриненко серед ключових проблемних питань виокремлюють: брак компетентних працівників, що спричиняє низький рівень

виконаних завдань; значна плинність персоналу; складність організації добору та прийняття співробітників; спротив нововведенням; розбіжність кваліфікаційного рівня займаних позицій; ухиляння від вдосконалення та навчання; відсутність дієвої системи оцінки та контролю тощо [58, с.77].

Н. Кайда та Д. Дубас стверджують, що виклики, з якими стикається публічна служба України, є наслідком як зовнішніх обставин війни, так і внутрішніх проблем системи управління. Вирішення цих труднощів потребує комплексного підходу, що поєднує реформування системи, залучення новітніх технологій та гарантування підтримки державних службовців у кризових умовах. Для подолання проблем державної служби в часи війни та повоєнний період необхідно здійснити комплексні кроки. Першочергово, на думку вчених, варто вдосконалити кадрову політику: спростити механізми залучення нових фахівців, забезпечити соціальні гарантії для співробітників та запровадити програми психологічної підтримки. Важливо прискорити цифровізацію публічного управління, оптимізувати адміністративні процедури та забезпечити самостійність регіональних структур. Матеріальну основу варто посилити через фінансування відновлення інфраструктури, технічне оновлення установ та міжнародне сприяння. Для протидії корупції необхідно зміцнити громадський контроль, запустити прозорі електронні платформи та більш суворі санкції за зловживання. Працівникам у районах бойових дій варто надати мобільні офіси, засоби індивідуального захисту та можливість дистанційного виконання обов'язків. Особливу увагу слід приділити стратегії повоєнного відновлення: реінтеграції територій, навчанню службовців, модернізації управлінських процесів та розвитку довіри до публічної служби. Підвищення престижності державної служби завдяки конкурентним винагородам, можливостям кар'єрного зростання і вдосконаленню етичних стандартів стане важливим етапом. Запровадження цих заходів, на думку Н. Кайда та Д. Дубас, підвищить результативність держслужби, забезпечить стійкість системи та належний рівень обслуговування для громадян [59, с.33].

Отже, проблеми в державній службі є системними і перешкоджають успішній євроінтеграції. Вони зумовлені значним розривом між вимогами сучасного кадрового менеджменту (HRM) та застарілою практикою, що виражається у відсутності стратегічного спрямування та недосконалості законодавчої бази. Кадровий корпус часто не володіє потрібними компетенціями для впровадження цифровізації, а система професійної підготовки є неефективною через неактуальний зміст програм, недостатнє фінансування та правові колізії. Це посилюється низьким авторитетом роботи, слабкою мотивацією через низькі зарплати та відсутність зв'язку між результатами роботи і кар'єрою, а також політичним впливом і корупційними загрозами при призначенні. Тож, ефективність публічної служби критично залежить від негайного впровадження гнучких, сучасних моделей управління персоналом та подолання цих інституційних і кадрових бар'єрів.

3.2. Системи державної служби в країнах ЄС

Система управління державною службою в кожній країні Європейського Союзу є унікальною і має власну специфіку та моделі організації. Її формування та функціонування нерозривно залежить від історичних, культурних особливостей конкретної держави, а також від обраної моделі підготовки та розвитку професійних державних службовців.

Зокрема виділяють такі моделі підготовки державно-управлінських кадрів в ЄС:

~ централізована модель: характеризується тим, що керівні принципи та стратегічні цілі навчального процесу формуються єдиним центром, який потім транслює їх до всіх залучених суб'єктів. Весь процес прийняття рішень щодо навчання залишається консолідованим на вищому рівні;

~ децентралізована модель: у цій системі повноваження та відповідальність за навчальні завдання та прийняття рішень делегуються безпосередньо кожній окремій установі або державному органу;

~ частково децентралізована модель: є гібридним підходом, що поєднує елементи обох вищезазначених моделей, забезпечуючи баланс між єдиним стратегічним керівництвом та автономією виконавчих органів у реалізації навчальних ініціатив [60, с.378-379].

Варто визнати, що інституційні моделі публічної служби в країнах Європейського Союзу, як і безпосередні процеси її проходження, характеризуються наявністю певних нормативних прогалів. Зокрема, відсутність у законодавчому полі однозначної дефініції моменту фактичного початку службових відносин породжує термінологічну та процедурну дисонансність. Це, своєю чергою, ускладнює регламентацію етапів зарахування на службу та подальшої професійної діяльності. Серед ключових суперечливих аспектів можна виділити наступні: 1. межі рекрутингового циклу: залишається дискусійним питання, до якого саме етапу слід відносити діяльність кадрового менеджменту – чи обмежується вона лише селекцією кандидатів, чи охоплює початкові фази адаптації. 2. легітимізація статусу: спостерігається певна правова невизначеність щодо точного моменту, коли особа офіційно набуває повноважень та статусу державного службовця. 3. правовий вакуум випробувального терміну: особливу складність становить регламентація статусу особи протягом стажування чи випробування. У цей період працівник фактично реалізує публічно-владні функції, проте його правовий захист та обсяг обов'язків часто не є ідентичними статусу кадрового службовця, що створює ситуацію правової амбівалентності.

Для подолання нормативних неоднозначностей країни Європейського Союзу впроваджують у національне законодавство про публічну службу конкретні правові детермінанти, що чітко визначають момент виникнення службових відносин. Наприклад, чеська модель, згідно з параграфом 33 Розділу II Глави «Закону про службу», пов'язує юридичний старт професійної

діяльності чиновника виключно з датою складання офіційної присяги. Натомість польське законодавство передбачає більш складну багатоступеневу процедуру, де отриманню статусу постійного службовця передують тривалий кваліфікаційний відбір та робота на засадах тимчасового контракту, термін якого може сягати трьох років.

У Латвійській Республіці акцент зміщено на інститут апробації: при первинному зарахуванні на цивільну службу встановлюється обов'язковий шестимісячний випробувальний термін, під час якого проводиться ретельний аудит компетенцій претендента, і лише за умови позитивного висновку спеціальної комісії (не пізніше ніж за три тижні до завершення терміну) приймається остаточне рішення про надання особі відповідного правового статусу. Естонська законодавча практика, закріплена у параграфі 25 «Закону про публічну службу», пропонує лаконічний підхід, де чиновник офіційно вважається таким, що перебуває на службі, безпосередньо з моменту фактичного обіймання посади. Водночас у Греції застосовується специфічна формалізована процедура, де часовий відлік професійної діяльності цивільного службовця розпочинається з дати оприлюднення офіційного оголошення про його призначення, що забезпечує високий рівень публічності та прозорості кадрового процесу [61, с. 153].

Розглядаючи ротацію персоналу у східноєвропейських державах, бачимо, що у всіх системах публічної служби розвиток кар'єри також базується на врахуванні одночасно двох чинників: з одного боку, вислуги років, і, з іншого – оцінці професійних компетенцій, але процеси ротації більш ефективні. Якщо перший із цих елементів майже ніколи не викликає особливих труднощів внаслідок автоматичної процедури, то другий є значно складнішим. Тим часом, саме на ньому ґрунтуються мотивація і професіоналізм публічних службовців.

Централізована модель управління публічною службою в Польщі характеризується чіткою вертикаллю підпорядкованості, де ключову роль відіграє безпосередній зв'язок із найвищим рівнем виконавчої влади. Згідно з

конституційними положеннями, загальне керівництво корпусом державної служби покладено на Прем'єр-міністра, який виступає його верховним очільником. Безпосередню реалізацію державної кадрової політики здійснює Голова державної служби, який призначається на посаду та звільняється з неї очільником уряду. Стратегічне значення та високий політичний статус цієї посади підкреслюються тим, що Офіс Голови державної служби інтегрований у структуру Канцелярії Прем'єр-міністра. Функціональний спектр діяльності Голови державної служби охоплює комплексне управління людськими ресурсами, включаючи розробку нормативно-правової бази, координацію стратегічних напрямів кадрової політики, модернізацію системи професійного навчання, ведення аналітичного обліку даних про склад корпусу службовців, а також представництво інтересів служби на міжнародній арені [62].

Нормативно-правова база Польщі регламентує проведення періодичного оцінювання державних службовців з інтервалом у два роки, що супроводжується впровадженням уніфікованої системи ведення особових справ та атестаційної документації єдиного зразка. Значним внеском у розвиток кадрового потенціалу стала діяльність Ради з питань підготовки та підвищення кваліфікації, яка у партнерстві з програмою OCDE/SIGMA розробила концептуальний документ, що визначив інноваційні вектори навчання держслужбовців. Ці напрацювання стали фундаментом для розбудови специфічної трирівневої системи атестації в Угорщині, яка спрямована на професіоналізацію державного апарату.

Перший рівень цієї системи представлений базовим іспитом з державного управління, запровадженим урядовим ордонансом № 51-1993. Його першочерговою метою була верифікація фахового рівня посадовців, які працювали ще до перехідного періоду. Екзаменаційна програма охоплює фундаментальні аспекти: функціонування державних інституцій, засади адміністративних процедур, публічні фінанси та захист інформаційних баз даних. Обов'язковість цього іспиту для переважної більшості службовців

підкреслює прагнення держави до цілісності сектору, а негативний результат тестування тягне за собою безальтернативне звільнення з органів влади.

Другий щабель передбачає складання професійного іспиту, який є обов'язковим для всіх агентів публічної служби на певних етапах кар'єрного просування. На відміну від базового рівня, цей екзамен має виражений практичний характер і включає перевірку знань з управлінського менеджменту та європейського права. Успішне складання є передумовою професійного росту; у разі невдачі службовці обмежуються початковими категоріями (Junior clerk II або Referee II), що автоматично позбавляє їх доступу до преміальних виплат та інших фінансових привілеїв, передбачених для вищих рівнів. Третій рівень системи реалізується через семінари високого профілю, що проводяться за підтримки міжнародних фондів та організацій, серед яких особливе місце посідає програма PHARE, спрямована на інтеграцію національних стандартів управління до вимог Європейського Союзу.

Угорська модель управління персоналом вважається однією з найбільш прогресивних та рішучих серед країн Центральної та Східної Європи. Характерною особливістю європейських систем публічної служби є інтенсивне використання кадрової ротації як стратегічного інструменту планування професійної кар'єри. Такий підхід не обмежується лише внутрішнім переміщенням фахівців між підрозділами одного відомства, а передбачає масштабну горизонтальну та вертикальну мобільність за розгалуженими схемами: від центральних органів до регіональних структур і навпаки, а також між різними областями та районами.

Запровадження такої динамічної системи дозволяє ефективно запобігати професійному вигоранню та кадровому застою, забезпечуючи постійний обмін досвідом між різними рівнями управління. Окрім суто кадрових переваг, циклічна зміна посадових осіб на різних управлінських щаблях виступає потужним антикорупційним запобіжником, оскільки

перешкоджає формуванню сталих неформальних зв'язків та кланової замкненості в межах окремих територій чи підрозділів.

Центральну функцію в системі регулювання та управління виконує Сектор Державної служби Міністерства внутрішніх справ. Цей орган здійснює контроль за державними установами щодо дотримання ними законодавства, а також координує та моніторить загальне виконання обов'язків. У сфері кадрового забезпечення Сектор Державної служби активно співпрацює з Міністерством фінансів, готуючи проекти систематизації, якими не лише встановлюється необхідна кількість посад, а й визначаються фінансові ресурси на заробітну плату. Для забезпечення прозорості та ефективності кадрових процесів діє Інформаційна система державної служби. Вона включає ключові компоненти для адміністрування персоналу: Реєстр державних службовців, Базу даних вакантних посад та Портал реєстрації іспитів [63].

Особливий науковий інтерес становлять критерії селекції персоналу, що регламентовані нормативними актами Чехії та Польщі. Чеська стратегія залучення молодих висококваліфікованих фахівців, які вільно володіють іноземними мовами, базується на пропонуванні конкурентної фінансової винагороди вже на початкових етапах кар'єри. Крім матеріальних стимулів, акцент зміщується на привабливість посад, що передбачають високий рівень автономності та право на самостійне ухвалення управлінських рішень. У свою чергу, угорська модель професіоналізації вибудована на тісній інтеграції освітнього сектору та державної служби: Школа державного управління під егідою Міністерства внутрішніх справ координує підготовку кадрів для обох секторів економіки. Провідні юридичні та економічні факультети Будапешта, Сегеда, Мішкольца та Печа виступають ключовими партнерами міністерств у процесі комплектування штату, активно використовуючи потенціал офіційно зареєстрованого кадрового резерву.

Фундаментальною характеристикою діяльності кадрових служб у зазначених країнах є дотримання принципів максимальної прозорості та відкритості процедур відбору та кар'єрного просування. Це реалізується через

обов'язкове публічне оприлюднення результатів службової діяльності та гарантоване право кожного посадовця на ознайомлення з персональними атестаційними висновками. Враховуючи необхідність забезпечення стабільності, цілісності та структурної оптимізації публічної служби в Україні, стратегічним орієнтиром реформування вітчизняної системи кадрового забезпечення має стати впровадження об'єктивних і прозорих механізмів селекції. Просування службовими щаблями повинно базуватися виключно на меритократичних засадах – оцінці професійних компетенцій, ділової результативності та високих моральних якостей працівників [64, с. 215].

Здійснюючи аналіз загальної картини щодо реформування, варто констатувати той факт, що взірцем країн, в яких проведено повну трансформацію державних адміністрацій, стали Угорщина, Польща та Естонія. Натомість інші країни ухвалили законодавство про часткове реформування, проте у цих випадках мова йшла не про результативність здійснюваних реформ, а про їхню відповідність вимогам ЄС. Зокрема, окремі закони про публічну службу прийняті в Польщі, Литві, Латвії, Естонії, Греції, Болгарії, Угорщині. У Чеській Республіці – закон «Про службу державних службовців в адміністративних установах і про винагороду державних службовців та інших працівників адміністративних установ».

Незважаючи на відмінності у найменуваннях вищезгаданих документів, зміст їхній майже тотожний. Вони містять мету, завдання і принципи державної служби, порядок її проходження, у них визначається правовий статус, права й обов'язки публічних службовців, гарантії їхньої юридичної і соціальної захищеності.

Основною проблемою трансформації державної служби став також вибір відповідальної установи за цей процес. Практика Словаччини та Чехії пропонує два варіанти. У першому випадку – це окреме агентство. Ця структура, зазвичай, перетворювалася на осередок подальших реформ у публічній службі, але під час її формування складно встановити належний баланс між повноваженнями та підзвітністю. Вони або занадто потужні і

впливові без необхідної підзвітності, або стають надто слабкими політично й фінансово. У другому випадку – це Міністерство праці. У згаданих країнах особливо акцентували на праці та соціальних аспектах реформування публічної служби за рахунок інших реформ і набагато менше, ніж міністерства внутрішніх справ, підтримували контакт з нижніми ланками державного управління [65, с.220-221].

Закон Литовської Республіки «Про державну службу», ухвалений Сеймом 8 липня 1999 року, пропонує ґрунтовне та багатоаспектне трактування інституту публічної служби. Відповідно до цього акта, публічна служба розглядається не просто як професійна діяльність, а як динамічна сукупність правових взаємовідносин, що охоплюють увесь життєвий цикл перебування особи в системі: від моменту набуття статусу державного службовця, через усі етапи його трансформації, до остаточної втрати.

Функціональне ядро публічної служби в Литві зосереджене в царині публічного адміністрування на рівні як державних інституцій, так і структур місцевого самоврядування. Законодавець деталізує компетенції службовця, включаючи до них реалізацію та координацію галузевої державної політики, нагляд за функціонуванням профільних установ, а також стратегічне управління фінансовими ресурсами, що передбачає їх розподіл та жорсткий контроль за цільовим використанням.

Окремим вагомим блоком повноважень визначено проведення аудитів, розробку та імплементацію нормативно-правових актів, а також підготовку висновків до проєктів договорів і державних програм. Важливою ознакою литовської моделі є наділення державних службовців повноваженнями щодо управління персоналом та здійснення адміністративних функцій стосовно осіб, які не перебувають у безпосередньому підпорядкуванні, що підкреслює високу міру відповідальності та владний характер цієї професійної діяльності.

У литовському законодавстві статус державного службовця закріплений за фізичною особою, чия професійна діяльність зосереджена у сфері

публічного адміністрування та спрямована на реалізацію функцій держави. Ключовою особливістю литовської моделі є чітка класифікація персоналу, яка розподіляє службовців на п'ять функціональних категорій залежно від характеру їхніх повноважень та способу призначення.

Першу групу складають кар'єрні державні службовці, які призначаються на посади на безстроковій основі. Саме для цієї категорії законодавчо гарантовано право на послідовне кар'єрне зростання та професійний розвиток у межах ієрархічної структури. Друга категорія – статутні службовці, чия діяльність регулюється спеціалізованими законами або статутами (наприклад, дипломатична служба). Вони працюють в особливих умовах, що стосуються як прийому та проходження служби, так і підвищеної відповідальності, при цьому володіючи владними повноваженнями стосовно осіб, які не є їхніми підлеглими.

Окрему ланку формують службовці політичної (особистої) довіри, чий термін перебування на посаді безпосередньо корелює з періодом повноважень політика або колегіального органу, що їх призначив. Четверту групу представляють публічні керівники – це топменеджери, які очолюють державні чи муніципальні установи та відбираються або на конкурсній основі, або за принципом політичної довіри. Замикають класифікацію замінні державні службовці, які залучаються для тимчасового виконання обов'язків кар'єрних чи політичних службовців у період їхньої відсутності, що забезпечує безперервність функціонування державного апарату.

Класифікація державних службовців у Литві безпосередньо корелює з ієрархією посад, що включає кар'єрні позиції, посади політичної довіри, публічних керівників та замінних спеціалістів. Згідно із законодавством (ст. 7), усі посади структуровані за трьома рівнями — А, В та С, кожен з яких висуває специфічні вимоги до освітнього цензу кандидатів. Рівень А вимагає повної університетської освіти, рівень В передбачає наявність вищої неуніверситетської або спеціальної середньої освіти, здобутої до середини 90-

х років, а для рівня С достатньо середньої освіти за умови підтвердженої професійної кваліфікації.

Вертикальна структура служби деталізується через поділ на 20 категорій, де найвищий рівень відповідає двадцятій категорії. Важливим елементом системи мотивації та професійної ідентифікації є запровадження трьох кваліфікаційних класів. Ці класи не лише відображають досвід службовця, а й гарантують суттєві фінансові надбавки до базового окладу, розмір яких варіюється від 15% до 50%. При первинному призначенні особі за результатами оцінювання може бути присвоєно третій кваліфікаційний клас.

Процес моніторингу результативності ґрунтується на щорічному оцінюванні, яке проводиться наприкінці календарного року. Безпосередній керівник аналізує досягнення підлеглого, а діяльність очільників установ оцінюється суб'єктом призначення або уповноваженою особою. Результати діяльності диференціюються за трирівневою шкалою: «відмінно», «добре» або «незадовільно». Примітно, що у випадках крайніх оцінок («відмінно» або «незадовільно») до процесу обов'язково долучається спеціалізована комісія з оцінювання, що забезпечує об'єктивність при прийнятті рішень про заохочення або стягнення.

В основу публічної служби покладено принципи: верховенства права; рівності; лояльності; політичної нейтральності; гласності; відповідальності за прийняті рішення; кар'єрного розвитку. Водночас у законі закріплено ключові засади етики діяльності державних службовців, до яких належать: повага до особистості і держави; справедливість; неупередженість; порядність; об'єктивність; відповідальність; відкритість; зразковість. Дотримання засад етики діяльності державних службовців і відповідальність за їхнє недотримання регулюється Законом «Про державну службу» та іншими нормативними актами Литовської Республіки. Більше того, ці принципи знайшли відображення і в ст. 15, яка визначає обов'язки публічних службовців. Зокрема, державні службовці зобов'язані дотримуватися Конституції Литовської Республіки і законів, бути лояльними щодо

Литовської держави та її конституційного ладу; поважати права і свободи особи, служити суспільним інтересам; належно виконувати свої функції та завдання; дотримуватися принципів і правил етики діяльності державних службовців, запобігати конфліктам публічних і приватних інтересів, не зловживати службою тощо.

Система стратегічного управління державною службою в Литві базується на розподілі повноважень між вищими органами виконавчої влади – урядом та Міністерством внутрішніх справ. Провідну роль у безпосередній реалізації кадрової політики відіграє Агенція управління державною службою, яка функціонує під егідою Міністерства внутрішніх справ і виступає центральним органом координації.

Діяльність Агенції охоплює широкий спектр регуляторних та контрольно-наглядових функцій. Вона забезпечує моніторинг дотримання законодавства про державну службу та адмініструє єдиний офіційний реєстр службовців. Важливим напрямом є нормотворча робота, що полягає у підготовці проєктів правових актів, а також розробка комплексного методичного інструментарію для ефективного управління штатною чисельністю та стратегічного планування кар'єрного просування працівників.

Крім того, Агенція виступає ключовим модератором у сфері професійного розвитку: вона затверджує навчальні програми та координує реалізацію загальнонаціональної стратегії навчання кадрів. Суттєвою особливістю її статусу є право розслідувати правові спори, пов'язані зі статусом службовців, та надавати офіційні висновки й рекомендації органам державної влади та місцевого самоврядування. Забезпечуючи інформаційну підтримку муніципальних та державних інституцій, Агенція сприяє формуванню єдиного стандарту публічного адміністрування в країні [66, с. 113-115].

Досвід Італії демонструє системний підхід до структурування державного апарату через чітку градацію статусу службовців та працівників установ. Правовий статус італійських публічних службовців характеризується

дуалізмом: за аналогією до моделей Німеччини, Франції та Великої Британії, вони поділяються на постійний (кадровий) склад та тимчасовий персонал, що працює на засадах цивільно-правових угод. Уся сукупність чиновницького корпусу класифікується за функціональною ознакою на п'ять ключових штатів: адміністративний (керівники з управлінськими функціями), фаховий (науковці, експерти, інженери, бухгалтери), виконавчий (інспектори, діловоди), допоміжний (технічний персонал, охорона) та спеціальний (ревізори та наглядачі периферійних структур МВС і Міністерства фінансів).

Конституція Італійської Республіки визначає державними службовцями всіх осіб, задіяних у системі публічної адміністрації, акцентуючи на їхній фундаментальній місії – служінню виключно інтересам нації. Важливою рисою італійської моделі є жорстка деполітизація професійного апарату. Законодавство чітко розмежовує політичні посади (міністри, заступники, політичні радники), які підлягають зміні разом із урядом, та чиновницьку ієрархію. Останні залишаються незалежними від політичної кон'юнктури та зберігають свої позиції незалежно від результатів виборів чи зміни кабінету міністрів. Стабільність їхнього статусу гарантована законом, а звільнення можливе лише у разі вчинення грубих дисциплінарних чи правових порушень [67, с. 16].

Система управління державною службою в Італії (*Pubblica Amministrazione*) є децентралізованою та базується на принципі поділу політичних рішень і адміністративного управління. Розглянемо систему більш детально.

Політичне керівництво в системі управління державною службою Італії відіграє ключову роль, оскільки саме ці суб'єкти визначають напрямки, стратегію та загальні правила її функціонування. Зокрема, Рада Міністрів (Уряд) і Парламент спільно ухвалюють ключові законодавчі акти та стратегії, які комплексно регулюють державну службу. На відомчому рівні міністри, як політичні лідери, безпосередньо визначають політичні цілі для своїх структур. Водночас центральну координуючу функцію виконує Департамент публічної

служби (Dipartimento della Funzione Pubblica): він входить до складу Президії Ради Міністрів, підпорядкований Прем'єр-міністру (Голові Ради Міністрів) і є центральним органом, відповідальним за координацію реформ, розробку політики щодо персоналу, стандартизацію та цифровізацію публічної адміністрації [68].

Адміністративне керівництво (управління персоналом) в Італії складається з професійних чиновників, основна відповідальність яких – операційне управління людськими ресурсами. Його центральним елементом є Вищий керівний склад (*Dirigenza*), чий статус регулюється приватним правом і чітко відокремлений від політичних посад. Цей склад поділяється на два ключові рівні: перший рівень, що включає генеральних директорів (*Direttori Generali*) та керівників департаментів, які безпосередньо взаємодіють із міністрами, та другий рівень – директорів підрозділів. Функціонально ці керівники є фактичними менеджерами-роботодавцями: вони застосовують принципи управління, здійснюють найм, оцінювання та керують кар'єрою персоналу, ґрунтуючись на досягненні цілей. На виконавчому рівні Кадрові служби (HR-відділи) окремих органів (міністерств чи регіональних структур) виконують щоденні функції з управління персоналом.

Система управління державною службою Італії також включає спеціалізовані та допоміжні органи, які виконують ключові функції в регулюванні трудових відносин та професійному розвитку. Центральне місце тут займає Агенція ARAN (*Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni*). Це урядова агенція, яка діє як єдиний представник усіх публічних адміністрацій і веде колективні переговори з профспілками, фактично визначаючи умови праці та оплату для працівників усього державного сектору. Паралельно з цим, Школа публічної адміністрації (*Scuola Nazionale dell'Amministrazione, SNA*) відіграє важливу роль у забезпеченні якості кадрів, надаючи початкову та безперервну освіту для вищих державних

службовців, що підтримує їхню професійну компетентність та адаптацію до реформ [69].

Узагальнення щодо характеристики кожної системи розглянутих країн відображені у Таблиці 1. Функції центрального регулювання в різних країнах закріплені за спеціалізованими або профільними міністерствами

Таблиця 1. Функції центрального регулювання в різних країнах закріплені за спеціалізованими або профільними міністерствами

Країна	Основний адміністративний орган	Функція
Польща	Голова Державної служби (Head of Civil Service, HCS) у Канцелярії Прем'єр-міністра.	Координація кадрової політики, розробка актів, організація навчання, управління корпусом.
Угорщина	Сектор Державної служби Міністерства внутрішніх справ.	Контроль за дотриманням законодавства, координація та моніторинг кадрових обов'язків.
Італія	Департамент публічної служби (<i>Dipartimento della Funzione Pubblica</i>) у складі Президії Ради Міністрів.	Координація реформ, розробка загальної політики щодо персоналу, стандартизація.
Чехія	Міністерство внутрішніх справ (Ministry of the Interior, <i>Ministerstvo vnitra</i>).	Відповідальне за законодавство про державну службу та загальне адміністрування системи.
Литва	Міністерство внутрішніх справ та Агенція публічного управління (<i>Public Management Agency</i>).	Міністерство відповідає за загальну політику та законодавство. Агенція (підпорядкована Уряду) здійснює безпосереднє впровадження політики, організацію централізованого відбору на певні вищі посади та розвиток компетенцій.
Латвія	Державна канцелярія (<i>State Chancellery</i>) при Кабінеті Міністрів.	Здійснює загальний нагляд та координацію політики публічної адміністрації, а також контроль за діяльністю Латвійської школи публічного управління (<i>Latvian School of Public Administration</i>).

3.3. Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні

Пріоритетні вектори модернізації інституту державної служби в Україні перебувають у центрі прискіпливої уваги широкого кола вітчизняних

дослідників. Фундаментальні аспекти реформування цієї сфери, зокрема питання її правового забезпечення, функціональної стійкості та адаптації до європейських стандартів, стали предметом ґрунтовних наукових розвідок таких учених, як В. Скорик, В. Федоренко, В. Ковалик, О. Любимов, С. Брехов, Ю. Георгієвський та багатьох інших. Кожен із науковців зробив вагомий внесок у формування сучасної концепції публічного управління, акцентуючи на необхідності системних трансформацій кадрового потенціалу країни.

Аналізуючи концептуальні підходи вітчизняних дослідників, варто виділити позицію В. Скорика, який окреслює стратегічні вектори реформування крізь призму наукового прогнозування та технологічної модернізації. Автор наголошує на важливості розробки довгострокових та середньострокових прогнозів трансформації державного управління, які мають базуватися на об'єктивних показниках соціально-економічного поступу країни. Важливе місце в його концепції посідає підвищення загальної результативності функціонування владних інституцій та органів місцевого самоврядування, що потребує регулярного соціологічного моніторингу та глибинного аналізу ефективності службової діяльності. Особливу увагу вчений приділяє цифровізації управлінських процесів, пропонуючи впровадження розгалуженої системи автоматизованих засобів для наукового та адміністративного супроводу служби. Це передбачає не лише створення інформаційно-організаційної підтримки для безперервного навчання та професійного розвитку персоналу, а й розбудову сучасної мережевої інфраструктури для управління державними інформаційними ресурсами на глобальному та локальному рівнях. Паралельно з цим акцентується на необхідності якісного науково-методичного підкріплення системи підвищення кваліфікації. Завершальним, але критично важливим елементом реформи за Скориком є антикорупційна складова: розробка превентивних методів запобігання зловживанням у владних лавах та формування відповідного законодавчого підґрунтя для мінімізації корупційних ризиків у державному секторі [70, с. 151-152].

Дослідник В. Федоренко наголошує на необхідності невідкладного розв'язання комплексу завдань, що мають критичне значення для трансформації державного апарату України. Першочерговим вектором реформування автор вважає гармонізацію національної концепції державної служби із засадничими принципами Європейського адміністративного простору. Це передбачає повну відповідність системи врядування стандартам ЄС та стратегічним орієнтирам Угоди про асоціацію, що є необхідною умовою виконання міжнародних зобов'язань України у сфері ефективного публічного менеджменту. Реалізація цих змін, на думку вченого, неможлива без розробки та впровадження докорінно нової законодавчої бази, яка б відповідала сучасним викликам. Крім того, стратегія реформ має включати раціоналізацію чисельності державних управлінців, що дозволить суттєво оптимізувати адміністративні витрати бюджету. Паралельно з цим наголошується на важливості процесу кадрового оновлення та "очищення" системи. Автор пропонує здійснювати це через залучення до публічного сектору активних представників бізнес-спільноти та громадянського суспільства, які мають високий рівень соціальної відповідальності та новий управлінський досвід. Важливим компонентом модернізації є перегляд підходів до професійного розвитку персоналу. В. Федоренко пропонує вийти за межі традиційного навчання, запровадивши механізми тривалого закордонного стажування та інтегровані магістерські програми подвійних дипломів. Така освітня стратегія покликана забезпечити державну службу фахівцями, здатними працювати за кращими світовими стандартами та впроваджувати інноваційні методи управління на місцях [71, с. 65].

Дослідники В. Козуб та О. Шевченко пропонують радикальну та системну перебудову моделі матеріального стимулювання в публічному секторі, яка базується на принципах прозорості та справедливості. Ключовим елементом їхньої концепції є докорінна зміна структури виплат: пропонується ліквідувати більшість чинних надбавок, винагород і премій (залишивши лише вислугу років), натомість інтегрувавши ці кошти у посадовий оклад. Це

дозволить збільшити гарантовану частку заробітної плати до 80–90% від загального доходу, мінімізуючи суб'єктивізм керівництва. Система преміювання має трансформуватися у разову щорічну виплату, розмір якої напряду залежатиме від результатів офіційного оцінювання службової діяльності.

Паралельно з фінансовою реструктуризацією автори наголошують на необхідності впровадження нової класифікації посад, яка б об'єктивно відображала складність і зміст виконуваних функцій. Заробітна плата повинна стати базовим стандартом служби, що підкріплюється чіткими законодавчими критеріями оцінки результативності. Важливим аспектом є уніфікація умов оплати праці між різними відомствами. Зокрема, науковці пропонують розірвати порочний зв'язок між наявністю вакансій та обсягом преміального фонду, що часто призводить до штучного утримування вільних місць заради збільшення виплат чинним працівникам.

Ревізія пакету додаткових пільг та надбавок має на меті створити єдині та зрозумілі правила гри для всіх рівнів державного апарату. На думку дослідників, реалізація цих заходів дозволить не лише привести рівень доходів у відповідність до складності управлінських завдань, а й принесе значний соціальний ефект. Зокрема, це сприятиме зміцненню професійної етики, суттєво обмежить корупційні ризики, пов'язані з розподілом премій «в ручному режимі», та створить здоровий морально-психологічний клімат у колективах. Зрештою, прозора та гідна система оплати праці стане фундаментом для відновлення суспільної довіри до інститутів державної влади [72].

Для ефективного вирішення існуючих проблем правового регулювання державно-службових відносин, на думку дослідника В. Ковалик, критично важливе значення набуває розробка чітких пріоритетних напрямків, а також системного підходу до створення нового законодавства, яке має формувати окремий інститут державної служби. При цьому, знову ж таки, необхідно виходити з детального аналізу конституційних норм, котрі встановлюють

фундаментальні основи побудови державного управлінського апарату, його чіткої системи та внутрішньої структури, а також процесу формування загальної кадрової політики сучасної держави [73, с.196].

Перспектива членства у Європейському Союзі є головним стратегічним орієнтиром українських суспільних прагнень до глибокого перетворення і ключовою кінцевою метою, заради досягнення якої активно проводяться заплановані реформи. Виконавча управлінська діяльність державних службовців насамперед є діяльністю реально владною, котра повинна здійснюватися у суворій відповідності із суспільними та національними державними інтересами. Комплексне реформування системи державної влади в межах України вимагає суттєвої оптимізації організаційно-правового забезпечення процесу проходження державної служби, подальшого удосконалення адміністративно-правового статусу всіх державних службовців, а також цілеспрямованої рецепції відповідного міжнародного та успішного іноземного правового досвіду задля якнайшвидшого досягнення поставленої стратегічної мети вступу до Європейського Союзу. Національне агентство України з питань державної служби та його керівний апарат активно та системно займається формуванням необхідної нормативно-правової бази для забезпечення більш ефективного функціонування сучасних державних управлінців у загальній системі державного управління України [74, с.121].

Дослідник О. Любимов зазначає, що комплексне реформування системи державної служби, на сьогоднішній день, є складним процесом, який тільки нещодавно розпочався та триватиме досить тривалий час. Крім вищенаведених пропозицій, до пріоритетних та критично важливих напрямків реформування ми додатково пропонуємо віднести: 1) повне та ґрунтовне оновлення нормативно-правової бази, що регулює безпосередню діяльність державної служби у межах України; 2) суттєве підвищення рівня соціально-економічного становища працівників державних службовців; 3) консолідацію зусиль між центральними та місцевими органами державної влади, а також спільне вирішення всіх нагальних проблем; 4) подальше активне

впровадження сучасних європейських інноваційних технологій управління державною службою в межах України; 5) системне реформування всієї освітньої системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; 6) активне залучення наукових працівників до розробки напрямів удосконалення публічного управління; 7) посилена активізація інформаційно-технологічних процесів у функціонуванні системи державної служби. І лише, послідовно реалізувавши вищезазначені напрямки у своїй загальній сукупності, можна реально досягнути бажаного результату від реформування системи державної служби та формування дійсно висококваліфікованого корпусу державних службовців [75, с.210-211].

Дослідниця Т. Карабін стверджує, що ефективність перерозподілу владних функцій на локальному рівні між муніципалітетами та регіональними структурами виконавчої влади критично залежить від логічного завершення адміністративно-територіальних перетворень. Успіх цієї трансформації неможливий без послідовного продовження загальнодержавної адміністративної реформи, яка має створити чітку вертикаль та горизонталь взаємодії в межах публічної адміністрації. Авторка акцентує увагу на тому, що модернізація систем державного управління та місцевого самоврядування не може бути фрагментарною або обмеженою вузькопрофільними завданнями. Стратегічний розвиток цих інституцій має ґрунтуватися на принципах комплексності, внутрішньої узгодженості та системності. Лише такий цілісний підхід до реформування публічного сектору здатен забезпечити повноцінну трансформацію України та її становлення як правової держави, інтегрованої в європейський політико-правовий простір [76, с. 71].

На думку науковця О. Чурсінова, систематичне застосування успішного досвіду мотиваційних систем країн Європейського Союзу при комплексному реформуванні державної служби у межах України є важливим стратегічним кроком на шляху до поглибленої європейської інтеграції. Послідовне впровадження ключових принципів прозорості, меритократії, соціального захисту та рівних можливостей для кар'єрного зростання буде сприяти

суттєвому підвищенню ефективності функціонування державної служби. Такий інноваційний підхід допоможе ефективно подолати існуючі проблеми, котрі негативно впливають на загальну мотивацію державних службовців, зокрема через низький рівень заробітної плати, обмежені реальні можливості професійного розвитку, а також відсутність чітких критеріїв оцінки їхньої роботи. Накопичений досвід Франції, Мальти, Швеції, Румунії, Німеччини, Угорщини та Польщі якраз свідчить, що комплексний науковий підхід до посилення мотивації державних службовців є ключем до підвищення загальної ефективності державного управління. Успішне поєднання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів, абсолютно прозорих конкурсних процедур відбору, надання можливостей професійного зростання та належного соціального забезпечення створює сприятливі ідеальні умови для розвитку компетентної та справді відданої державної служби. Впровадження сучасної системи оплати праці на основі фактичних результатів роботи, посилений розвиток цільових програм підвищення кваліфікації та навчання, а також забезпечення прозорості процесів відбору і подальшого просування по службі безумовно сприятимуть формуванню більш професійної та високомотивованої державної служби в межах України. Адаптація прогресивного європейського досвіду істотно покращуватиме якість надання державних послуг, дозволить значно підвищити рівень професіоналізму та особистої відповідальності державних службовців, а також суттєво зміцнити довіру громадян до державних інституцій. Отже, створення ефективної мотиваційної системи постає необхідною умовою для успішного завершення реформування державної служби та подальшої інтеграції України до Європейського Союзу. Подальше наукове осмислення досвіду європейських країн щодо їхніх систем мотивації їхніх держслужбовців є перспективним напрямом для подальшого дослідження, який може стати фундаментальною основою реформації відповідної системи в існуючій державній службі України [77].

Дослідниця Т. Плетньова вважає, що обґрунтована доцільність суттєвого вдосконалення системи управління людським персоналом на державній службі в межах України через створення окремих нових спеціальних колегіальних органів у загальній системі державної служби з обов'язковим урахуванням прогресивного європейського досвіду є критично важливим науковим питанням, котре потребує глибокого аналізу в рамках окремого цільового дослідження [78, с.101].

На нашу думку подальші рекомендації для України повинні відповідати Стратегії Європейської мережі державного управління (EUPAN) 2025-2028 роки. Стратегія була затверджена Генеральними директорами Європейської мережі публічної адміністрації під час весняного головування Польщі у 2025 році. Стратегія окреслює дії, які EUPAN планує впровадити для реагування на спільні виклики та проблеми, з якими стикаються публічні адміністрації держав-членів мережі.

Ця стратегія містить три чітко визначені цілі, пріоритети яких дозволяють приймати рішення щодо конкретних питань, які необхідно вирішити, і дозволяє урядам держав реагувати на найновіші виклики, тенденції та кризи. Цілі узгоджені з викликами, що стоять перед публічними адміністраціями на національному, європейському та міжнародному рівнях.

Перша, це лідерство, інновації та кадрова політика. Мета – сприяти обміну досвідом, який підтримує спроможну, стійку та привабливу публічну адміністрацію. Така адміністрація повинна бути здатною досягати результатів та надавати достовірну інформацію для підтримки прийняття рішень. Її складовими є: професійне лідерство та управління; стратегічне управління людськими ресурсами (HRM); організаційний розвиток; компетенції та навчання; етика, цінності та доброчесність; різноманіття та інклюзія; стійкість проти загроз, гібридного впливу та насильства; мобільність між європейськими адміністраціями та інституціями ЄС [79, с.2].

Друга, участь та співпраця для зміцнення довіри та стійкості. Мета – сприяти обміну досвідом, який: підвищує суспільну довіру; збільшує

задоволеність громадян; заохочує до участі у процесах прийняття публічних рішень. Її складовими є: відкрите урядування; доступ до інформації та прозорість процесів; етичне та неупереджене використання цифрових інструментів і новітніх технологій; інновації, експериментування, застосування поведінкових знань та дизайн послуг; зменшення адміністративного тягаря та спрощення адміністративних процедур; сприяння використанню простої мови та легкодоступних для читання форматів [79, с.3].

Третя, зміцнення спроможності до цифрової та зеленої трансформації. Мета – посилення спроможності (потенціал) публічної адміністрації щодо цифрової та зеленої трансформації. Її складовими є: сталий розвиток та екологія; законодавство та інфраструктура; співпраця та управління; кібербезпека та етика ШІ [79, с.2].

Такі пропозиції виглядають актуальними у короткостроковому плануванні з огляду на те, що Стратегія реформування державного управління України на період 2022-2025 роки, а також офіційно затверджений план конкретних заходів з подальшої реалізації Стратегії реформування державного управління України на період 2022-2025 роки втрачає свою актуальність. А документи відповідного значення нині відсутні.

Висновки до Розділу 3

Проблеми у функціонуванні державної та публічної служби України мають системний, багатогранний характер і стосуються як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Умовно їх можна поділити на три групи проблем. Зокрема:

1. Проблеми кадрової політики та управління (HRM): невідповідність стандартам та підходам: існує значний розрив між вимогами трансформаційних процесів та європейських стандартів управління персоналом (HRM) та фактичною готовністю кадрового корпусу та законодавчої бази; відсутність стратегії: недостатньо розвинене стратегічне спрямування у сфері підготовки персоналу, а також слабка функціональна визначеність структур, відповідальних за роботу з кадрами; недосконалість регламентів: недотримання формальних процедур (призначення, звільнення, конкурсів) та помилки у веденні кадрового діловодства; слабка мотивація та незацікавленість: низька заробітна плата та відсутність чіткого зв'язку між результатами професійної компетентності службовця та його кар'єрним зростанням чи іншими заохоченнями.

2. Проблеми компетентності та навчання: дефіцит знань/навичок: працівники не завжди володіють достатніми компетенціями для впровадження нових, сучасних методів управління персоналом та адаптації до цифровізації. неефективність навчання: система професійної підготовки неефективна через неактуальність змісту програм (зосередженість на годинах, а не нагальній проблематиці) та недостатню кваліфікацію викладацького складу; фінансові та юридичні обмеження: недостатнє фінансування обмежує можливості навчання, а корупційні ризики та законодавчі колізії (наприклад, трактування тренерської діяльності як корупції) виключають участь практиків у навчальному процесі.

3. Зовнішній та політичний вплив: політичний вплив і корупція: публічна служба залишається чутливою до політичного втручання, що може призводити до некомпетентної кадрової політики. Крім того, зберігається високий корупційний ризик у процесах відбору, призначення та загального управління. низький авторитет: робота в державному управлінні має недостатньо високий авторитет у суспільстві, що ускладнює залучення висококваліфікованих фахівців нової генерації.

Для розуміння того, хто входить до системи управління державною службою в різних країнах, потрібно розрізняти політичне керівництво (відповідальне за формування політики) та адміністративне керівництво (відповідальне за її реалізацію та управління персоналом).

Політичне керівництво (вищий рівень) забезпечують органи які відповідають за визначення стратегії, формування законодавчої бази та реалізують нагляд у цій сфері діяльності. Загалом є: Глава Уряду (Прем'єр-міністр/Голова Ради Міністрів): зазвичай є найвищим керівником або головним відповідальним за корпус державної служби (як у Польщі та Угорщині). Він затверджує ключові реформи та призначає вище адміністративне керівництво; Уряд (Рада Міністрів/Кабінет): приймає нормативно-правові акти, що регулюють державну службу, та затверджує стратегії розвитку персоналу; профільні міністерства: відповідальні за державне управління (наприклад, Міністерство внутрішніх справ в Угорщині), виконують функції центрального регулятора, контролю та координації.

Центральні адміністративні органи (регуляторний рівень). Це спеціалізовані органи, які забезпечують професійне та неупереджене адміністрування системи. Сюди також відносяться освітні та консультативні інституції, роботодавці та виконавці (локальний/функціональний рівень).

На основі комплексного аналізу наукових позицій, встановлено, що пріоритетні напрями реформування державної служби в Україні є багатоаспектними і стратегічно орієнтованими на європейську інтеграцію. Реформування мусить бути системним і комплексним, уникаючи вузького

спрямування та половинчастості, з метою становлення України як розвиненої європейської держави (Т. Карабін). Ключові пріоритети повинні включати законодавче оновлення та гармонізацію вітчизняної моделі державної служби із принципами ЄС та зобов'язаннями Угоди про асоціацію (В. Федоренко, В. Ковалик), що вимагає прийняття якісно нового законодавства та розробки нової національної стратегії реформування державного управління, зважаючи на втрату актуальності попередніх планів. Невід'ємною складовою є професіоналізація та оновлення кадрового корпусу, що передбачає оптимізацію адміністративного апарату, його очищення та активне залучення представників бізнесу й громадянського суспільства, а також модернізацію освітньої системи державної служби (В. Скорик, О. Любимов). Нарешті, необхідно створити сучасну інформаційну інфраструктуру для наукового супроводу, підвищити ефективність управління через систему ключових показників ефективності та забезпечити виконання заходів, узгоджених з останніми європейськими стратегіями EUPAN, зосередившись на лідерстві, інноваціях та цифровій трансформації.

ВИСНОВКИ

Висновки визначають найбільш важливі наукові та практичні результати дослідження, що відповідають поставленим завданням. Зокрема:

1. Досліджено понятійно-категоріальний апарат системи управління державною службою, встановлено, що він еволюціонував від фокусу на владних повноваженнях (Закон 1993 р.) до публічної, професійної та орієнтованої на громадян діяльності (Закон 2015 р.), що відображає фундаментальний перехід від службового інтересу до суспільного служіння. Державна служба науково визнається як багатоаспектний політичний, соціальний, правовий та організаційно-управлінський інститут, який у ширшому контексті виступає ключовою адаптивною системою управління держави.

2. Визначено роль і повноваження суб'єктів управління державною службою відповідно до Закону України «Про державну службу», де ключову ієрархію формують Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади (НАДС), Комісія з питань вищого корпусу, керівники державної служби та служби управління персоналом, що забезпечує інституційну основу для реалізації єдиної кадрової політики та підвищення професіоналізму службовців.

3. Розкрито принципи та функції управління державною службою, які є похідними від загальних принципів державного управління, але слугують вихідними положеннями для ефективної роботи системи; вони включають конституційні (верховенство права, законність) та організаційно-функціональні (професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість, стабільність), а серед функцій виокремлюються основні (планування, контроль), спеціальні (кадрова політика, оцінювання) та допоміжні (забезпечення), взаємопов'язане застосування яких забезпечує цілісність системи.

4. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні, засвідчено його еволюційний розвиток і підтверджено курс на європейську інтеграцію, проте виявлено нагальну проблему недостатньої імплементації набутого досвіду та необхідність узгодження чинного законодавства, особливо в частині органів місцевого самоврядування, з метою подальшого забезпечення ефективності та уніфікації стандартів.

5. Показано стан кадрового забезпечення в системі державної служби, де, незважаючи на прогрес та роботу НАДС щодо автоматизації процесів управління (HRMIS), зберігається проблема значної кількості вакантних посад і необхідність узгодження термінології («персонал», «кадри», «забезпечення», «управління»), а ефективність державної політики безпосередньо залежить від постійного вдосконалення організації роботи, підвищення кваліфікації та соціального захисту службовців.

6. Розкрито механізм управління персоналом на державній службі, який визначено як стратегічний імператив для конкурентоспроможності та євроінтеграції, що вимагає відходу від застарілих практик до впровадження інноваційних HR-трендів (автоматизація, гнучкість структур, персоналізований розвиток), якісного управління інтелектуальним потенціалом та створення сприятливих умов для незалежності службовців через чіткі критерії відбору й оцінки.

7. Визначено проблеми функціонування сучасної системи управління державною службою, які мають системний, багатогранний характер та охоплюють проблеми кадрової політики (невідповідність європейським стандартам, слабка стратегія, недосконалість регламентів, низька мотивація), компетентності та навчання (дефіцит знань для цифровізації, неактуальність програм, фінансові обмеження) та зовнішній політичний вплив (корупційні ризики, низький авторитет служби).

8. Узагальнений порівняльний аналіз систем державної служби в країнах ЄС підкреслює фундаментальне розмежування між політичним та адміністративним керівництвом як ключову ознаку професійної та

неупередженої публічної адміністрації. У європейській практиці політичне керівництво (Прем'єр-міністр, Уряд) відповідає за визначення стратегії та законодавчої бази, тоді як адміністративне керівництво представлене спеціалізованими центральними адміністративними органами (регуляторний рівень), які забезпечують професійне, неупереджене адміністрування всієї системи, включаючи кадрову політику. Таким чином, ключем до європейської моделі є чіткий інституційний поділ ролей, що захищає постійний (адміністративний) корпус службовців від змін політичного керівництва.

Система управління державною службою в Україні, яка включає Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади (НАДС), Комісію з питань вищого корпусу, керівників державної служби та служби управління персоналом, законодавчо відповідає цій європейській моделі, особливо після реформи 2015 року. Кабінет Міністрів України виконує роль політичного керівництва, визначаючи стратегію та приймаючи ключові нормативні акти. Центральний орган виконавчої влади (НАДС) та Комісія з питань вищого корпусу виконують функції центральних адміністративних органів/регуляторів, забезпечуючи професійне та неупереджене адміністрування, добір на вищі посади та формування єдиної кадрової політики, що є прямим запозиченням європейського досвіду. Нарешті, керівники державної служби та служби управління персоналом забезпечують виконавчий (функціональний) рівень управління в межах конкретних органів. Однак, незважаючи на законодавчу відповідність структури, системною проблемою України залишається недотримання цього розмежування на практиці через залишкову чутливість до політичного втручання, що створює ризики для політичної неупередженості та стабільності адміністративного корпусу, про що свідчить потреба у постійному вдосконаленні механізмів управління.

9. Визначено пріоритетні напрями реформування державної служби в Україні, які повинні бути комплексними і зосереджені на законодавчому оновленні та гармонізації з ЄС, професіоналізації та оновленні кадрового

корпусу (оптимізація апарату, залучення бізнесу, модернізація освіти), створенні сучасної інформаційної інфраструктури, підвищенні ефективності управління через систему ключових показників ефективності та забезпеченні відповідності стратегіям EUPAN, зокрема щодо лідерства та цифрової трансформації, зважаючи на втрату актуальності попередніх національних планів. На основі проведеного дослідження запропоновано розробку та впровадження Стратегії реформування державного управління України на довгостроковий період 2026-2033 роки. Ключовим стратегічним пріоритетом є імплементація положень Стратегії Європейської мережі державного управління (EUPAN) 2025-2028 років у національний план реформ. Ця імплементація має бути реалізована за трьома основними цілями: Лідерство, інновації та кадрова політика (з акцентом на професійному управлінні людськими ресурсами), Участь та співробітництво для зміцнення довіри та стійкості (через відкрите врядування та прозорість) та Зміцнення спроможності до цифрової та зеленої трансформації (для посилення потенціалу публічної адміністрації в цих сферах). Крім того, для підвищення ефективності системи було удосконалено принципи та функції управління державною службою, а також систему суб'єктів управління державною службою, з метою оптимізації їхньої ролі та повноважень у процесі реалізації реформ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року N 3723-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-12#Text>
2. Про державну службу: Закон України від 17 листопада 2011 року № 4050-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4050-17#Text>
3. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2013_1_12
5. Дубенко С. Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ: Ін Юре, 1999. 398с.
6. Державне управління: теорія і практика / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
7. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посібник / В. Я. Малиновський. Луцьк : Вегеса, 2000. 553 с.
8. Леліков Г. І. Організаційно-правові засади формування і функціонування державної служби в Україні: дис. ... кандидата юрид. наук : 12.00.07 / Леліков Геннадій Іванович. К., 1999. 173 с
9. Теорія управління: навчальний посібник. І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 138 с.
10. Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Менеджмент і адміністрування: підручник; Сидоров О. А., Альошина Т. В., Фісуненко Н. О., Сидорова Е. О. Дніпро: Арт-Прес, 2023, 352 с.
11. Лук'янчук О. М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 3-4. С. 110-116.

12. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

13. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text>

14. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби 03 березня 2016 року № 47 (у редакції наказу Національного агентства України з питань державної служби від 01 червня 2022 року № 40-22). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#n13>

15. Балух Д.В. Управління державною службою в Україні. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 - адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Одеська національна юридична академія, Одеса, 2009. URL: <chromeextension://efaidnbmnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/412f0e34-757a-47d2-9cd4-cec7ad352e2a/content>

16. Стець О. М. Цілі, завдання і функції управління державною службою в Україні. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 58. С. 247-253.

17. Кердзевадзе І. Р. Принципи державної служби України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Юридичні науки. 2017. Вип. 2(3). С. 113-116.

18. Колпаков В. К. Добročесність як принцип державної служби: питання нормативного закріплення. *Правові новели*. 2023. № 19. С. 420-426.

19. Сидорович Р. Принципи правового регулювання інституту державної служби. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія : Юридичні науки. 2024. Т. 11, № 1. С. 308-313.

20. Рунова Н. О. Функції, форми та методи управління державною службою. *Право та інновації*. 2015. № 1. С. 108-112.
21. Гришина Н. В. Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2023. Вип. 78(2). С. 38-42.
22. Линдюк О. Основні підходи до інтерпретації поняття «державна служба». *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_1_11
23. Бородін Є. Поняття «державна служба» в Україні: досвід запровадження та розвитку. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2016. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2016_1_3
24. Любимов О. К. Основні підходи щодо розуміння сутності поняття «державна служба». *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 53-61.
25. Липовська Н. А. Інтерпретація концепту «державна служба» з позицій організаційного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 7. С. 58-66.
26. Грайнер Є. Державна служба в Україні в умовах трансформації: концептуальні питання. *Evropský politický a právní diskurz*. 2016. Sv. 3, Vyd. 2. С. 227-231.
27. Про вищу освіту: Закон України від 1 липня 2014 року № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
28. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/print>
29. Чудновець І. С. Концептуальні засади кадрового забезпечення державної служби. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2025. Вип. 87(3). С. 214-219.
30. Бугайчук К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції. *Підприємництво,*

господарство і право, № 19. С.125-131. DOI <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2019.5.22>

31. Комірчий П. О. Кадрове забезпечення публічної служби у правоохоронній сфері: поняття та правові вимоги. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Юриспруденція. 2019. Вип. 41(2). С. 134-137.

32. Мельник М. Г. Зміст категорії «кадрове забезпечення» щодо діяльності судів: теоретичні підходи до визначення. *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 58. С. 45-51.

33. Лісовська Ю. П. Адміністративно-правові аспекти в сучасній державній політиці: кадрове забезпечення та захист. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Юридичні науки. 2018. Вип. 4(2). С. 16-19.

34. Дембіцька С. Кадрове забезпечення органів державної влади в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Юридичні науки. 2014. № 782. С. 33-38.

35. Василюк О. Д. Кадрове забезпечення спроможності об'єднаних територіальних громад: до понятійного визначення проблеми. *Демократичне врядування*. 2018. Вип. 22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2018_22_6

36. Зозуля В. О. Ефективне кадрове забезпечення – складова демократичного врядування. *Державно-управлінські студії*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/deruprs_2017_2_18

37. Васильєва Н. В. Кадрове забезпечення органів місцевої влади у контексті підвищення якості надання адміністративних послуг. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія : Управління. 2013. Вип. 4. С. 393-399.

38. НАДС оприлюднено кількісний склад державних службовців за перший квартал 2025 року. Опубліковано 30 квітня 2025 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/nads-opryliudneno-kilkisnyi-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-pershyi-kvartal-2025-roku>

39. Романенко С. В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: виклики та рішення. Ефективна економіка. 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_41

40. Авербух Г. М. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. № 3. С. 10-16.

41. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>

42. Звіт про виконання Стратегічного плану діяльності Національного агентства України з питань державної служби на 2022-2024 роки (станом на 31.12.2024). URL:

https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D0%0%D0%B8%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8/_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82.%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%9D%D0%90%D0%94%D0%A1_2022-2025.pdf

43. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: автореф. дис. ... д-ра наук держ. упр.: 25.00.03. Київ, 2019. 36 с.

44. Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51.

45. Мельник Т. Глобалізація та її вплив на обліково-контрольне забезпечення управління персоналом підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2024. Вип. 2. С. 38-50.

46. Чаркіна Т. Ю. Новий підхід до управління персоналом в умовах цифрового менеджменту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89 С. 223-232.

47. Гучко М. М. Формування й реалізація державної політики ефективного управління персоналом у діяльності національних підприємств та органів публічної влади. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 27. С. 48-51.

48. Гучко М. М. Формування стратегічних напрямів управління персоналом щодо ефективної реалізації кадрової політики компаній на сучасному етапі. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 26. С. 34-37.

49. Сітніков О. О. Модернізація управління персоналом в органах публічної влади: виклики та перспективи. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 35. С. 189-194.

50. Тимошенко В. Б. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240-243.

51. Пархоменко-Куцевіл О. І. Кадрове забезпечення системи публічного управління: історичний контекст. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 2. С. 132-136.

52. Селіванов С. В. Кадрове забезпечення державної служби в Україні: сучасний стан та об'єктивна необхідність його модернізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. Вип. 5. С. 70-76.

53. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. *Таврійський науковий вісник*. Серія : Економіка. 2020. Вип. 2. С. 186-193.

54. Ніканорова О. В. Кадрове забезпечення реформи децентралізації: до проблем організації служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Правові новели*. 2018. № 4. С. 216-222. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prno_2018_4_34

55. Золотарьов В. Ф. Організаційно-кадрове забезпечення місцевих органів виконавчої влади. Теорія та практика державного управління. 2013. Вип. 3. С. 329-336.
56. Ємельянов В. М. Кадрове забезпечення органів державної влади та місцевого самоврядування в Миколаївській області. Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Сер. : *Державне управління*. 2010. Т. 147, Вип. 135. С. 60-65.
57. Міщук Є. В. Вплив євроінтеграційних процесів і політичних інститутів на управління персоналом та маркетинг у публічній службі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_6_9
58. Коваленко А. О. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern economics*. 2020. № 24. С. 75-80.
59. Кайда Н. Я. Державна служба сьогодення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2025. Вип. 87(3). С. 29-34.
60. Кіцак Т. М. Моделі підготовки державних службовців у країнах Європи та Північної Америки: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 377-384.
61. Єремійчук О. Д. Досвід регулювання процедур проходження цивільної служби в країнах Європи як чинник вдосконалення державної служби в Україні. *Економіка та держава*. 2011. № 3. С. 152-154.
62. Zadania członków Kierownictwa KPRM. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. 2025. URL: <https://www.gov.pl/web/premier/zadania-czlonkow-kierownictwa-kprm2>
63. Zoltán Petrovics. The Hungarian Civil Service in the Context of International Trends. *Studia Iuridica Lublinensia* vol. 34, 2, 2025. P.277-294. DOI: 10.17951/sil.2025.34.2.277-294

64. Онишків Н. Е. Діяльність кадрових служб органів державної влади в країнах Східної і Центральної Європи: досвід для України. *Молодий вчений*. 2015. № 1(2). С. 214-217.
65. Івасечко О. Я. Особливості реформи апарату державної служби у державах Центрально-Східної Європи: досвід для України. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія : Історія. Політологія. 2016. Вип. 15. С. 217-225.
66. Денисов М. Д. Становлення і розвиток державної служби в країнах Східної Європи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. № 1. С. 108-116.
67. Дрозд О. Ю. Актуальні питання державної служби в деяких країнах Західної Європи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Право. 2016. Вип. 40(2). С. 13-17.
68. Ministro per la Pubblica Amministrazione. Dipartimento della funzione pubblica. 2025. URL: <https://www.funzionepubblica.gov.it/it/il-dipartimento/la-struttura/introduzione/>
69. Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni. Modello Negoziale. 2025. URL: <https://demo.we-com.info/aran/modello-negoziale/>
70. Скорик В. О. Основні напрями реформування Державної служби України. *Митна справа*. 2014. № 2 (2.1). С. 150-155.
71. Федоренко В. Л. Інституціоналізація діагностики і розвитку управлінських та лідерських здібностей публічних службовців – пріоритетний напрям реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні: законодавчі й навчально-методичні аспекти. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія : Державне управління. 2015. № 4. С. 63-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2015_4_12

72. Козуб В. П. Напрями реформування системи матеріального стимулювання державних службовців. *Державне будівництво*. 2008. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2008_1_53

73. Ковалик В. В. Основні напрями реформування державної служби на сучасному етапі. *Науково-інформаційний вісник Івано-Франківського університету права імені Короля Данила Галицького*. 2011. № 4. С. 190-196.

74. Боговіс Є. В. Правові засади функціонування державної служби та діяльності державних службовців у системі державного управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія : Юридичні науки. 2017. Вип. 4 (1). С. 118-121.

75. Любимов О. К. Основні напрямки реформування системи державної служби як складової частини модернізації держави. *Соціальне право*. 2018. № 1. С. 202-212.

76. Карабін Т. О. Удосконалення організаційних форм публічної адміністрації на місцевому рівні в Україні в контексті здійснення адміністративної реформи. *Вісник Пенітенціарної асоціації України*. 2017. № 2. С. 66-73.

77. Чурсінов О. А. Особливості мотиваційних систем державних службовців країн ЄС: перспективи для України на шляху до Євросоюзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_12_25

78. Плетньова Т. Р. Система суб'єктів управління персоналом на державній службі: законодавче регулювання у державах-членах Європейського Союзу. *Публічне право*. 2022. № 4. С. 95-103.

79. European Public Administration Network (EUPAN) Strategy Paper. July 2025 - June 2028. Approved by the EUPAN Directors General. at their meeting in Warsaw of 27th and 28th May in the framework of the Polish Presidency. https://www.eupan.eu/wpcontent/uploads/2025/06/EUPAN_Strategy_Paper_2025_2028.pdf